

Kistérségi távlatok

SWOT- és MACTOR-elemzés Délvidék regionális fejlesztéséhez

Regionális Tudományi Társaság
Društvo za regionalne nauke
Szabadka/Subotica
Ivan Goran Kovačić utca 7/1.

Kistérségi távlatok

SWOT- és MACTOR-elemzés Délvidék regionális fejlesztéséhez

Szerzők:

Dr. Somogyi Sándor
Dr. Lakner Zoltán
Dr. Kajári Karolina
Dr. Sefcsich György
Dr. Gábrity Molnár Irén
Ricz András

Szerkesztette:

Dr. Somogyi Sándor és Mirnics Zsuzsa

Recenzens – szaklektor:
Dr. habil Kocsondi József

Tördelés:
Csernik Előd

Korrektor:
Buzás Márta

VERZAL Nyomda, Újvidék

Szabadka, 2007

Kistérségi távlatok

SWOT- és MACTOR-elemzés Délvidék regionális fejlesztéséhez

Szerkesztő:

Dr. Somogyi Sándor és Mirnics Zsuzsa



**Regionális Tudományi Társaság
Szabadka, 2007**



*Készült
a Magyar Tudományos Akadémia Magyar Tudományosság Külföldön Elnöki Bizottsága
és a Szülőföld Alap (Budapest) támogatásával.*

TARTALOM

Előszó	7
---------------------	---

STRATÉGIÁK

SWOT-elemzés	11
A SWOT-elemzés folyamata	11
A SWOT-elemzés eredményei	15
Erősségekre alapozott stratégiák (Táblázatos mutatók)	18

RÉSZTVEVŐK ÉS CÉLOK VISZONYA

A társadalmi-gazdasági folyamatok résztvevőinek és céljainak viszonya a régióban és környezetében	29
Kutatási probléma	30
A MACTOR-módszer	39
A vizsgálat folyamata és az eredmények értékelése	43
A MACTOR-elemzés eredményei	48
Záradék helyett	86

JELENTÉS

Társasági tevékenység	91
Rezümé	95
Rezime (szerb nyelvű)	97
Resume (angol nyelvű)	99

CIP – A készülő kiadvány katalogizálása
A Matica srpska Könyvtára, Novi Sad

330.34:005.52:005.33(497.113)

KISTÉRSÉGI távlatok : SWOT- és MACTOR-elemzés Délvidék regionális fejlesztéséhez / szerkesztő Somogyi Sándor és Mirnics Zsuzsa. – Szabadka : Regionális Tudományi Társaság = Društvo za regionalne nauke, 2007 (Újvidék : Verzál). – 100 p. : ill. ; 30 cm

P. 7–8: Előszó / a szerkesztők. – Rezime ; Summary.

Példányszám: 300

ISBN 978-86-86929-01-3

1. Somogyi, Sándor

a) Regionalni razvoj – Strateško planiranje – SWOT-analiza – Vojvodina

b) Regionalni razvoj – Strateško planiranje – MACTOR-analiza – Vojvodina

COBISS.SR-ID 225121287

ELŐSZÓ

A vajdasági magyarság nagyobb része nyolc olyan községben él, ahol abszolút vagy relatív többséget képez. Veszélyeztetettsége társadalmi-politikai szempontból is, de elsősorban gazdasági értelemben kifejezett. Gazdasági helyzetét tekintve regionális fejlesztésben kell gondolkodnunk, annak ellenére, hogy a nyolc község hivatalosan nem régió, s olykor csak feltételesen határozható meg; ugyanakkor pozitív hatása kell hogy legyen a szórványban élő nemzettársakra is.

A lehetséges megoldások érdekében több szinten kell gondolkodni: község, községek, vajdasági, országos és nemzetközi régiók szintjén – nem elhanyagolva a magyarországi nemzeti fejlesztési tervekhez való kapcsolódási lehetőségeket sem. A tervek, a tettek a magyarság érdekeit kell hogy kifejezzék, összhangban a magyar nemzet egészének törekvéseivel, az európai irányultsággal, de nem ellentétben a szerb állam, a többségi nemzet érdekeivel, mert az szükségtelen konfrontációhoz vezet.

A stratégiai lehetőségek keresését célozza a SWOT-módszer alkalmazása.

A stratégiák megvalósításának folyamataiban a társadalmi-gazdasági elkülönülés nem is lehetséges, de nem is célja a magyarságnak. Ennek ellenére a folyamatoknak és a társadalmi-gazdasági élet résztvevőinek viselkedését célszerű alaposan vizsgálni. Az elmúlt közel kilencven év folyamán a kisebbségi magyarságot a mindenkori hatalom tudatosan az arányos gazdasági esélyegyenlőségétől fosztotta meg (élve az ehhez rendelkező jogkörével), és ezzel katasztrofális mértékű, etnikailag szelektív lemaradást váltott ki. A vajdasági magyarságnak elsőrendű érdeke, hogy minden rendelkezésére álló (de mindvégig demokratikus, legális és lojális) eszközzel igyekezzon katasztrofális mértékű lemaradását behozni.

A realitások – empirikus tapasztalatok – bizonyítják, hogy a társadalmi-gazdasági életnek olyan résztvevői, folyamatai mellett, amelyek teljes mértékben szolgálják a magyarság érdekeit is, vannak olyanok, melyeknek viselkedése, céljai kevésbé, vagy egyáltalán nincsenek összhangban a magyarság érdekeivel. Az érdekellentétek realitást jelentenek minden sokszereplős gazdasági folyamatban. Értelmszerűen ezt nagyon alaposan kell vizsgálni, és az érdekek mentén partnereket keresni, mert a reális viszonyoknak megfelelően kell hogy változzon a magyarság viszonyulása is a társadalmi-gazdasági élet résztvevőihöz és az érdekeinek nem megfelelő stratégiai célokhoz.

Ezt a célt szolgálta a MACTOR-elemzés. E kiadvány bemutatja a viselkedési stratégiák vizsgálásának első eredményeit. A korábbi munkafolyamatról és a vállalkozás méretéről tanúskodnak azok a tanulmányok is, amelyek – e könyvünket megelőzően – a Kistérségek életereje című kötetünkben jelentek meg, ugyanennek a szakértői csoportnak a tollából, s amelyek részleteiben feltárják a lehetőségeket, és taglalják a nehézségeket.

A régió döntéshozóin múlik, hogy ezeket az eredményeket, javaslatokat, sugallatokat tekintetbe veszik-e, s további fejlesztésre is sor kerül-e – ami természetesen kívánatos volna.

Szabadka, 2007 szeptembere

A szerkesztők

Stratégiák

SWOT-ELEMZÉS

A regionális fejlesztési terv egyik záró feladataként került sorra a SWOT-elemzés a résztanulmányok készítőinek, valamint a régiót és annak társadalmi-gazdasági dinamikáját jól ismerő szakemberek részvételével. A kutatás vezetőinek felkérésére a következő szakemberek vettek részt a munkában:

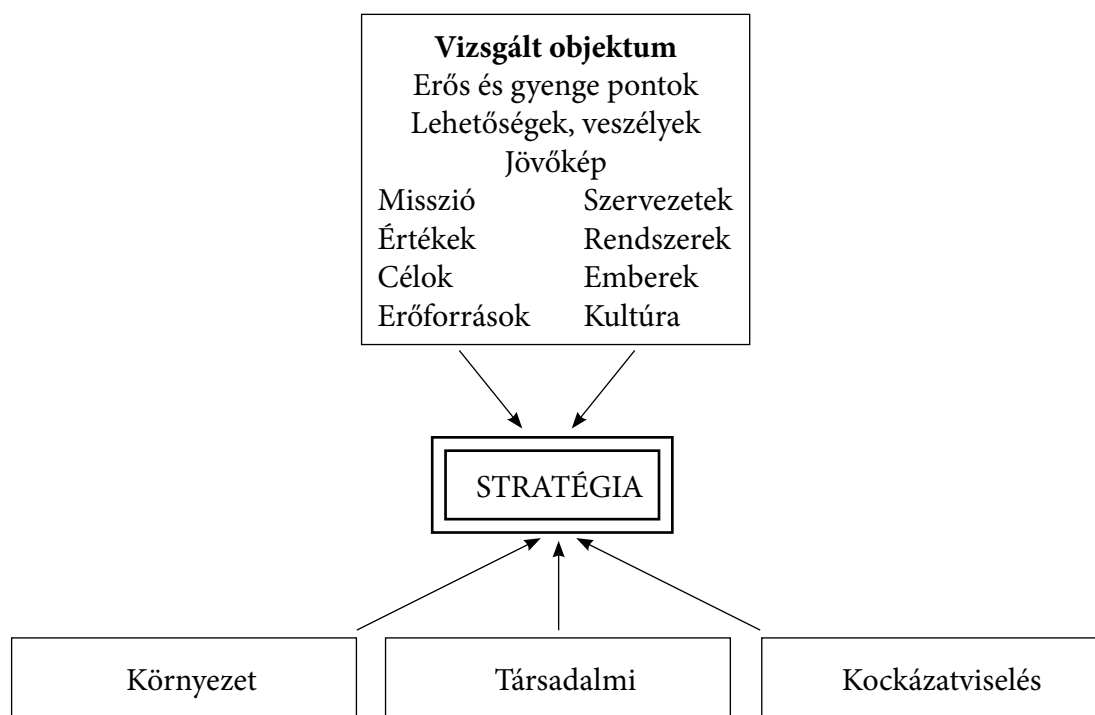
1. Dr. Somogyi Sándor moderátor
2. Dr. Lakner Zoltán segédmoderátor
3. Dr. Kajári Karolina segédmoderátor
4. Dr. Gábrity Molnár Irén
5. Kern Imre
6. Molnár Verona mgr.
7. Fejszámer Róbert
8. Takács Zoltán PhD-hallgató
9. Kovács Krisztina PhD-hallgató
10. Ricz András PhD-hallgató
11. Csordás Róbert PhD-hallgató
12. Csanádi Attila

►► A SWOT-elemzés folyamata

A moderátorok általános bevezetőként ismertették a SWOT-elemzés következő alap-gondolatait, amelyek szükségesek a résztvevők közös gondolkodásához:

1. A stratégiai tervezés folyamatában alkalmazható a SWOT-módszer is, mint az a következő ábrán látható.

A SWOT-elemzés a stratégia alakításában



2. A SWOT-elemzés a stratégiatervezés folyamatában az objektum és környezete összefüggéseit vizsgálja. A módszer nevéből is adódik, de a sémán is látható, hogy az **erős** (Strengths) és **gyenge** (Weaknesses) pontok elemzését–diagnosztikáját jelenti, valamint a környezeti **lehetőségek** (Opportunities) és **veszélyek** (Threats) felderítését. (A megfelelő magyar mozaikszó, a GYELV, egyelőre nem vált elfogadottá.)

3. A SWOT-módszer egy gondolkodási elemzési rendszer, amely sokféle részmódszert foglalhat magában a belső helyzet és környezet átfogó jövőorientált elemzése érdekében. A módszer nem táblázatba szedett adatok és matematikai-statisztikai módszerek alkalmazására épült. Nem nyújt számokban kifejezett eredményeket, ami miatt sokan elmarasztalják.

Nem tagadva a számokkal kifejezhető információk fontosságát, el kell fogadnunk, hogy stratégiai távlatok esetén az adatok pontossága nehezen biztosítható. Ennél talán még fontosabb, hogy a SWOT-elemzés folyamatában az adott vizsgálati objektum kíváló ismerői vesznek részt, és szakmai tudásuk – az adatok ismerete mellett – az adatokkal nem kifejezett hatótényezők ismeretét is felöleli.

4. Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és a veszélyek meghatározásához a résztvevőknek célszerű a következő kérdéseket átgondolniuk (és hasonló kérdéseket megfogalmazniuk):

Az erősségek meghatározásához:

Vannak-e megfelelő pénzügyi források?
Vannak-e a régióban konkuráló ügyességek (versenyképes ismeretek/technológiák)?
Jó-e a régió környezetének véleménye (a régióról)?
Milyenek a régió piaci pozíciói?
A funkcionális és területi stratégiák megfelelőek-e?
A méretökonómia kérdésének kezelése milyen?
Van-e védettség az erős konkurens nyomástól?
Kié a technológiák (saját vagy bérelt)?
Vannak-e költségelőnyök?
Van-e innovációs képesség?
Megfelelő-e a menedzsmentek működése?

A gyengeségek meghatározásához:

Vannak-e érthetetlen stratégiák?
Milyenek a konkurens pozíciók?
Milyenek a termelési szokások?
A profitabilitás alacsony-e?
Hiányzik-e az irányítás átgondoltsága és tehetsége?
Kulcsfontosságú ügyesség (ismeretek/technológiák) hiánya?
Belső operatív problémák dominálnak?
Milyen a konkurens nyomással szembeni ellenállás?
Milyen a fejlesztő kutatások állapota?
Megfelelő-e a piacimázs?
Fennállnak-e versenyhátrányok?
Létezik-e képtelenség a változtatásokra?

A lehetőségek feltárásához:

Lehetséges-e a lemaradások kiegyenlítése?
Lehetséges-e a betörés új piacokra, új piaci szegmensekre?
Elképzelhető-e a termékskála bővítése?
Elvárható-e komplementáris termékek bevezetése?
Történhet-e vertikális integráció?
Jobb stratégiai ágazatokra való áttérés képessége?
Gyors-e a piaci növekedés?

A **veszélyek** feltárásához:

Valószínű-e új konkurensok megjelenése?
Növekszik-e a helyettesítő termékek eladása?
Lassuló-e a piaci növekedés?
Az állampolitika kedvezőtlen-e?
Növekszik-e a konkurensok nyomása?
Az ágazat az életciklusának mely fázisában van?
Van-e recessziós veszély?
A vásárlók és beszállítók alkupozíciói javulnak-e?
Milyen a vásárlók szükségleteinek, elvárásainak változása?
Milyenek a demográfiai változók?

5. Gondolkodásunk, megállapításaink kialakításának folyamatához a következő gondolatgerjesztő kérdéseket fogalmazták meg a moderátorok a régióban és szórványban élő magyarság problémáit illetően:

- A vajdasági magyarság nagyobb része 8 olyan községben él, ahol abszolút vagy relatív többséget képez. Ezenkívül jelentős a szórványba szorult magyarság létszáma is. Gyakorlatilag nincs Vajdaságban olyan község, ahol ne élnének magyarok. A tömbben élő magyarság egy pillanatra sem feledkezhet meg a még nehezebb helyzetben lévő szórványmagyarságról. A magyarság veszélyeztetettsége társadalmi-politikai jellegű, de elsősorban gazdasági szempontból kifejezett Vajdaság északi részén és a Tisza-vidéki tömbben, a szórványokat nem is említve.
- Regionális fejlesztésben kell gondolkodnunk, de tudni kell, hogy a 8, többségében magyarlakta község hivatalosan nem régió. Régióként csak feltételesen definiálható, keresve a közös platformok kialakítási lehetőségeit, azzal, hogy pozitív kihatása kell hogy legyen a szórványban élő nemzettársakra is.
- A megoldások keresésében differenciáltan kell gondolkodni: község, községközi, vajdasági, országos és nemzetközi régiók szintjén, nem elhanyagolva a magyar nemzeti fejlesztési tervekhez lehetséges kapcsolódást sem.
- A terveknek, tetteknek a magyarság érdekeit kell kifejezni, összhangban a magyar nemzet egészének törekvéseivel, az európai irányultsággal, de nem ellentétben az állammal, a többségi nemzet érdekeivel, mert az szükségtelen konfrontációhoz vezetne.
- A helyzet összetett, nehéz, de a legjobb társadalmi-politikai és elsősorban pedig gazdasági megoldásokat kell megtalálni, amelyekben érdekeinket látjuk, amelyeket támogatni lehet.

6. A tervezés eddigi folyamatában a következő kulcsmegállapításokig jutottak a tervezők, amelyeket a SWOT-elemzés folyamatában is szem előtt kell tartani:

- Fenntartható gazdaságfejlesztés,
- Infrastrukturális lehetőségek, szükségletek,
- Társadalmi-politikai szervezettség,
- A magyar oktatás – kéaderképzés a jövő záloga,
- Kapcsolatrendszer országon belül és nemzetközi téren,
- Szociális gondoskodás,
- Környezetvédelem.

7. Alkalmazandó kritériumrendszer a stratégiai alapok meghatározásában

A SWOT-elemzés moderátorai által megállapított és a résztvevők által elfogadott elemzési koncepciók platform szerint fejlesztési stratégiát (elvben) olyan szervezetek készíthetnek, amelyek erőforrásokkal és döntési jogkörökkel rendelkeznek a megfogalmazott (és elfogadott) stratégiai célok megvalósításához.

A többségében magyarul lakta községek, mint virtuális régió, nem rendelkeznek döntési jogokkal az erőforrásokat illetően, ezért a stratégiai érdekekhez, célokhoz, amelyek a virtuális régióra vonatkozhatnak, hozzá kell rendelni a kívánatos viselkedési formát is.

A viselkedési forma meghatározását az elemző csoport azért ítélte fontosnak, mert a stratégiai lehetőségek megvalósítása nemcsak a tömbben élő magyarságtól függnek, hanem a többi ott élő polgártól is, valamint az állami szervek céljaitól, eszközeitől, s ezeknek az érdekei lehetnek eltérőek. Célszerűnek tűnik viszonyulásunkat azzal kifejezni, hogy adott stratégiai cél következményeiből mit ítélünk meg, mint *kívánatost*, *érdektelent/eltűrhetőt* és *nemkívánatost*.

►► A SWOT-elemzés eredményei

A SWOT keretében megejtett ötletvihar eredményeinek alaposabb vitája után az összes jelentősnek ítélt felvetést az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek csoportjába soroltuk, ami a következő táblázatban látható.

A SWOT-elemzés eredményei

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • Jelentős részben fejlett munkakultúra a helyi magyarságnál; • Nyíltság az innovációra, rugalmasság; • Geostratégiai pozíció; • Közúti, vasúti közlekedési infrastruktúra; • Tradicionális, határon átnyúló kapcsolatrendszer; • Magas agroökológiai potenciál; • Élővizek jelenléte; • Multikulturális jelleg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Szerbia politikai helyzete; • Gazdasági-politikai lemaradás; • Diszkriminatív törvények; • Pesszimizmus; • Munkalehetőségek hiánya; • Széthúzás; • Képzettség hiánya; • Szervezeti struktúrák hiánya; • Tőke és tőkevonzó képesség hiánya; • K+F tevékenység hiánya; • Felsőoktatási intézmények hiánya; • Megoldatlan környezetvédelmi problémák.
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • Többynyelvűség kiaknázása; • Anyaországi kapcsolatépítés; • Turisztikai potenciál kihasználása; • Multimodális logisztikai szolgáltató hálózat kialakítása; • Piacképes emberi erőforrás-képzés; • Magas hozzáadott érték tartalmú, piacképes agrártermékek előállítása és piacra jutása; • Agrártermelők integrációs formái; • Klaszterek, bekapcsolódás az európai rendszerekbe; • Civil szerveződések; • Kis- és középvállalkozások fejlesztése; • EU- és hazai források bevonása; • Meglevő regionális programok továbbfejlesztése; • A régió tőkevonzó képességének növelése. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agyelszívás; • Kedvezőtlen demográfiai folyamatok; • Gazdasági stagnálás; • A magyarországi belpolitika szándékos kivetítése a régióra; • Periferikus helyzet felerősödése; • Anyanyelvű szakoktatás további szűkülése; • A falusi lakosság többszörösen hátrányos helyzete; • Társadalmi és szociális feszültségek; • Elszigetelődés; • Elszakadás a főáramoktól; • Befelé fordulás; • Politikai helyzet okozta feszültségek; • Felkészületlenség a kiéleződő versenyhelyzetre.

►► A stratégiaépítés

A SWOT-elemzés eredményeinek kombinatív tanulmányozása ad alapot a kidolgozandó stratégiák jellegét illetően. A stratégiaépítés általános elvei:

- Ha az adott erősségre adottak a környezeti lehetőségek is, akkor **támadó jellegű stratégiát** célszerű megfogalmazni. Mindent meg kell tenni a lehetőségek kihasználására.

- Ha adott erős ponthoz problémák és veszélyhelyzetek kapcsolódnak, a stratégia **aktívan alakító** jellegű kell hogy legyen. Az aktív alakító stratégia a problémák és veszélyhelyzet kiküszöbölését célozza meg, ami után az erős pontok nyújtotta lehetőségeket ki lehet használni.
- Ha az objektum gyenge pontjaihoz a környezet lehetőségeket és alkalmakat kínál, akkor **aktív védekező** stratégia a célszerű. Ebben az esetben a környezeti tényezők szem előtt tartása mellett a vizsgált objektum, rendszer gyengeségeire kell fókuszálni és azokat kiküszöbölni.
- Ha a gyenge pontokhoz problémák és veszélyhelyzetek kapcsolódnak, akkor **passzív védekező** stratégia a célszerű. Bizonyos értelemben a túlélésre kell koncentrálni, és időközben gyengeségeinket és a környezeti hatásokat korrigálni.

►► Erősségekre alapozott lehetséges stratégiák

A SWOT-táblázat alapján, kiscsoportos munka formájában, úgynevezett minisztratégiák készültek, amelyek segítségével a résztvevők megkezdték a lehetséges stratégiai irányok felderítését.

A minisztratégiák bemutatásától eltekintünk. Róluk mindössze annyit: nagy segítséget nyújtottak az erősségekre alapozott lehetséges stratégiák kidolgozásához.

A 18–26. oldalakon e stratégiákat táblázatban mutatjuk be. A megszokottól eltérően minden erősségre megállapítottuk:

- a legfontosabb tényezőket,
- a lehetséges következményeket,
- a kapcsolódásokat,
- a lehetséges stratégia típusát és a stratégia kívánatosságát, nemkívánatosságát vagy tűrhetőségét is.

A táblázatokba foglalt megállapítások jó alapot nyújthatnak a célok, operatív tervek és programok kidolgozására, de ez nem a tervkészítés e fázisának feladata. A célok konkretizálását, operatív tervek és programok kidolgozását meg kell hogy előzze az érintettek egyeztetése és a fontossági sorrendek kidolgozása.

Ennek megnyilvánulásait a terv kidolgozói nem tapasztalják, és ez indukálta a társadalmi-politikai életünk résztvevőinek, céljainak viszonyvizsgálatát, a viselkedési stratégia alapjainak lerakását.

ERŐSSÉGEKRE ALAPOZOTT STRATÉGIÁK

Tevékenység	Tényezők	Lehetséges következmények	Kapcsolódások	Stratégia
<i>A magyar ajkú lakosság jelentős része jó munkakultúrájú</i>	Hagyomány	Minél hamarabb dolgozni	Megoszló érdeklődés az oktatás iránt:	Aktívan alakító
	Családi nevelés	A továbbképzés mellőzése	Magyarországra távozás és ottmaradás	Kíváncsú: A hagyományok, családi nevelés fenntartása
<i>Nyíltságot az innovációkra, rugalmasságot</i>	Kisebbségi érzés: csak a munka jelent biztonságot	Rétegződés vállalkozókra és bér munkásokra	Szerb oktatási rendszer: – identitásvésztés, – beolvadás	Emberi erőforrás-fejlesztő programok
		Kisebbségi érzés	Emberi erőforrás-fejlesztő programok	Nem kíváncsú: A továbbképzés mellőzése A kisebbségi érzés A bér munkási sors elfogadása A kedvezőtlen demográfiai folyamatok
<i>Nyíltságot az innovációkra, rugalmasságot</i>	A létező megoldások kritikus figyelése, vizsgálata	Új, potenciális megoldási lehetőségek	Potenciálisan életképes gazdasági szereplők	Eltérhetőség: Rétegződés vállalkozókra és bér munkásokra
	Az életszínterfenntartás és -javítás igénye Kreativitás	Piacra jutási problémák A KK-vállalkozások fejlesztése	Innovatív szakmai és menedzserképzés Vállalkozóképzés Üzleti találkozó, kiállítások, rendezvények Információs hálózatok	Aktívan alakító Kíváncsú: A létező megoldások kritikus figyelése Az életszínterfenntartás és -javítás igénye Kreativitás Új potenciális megoldási lehetőségek Potenciálisan életképes gazdasági szereplők

Tevékenység	Tényezők	Lehetséges következmények	Kapcsolódások	Stratégia
			<p>Tanácsadó- intézményi háttér</p> <p>Szövetkezés, klaszterekbe szerveződés</p> <p>Új munkahelyek</p>	<p>Innovatív szakmai és menedzserképzés</p> <p>Vállalkozóképzés</p> <p>Üzleti találkozók, kiállítások, rendezvények</p> <p>Információs hálózatok</p> <p>Új munkahelyek</p> <p>Nemkívánatos:</p> <p>Piacra jutási problémák</p>
Geostratégiai pozíció	<p>Észak–dél forgalmi folyosó</p> <p>Duna–Európa vízi útja</p> <p>Potenciálisan nyugat–kelet folyosó</p> <p>Az áru- és utasforgalom kiszolgálása</p>	<p>A közúti, vasúti, folyami forgalom további növekedése</p> <p>A környezetvédelmi gondok növekedése</p> <p>Mindenfajta szolgáltatás iránti kereslet növekedése</p> <p>Szállítmányozás, vám, ellenőrzési feladatok</p> <p>Logisztikai központok</p> <p>A multimodális logisztikai szolgáltató hálózat építése</p> <p>A tökevonzó képesség növelése</p>	<p>A turizmus, szórakozás, pihenési lehetőségek kereslete</p> <p>Piac az ipari és szolgáltatási vállalkozások számára</p> <p>Logisztikai szolgáltatások</p> <p>Új munkahelyek</p> <p>Régiómarketing</p>	<p>Agresszív</p> <p>Kívánatos:</p> <p>Az inkubátorházak fejlesztése</p> <p>Az ipari parkok fejlesztése</p> <p>A KK-vállalkozások fejlesztése</p> <p>Régiómarketing</p> <p>Turisztikai- utasellátó szolgáltatások</p> <p>Az információs infrastruktúra fejlesztése</p> <p>A logisztikai infrastruktúra fejlesztése</p> <p>Új munkahelyek</p> <p>Nemkívánatos:</p> <p>A jelenlegi politikai imázs</p> <p>A vállalkozói készség és a K+F tevékenység jelenlegi szintje</p> <p>Az agyelszívás</p> <p>A diszkriminatív törvények</p>

Tevékenység	Tényezők	Lehetséges következmények	Kapcsolódások	Stratégia
Közlekedési – közúti, vasúti, vízi – és kommunikációs infrastruktúra	Autópálya-építés Rákapcsolódó infrastruktúra Vasúti infrastruktúra Kommunikációs infrastruktúra: telefon-, rádió-, tévé- és számítógépes hálózatok A vízi utak és a kísérő objektumok fejlesztése A Duna–Tisza–Duna- csatorna rendszer továbbfejlesztése A légi közlekedés beindítása	Geostratégiai pozíció kihasználása Csatlakozás az európai folyamatokhoz A vízi szállítás fejlődése A települések, ipar vízellátása Az öntözéses gazdálkodás	A gazdaság általános fejlődése A multinacionális cégek megtelepedése A versenyképesség növekedése Új munkahelyek A nemzetközi szállítás fejlesztése Vízi turizmus és vendéglátóipar Vízminőség – a Fekete-tenger megőrzése Belvízvédelem A vízgazdálkodás javulása A termelés növekedése	Agresszív Kívánatos: Minden infrastrukturális beruházás Új munkahelyek Nemkívánatos: Környezetszennyezés
Az élővizek jelenléte és a turizmus	A Duna, a Tisza, a Pálcsi-tó, a Ludasi-tó, a mesterséges tavak és a csatornák Vízminőségi problémák Szennyezés	Halászat A vízi turizmus Szennyvíztisztítás Öntözés Vízi sportok	Feldolgozóipar Turizmus és vendéglátóipar Ivóvíz, ipari víz Mezőgazdaság Új munkahelyek	Aktívan alakító Kívánatos: A szennyvíztisztítás A mezőgazdaság, öntözés A turizmus Az ivóvíz és az ipari vízellátás A vízi sportok

Tevékenység	Tényezők	Lehetséges következmények	Kapcsolódások	Stratégia
			Konferenciaturizmus	Nemkívánatos: A vízminőségi problémák A szennyezés
<i>Termálvíz</i>	A használatban levő források Nagyobb számú lezárt furat	A termál- és gyógyturizmus továbbfejlesztése Új kapacitások fejlesztése A dél-magyarországi termál klaszterbe kapcsolódás	A vendéglátó-kapacitások jobb kihasználása Az egészségügy fejlődése Új munkahelyek	Agresszív Kívánatos: A tényezők kihasználása Eltűrhető: A termálvizek felszíni hatása
<i>Tradicionális, határon átnyúló kapcsolatlendszer</i>	Egy nemzet tagjai vagyunk. Közös kultúra és múlt Gazdasági kapcsolatok Könnyű nyelvi kommunikáció A magyar gazdaság érdeke terjeszkedni. A mi gazdaságunk érdekelt a kapcsolatok javításában. Az anyanemzet támogatásai Anyországunk az EU tagja.	A közös jövő jobb átérése az anyországban Európai normák gyorsabb átvétele Közös érdekek feltárása Teljesítmény-orientáltság helyett támogatás-orientáltság Szükségtelen függőség Az anyországi viszonyok kivetítése szűkebb pátriánkra Agyelszívás	Kapu Európa felé A többségi nemzet bizalmatlansága Az anyanemzet érzéketlenségének csökkenése Kapcsolatközzvetítés az EU felé	Aktívan alakító Kívánatos: A kapcsolatok javítása A magyar gazdaság betörésének támogatása A többségi nemzetet segíteni az európai normák elfogadásában Legyőzni a bizalmatlanságot Nemkívánatos: A többségi nemzet bizalmatlansága Az anyanemzet érzéketlensége A függőség Az anyországi viszonyok kivetítése szűkebb pátriánkra Az agyelszívás
<i>Agroökológiai potenciál</i>	Viszonylag termékeny talajok Szubkontinentális klíma Kiváló termelési tradíciók	Túltermelés Nem célszerű termelési struktúra Méretökonomiai problémák	K+F szervezetek Projekttervező, megvalósító szervezetek	Agresszív Kívánatos: Az ökológiai, szociológiai és gazdasági szempontokat egyesítő, fenntartható mezőgazdaság

Tevékenység	Tényezők	Lehetséges következmények	Kapcsolódások	Stratégia
	<p>Szőlő, gyümölcs és kertészeti termékek termelése</p> <p>A biotermelés, magtermelés kiváló feltételei</p> <p>A fűszer, a gyógynövények és egyéb specifikus termékek feltételei</p> <p>Célszerűtlen üzemstruktúra</p> <p>A termelés alacsony koncentrálttsága, integráltsága</p> <p>Nagyszámú méret alatti, szociális jellegű családi gazdaság</p> <p>A betakarítás utáni árukezelés és piacosítás alacsony szintje</p> <p>A mezőgazdaság és feldolgozóipar érdekelletéi</p> <p>Szaktanácsadás</p> <p>Alulképzettség</p> <p>Innovációs készségek hiánya</p> <p>Bioenergia-termelési potenciál</p> <p>Privatizáció és kárpótlás</p>	<p>Piacra jutási, csomagolási problémák</p> <p>Beruházások elmaradása</p> <p>Beruházási kereslet</p> <p>Továbbképzési kereslet</p> <p>Beszállító programok</p> <p>Az erőforrások csökkenése</p> <p>Energiaültetvények</p> <p>Gazdaság-, ültetvény- és borpince-látogatás a turizmus részére (vidékjáró turizmus)</p> <p>Nagyobb termelőegységek kialakulása</p>	<p>Piackutatás és marketing</p> <p>Minőségügyi, élelmiszer-biztonsági, követhetőségi rendszerek</p> <p>Integrátorok, TÉSZ-ek</p> <p>Vidékfejlesztési projektek</p> <p>Az alacsony értékű területek erdősítése, víztározóvá alakítása</p> <p>A csatornahálózat bővítése</p> <p>A szolgáltatóhálózat fejlesztése</p>	<p>A tájspecifikus, magasabb, hozzáadott értéket jelentő termékek termelése</p> <p>A betakarítás utáni árukezelés és a piacosítás fejlesztése</p> <p>A szaktanácsadás fejlesztése</p> <p>A bioenergetikai termelési potenciál kihasználása</p> <p>A piacra jutás, csomagolás fejlesztése</p> <p>Beruházási kereslet kielégítése</p> <p>A továbbképzési kereslet kielégítése</p> <p>Beszállító programok</p> <p>Energiaültetvények</p> <p>Vidékjáró turizmus</p> <p>Fenntartható–környezetvédő vidékfejlesztési program</p> <p>Kapcsolódások pozitív kezelése</p> <p>Privatizáció és kárpótlás</p> <p>Nemkívánatos:</p> <p>Túltermelés</p> <p>Célszerűtlen üzemstruktúra</p> <p>A termelés alacsony koncentrálttsága, integráltsága</p> <p>Méretökönómiai problémák</p> <p>A mezőgazdaság és feldolgozóipar érdekelletéi</p> <p>Alulképzettség</p> <p>Az innovációs készségek hiánya</p> <p>A beruházások elmaradása</p> <p>Az erőforrások csökkenése</p> <p>Környezetvédelmi hiányosságok</p>

Tevékenység	Tényezők	Lehetséges következmények	Kapcsolódások	Stratégia
				Eltűrhető: A méret alatti szociális jellegű családi gazdaság – a kiöregedett és munka nélküli falusiak létalapja
<i>Multikulturális jelleg</i>	Évszázados együttélés más nemzetekkel Nyitottság mások kultúrája, értékei, szokásai iránt A magyarság majdnem fele szórványban él.	A különböző kultúrák egymást termékenyítő hatása Tolerancia és nemes versengés A többségi nemzet dominálási törekvése	Többnyelvűség előnyök A hátrányos helyzetű szórvány a magyarság felzárkóztatási kötelezettsége Civil szervezetek fejlesztése	Aktívan alakító Kívánatos: Nyitottság mások kultúrája, értékei, szokásai iránt Tolerancia és nemes versengés Többnyelvűség Saját értékek ismerete, értékelése Nemkívánatos: Nemzeti türelmetlenség Nemzeti kizárólagosság Széthúzás
<i>Oktatás, szakemberképzés</i>	Az anyanyelvű elemi és középszintű képzés szükségésének megállítása A multietnikus felsőszintű képzés megvalósítása Az életen át tartó képzés rendszerének megteremtése Tehettséggondozás Kutatóképzés a nemzetközi együttműködésben	A magyarságtudat megőrzése A magyar szakemberképzés többségi nemzet szintjére emelése A piacképes emberi erőforrás-képzés fejlesztése A tehetségek felfuttatása Bekapcsolódás a közép-európai kutatási hálózatba	Gazdasági helyzet Társadalmi pozíciók Nemzetközi kapcsolatok Kapcsolatok a többségi nemzettel	Aktívan alakító Kívánatos: A magyarságot érintő tényezők fejlesztése, kihasználása Nemkívánatos: Gazdasági leszakadás Perifériára sodródás Beolvadás A magyar ajkú szakember-hiány Képzettségi lemaradás Kimaradás a közép-európai kutatási hálózatokból

Tevékenység	Tényezők	Lehetséges következmények	Kapcsolódások	Stratégia
	Kutatók, értelmiségiek szellemi és kulturális központjának fejlesztése			A magyarság társadalmi tudatának és önbecsülésének csökkenése
<i>Az ipar és az építőipar fejlesztése, a multinacionális cégek megtelepedése</i>	<p>Ipari tradíciók</p> <p>Létező, átszervezhető, fejleszthető kapacitások</p> <p>Zöldmezős beruházások</p> <p>Energia- és nyersanyaghiány</p> <p>Jó geopolitikai pozíció</p> <p>Beszállító KK-vállalkozások</p> <p>Tőkehiány</p>	<p>A versenyképesség növekedése</p> <p>Piaci vásárlóerő növekedése</p> <p>Piacutatás és marketing</p> <p>Kutatás + fejlesztés</p> <p>Szakemberképzés</p> <p>Energiafüggőség</p> <p>Nyersanyagfüggőség</p> <p>Környezetvédelmi problémák</p> <p>Profitnövekedés</p> <p>Profitkivitel</p>	<p>Munkahelyek</p> <p>Foglalkoztatás</p> <p>Piacok</p> <p>Beszállítók</p> <p>Kereskedelem</p>	<p>Aktívan alakító</p> <p>Kívánatos:</p> <p>Új kapacitások</p> <p>Munkahelyteremtés</p> <p>Foglalkoztatás</p> <p>Gazdasági fejlődés</p> <p>Bevételek növekedése</p> <p>Profitnövekedés</p> <p>Nemkívánatos:</p> <p>Környezetvédelmi problémák</p> <p>Eltűrhető:</p> <p>Energia- és nyersanyagfüggőség</p> <p>Profitkivitel</p>
<i>Energiaellátás</i>	<p>Tradicionális energiahiány</p> <p>Az itt megtermelt kőolajjal és gázzal más rendelkezik.</p> <p>A vaskapui áramtermeléssel más rendelkezik.</p> <p>Gáz-, kőolaj- és árambehozatal</p> <p>Nem energiakímélő kapacitások, lakások</p>	<p>Az energiahiány növekedése</p> <p>Behozatalfüggőség</p>	<p>Szélergia-termelés</p> <p>Bioenergia-termelés</p> <p>Mezőgazdaság diverzifikációja energiaültetvényekkel</p> <p>A nem konvencionális energia termelésének támogatása</p>	<p>Aktív védekező</p> <p>Kívánatos:</p> <p>A terület energiapozíciójának rendezése</p> <p>Energiakímélő megoldások</p> <p>Szél- és bioenergia-termelés</p> <p>Szubvencionálás</p> <p>Hosszú távú energia-behozatali stratégia</p>

Tevékenység	Tényezők	Lehetséges következmények	Kapcsolódások	Stratégia
				<p>Nemkívánatos: A meglévő energiapozíciók Nem energiakímélő megoldások</p> <p>Eltűrhető: Az energiahány növekedése Behozatalfüggőség</p>
Szolgáltatások	<p>A fogyasztó társadalom diverzifikálja a keresletet.</p> <p>Kommunális szolgáltatások (víz, szennyvíz, áramellátás, hőellátás, közvilágítás, szemét- és hulladék-eltávolítás, szennyvíztisztítás stb.)</p> <p>Piacok, vásárok működtetése</p> <p>PTT-szolgáltatások</p> <p>Építkezési szolgáltatások</p> <p>Lokális szállítmányozás</p> <p>Jogi, ügyviteli, adóügyi, számviteli, minőségügyi stb. tanácsadás</p> <p>Pályázat-monitoring, pályázat-írás, projektmenedzsment</p> <p>Közvetítés (kereskedelmi, ingatlanforgalmi stb.)</p> <p>Rendezvényszervezés</p>	<p>A lakosság, ipar, közszolgálatok jobb ellátása, kiszolgálása</p> <p>Munkamegosztás növekedése</p> <p>Teljesítménynövekedés</p> <p>Az életminőség javulása</p>	<p>Lakosság</p> <p>Ipar</p> <p>Kereskedelem</p> <p>Közfoglalkoztatás</p>	<p>Agresszív</p> <p>Kívánatos: A lehetséges következmények</p> <p>Nemkívánatos: A régió kívüli érdekeltségek térhódítása a szolgáltatások területén</p> <p>Eltűrhető: Gyáripari termékekhez kötődő kötelező karbantartás és szervizelés</p>

Tevékenység	Tényezők	Lehetséges következmények	Kapcsolódások	Stratégia
	<p>Vagyonvédelem</p> <p>Turizmusához köthető kézművesség</p> <p>Propaganda és kommunikáció</p> <p><i>On line</i> vásárlás és eladás</p> <p>Számítógépes, kommunikációs szolgáltatások</p> <p>Kisipari szolgáltatások</p> <p>Kiszerezés, csomagolás</p> <p>Közétkeztetés</p> <p>Hulladékfeldolgozás</p>			
Kereskedelem	<p>Nagykereskedelem</p> <p>Külkereskedelem</p> <p>Kiskereskedelmi hálózat</p> <p>Árkezelő és -elosztó központok</p>	<p>Áruforgalom szervezettsége</p> <p>Az ellátás javulása</p> <p>Termékek eljuttatása piacokra</p>	<p>Ipar</p> <p>Mezőgazdaság</p> <p>Lakosság</p> <p>Kereskedelmi partnerek</p>	<p>Agresszív</p> <p>Kíváncos: Kereskedelem megfelelő helye a gazdasági struktúrában</p> <p>Nemkíváncos: Lemaradás</p> <p>Eltűrhető: Más régiók cégeinek kölcsönös jelenléte</p>

Résztvevők és célok viszonya

A TÁRSADALMI-GAZDASÁGI FOLYAMATOK RÉSZTVEVŐINEK ÉS CÉLJAINAK VISZONYA A RÉGIÓBAN ÉS KÖRNYEZETÉBEN

A vizsgált régióban a magyarság nem rendelkezik elkülöníthető saját forrásokkal és eszközökkel, elkülönülő döntési jogkörökkel, és nem vezethet „nemzeti”, a szerbiai államgazdaság rendszerén kívüli gazdaságpolitikát. Ezért fontos kérdésként vetődik fel a magyar lakosság, valamint politikai, civil szervezetei és képviselői célszerű viselkedési stratégiája.

Meg kell jegyeznünk, hogy a társadalmi-gazdasági elkülönülés nem is lehetséges, sőt nem is célja a magyarságnak. Ennek ellenére célszerű vizsgálni a folyamatokat és a társadalmi-gazdasági élet résztvevőinek viselkedését, mert az elmúlt közel 90 évben a mindenkori hatalom tudatosan megfosztotta a magyar kisebbséget az arányos gazdasági esélyegyenlőségétől (élve az ehhez rendelkező jogkörrel), és ezzel katasztrofális mértékű, etnikailag szelektív lemaradást váltott ki.

A realitások – empirikus tapasztalatok – bizonyítják, hogy a társadalmi-gazdasági életnek olyan résztvevői, folyamatai mellett, amelyek teljes mértékben szolgálják a magyarság érdekeit is, vannak olyanok, amelyek viselkedése, céljai kevésbé, vagy egyáltalán nincsenek összhangban a magyarság érdekeivel. Értelemszerűen és ennek megfelelően változhat a magyarság viszonyulása a társadalmi-gazdasági élet résztvevőéhez és az érdekeinek nem megfelelő stratégiai célokhoz.

A vajdasági magyarság elsőrendű érdeke, hogy minden rendelkezésére álló, demokratikus, legális és lojális eszközzel igyekezzon katasztrofális hátrányát behozni. Ismereiteink szerint (az anyaországi támogatási rendszerek kötöttségei miatt) csupán egyetlen ilyen etnikailag szelektív eszköz létezik: az oktatás/képzés közösségen belüli látványos feljavítása. Az oktatás/képzés fontosságát ki is domborítja a Regionális fejlesztési terv.

E fejezetben, vagyis a MACTOR-elemzésben bemutatjuk a viselkedési stratégiák kutatására megfelelő elemzési módszert és az első eredményeket.

►► Kutatási probléma

A várható viselkedési stratégiák és a módszer lehetőségeinek felderítésére fogalmazódott meg a feladat – kutatási probléma – a következőkben:

1. Meghatározni a társadalmi-gazdasági életünket befolyásoló legfontosabb résztvevőket a régióban és társadalmi-gazdasági környezetünkben.
2. Meghatározni a legfontosabb társadalmi-gazdasági érdekeket, amelyek nem feltétlenül egyeznek a Magyarország SWOT-elemzésben meghatározott céljaival, mert a szélesebb rétegeket, a környezetet és a környezet preferenciáit is felöleli.
3. Meghatározni, hogy milyen a résztvevők egymás közti és az érdekekhez és célokhoz való viszonyulása.

A probléma végső megfogalmazását, megoldási kísérletét nagymértékben befolyásolta az a felismerés, hogy új módszerek, lehetőségek után kell kutatni, mert a megszokott klasszikus statisztikai-matematikai és logikai módszerekkel az ilyen összetett, soktényezős problémák már nem kezelhetők eredményesen.

Lényegében a feltárt és tesztelt módszertani lehetőségekből adódott a probléma fenti megfogalmazása három pontban.

►► A kutatási módszerek

A lehetőségek keresése, a módszerek áttekintése, megismerése az eddig körülményeink között nem alkalmazott, vagy kevésbé alkalmazott módszerekre terelte figyelmünket. Választásunk a következő módszertani lehetőségekre esett:

1. Alkalmazni a morfológiai és strukturális elemzést társadalmi-gazdasági életünk legfontosabb résztvevőinek és kölcsönhatásainak, majd azoknak az érdekeknek, illetve céloknak meghatározására, amelyeket a résztvevők pozitív vagy negatív értelemben tudnak befolyásolni valós vagy vélt szükségleteitől függően.
2. A résztvevők közötti közvetlen hatások (amelyek a résztvevők egymás közti viszonyát tükrözik) mátrixba rendezése.
3. A résztvevők és érdekek viszonyának vizsgálata és mátrixba rendezése.
4. A viszonyok vizsgálata a MACTOR számítógépes programcsomaggal, amelyet forgatókönyvek (scenáriók) tervezésére és a stratégiai menedzsment céljaira fejlesztettek ki.

A programcsomag zárt algoritmusú, fekete dobozként működik, ami a gyakorlati alkalmazásban azt jelenti, hogy ismerjük a bemenő adatokat és a kimenő eredményeket, ismerjük a programcsomag elvi logikáját és matematikai-analitikai eszköztárát, de részleteiben nem tudjuk, milyen mátrixszámítási algoritmussal jut el a végeredményekig.

A résztvevők közötti és a résztvevő–érdek viszonyok ilyen jellegű szakértői kezelésének pozitív oldala, hogy még tudat alatt sem próbálkoznak a morfológiai és strukturális elemzés folyamatában olyan bemenő adatokat előállítani, amelyek elképzeléseiknek, szubjektív elvárásaiknak megfelelő végeredményt adhatnak.

A résztvevők egymás közti viszonyát és a résztvevő–érdek viszonyokat értékelő bemenő adatok az értékelő csoport tagjainak kompromisszumos ítéletét tartalmazzák, és szakértői tudásuk, ismereteik függvénye.

►► A kutatás célja

A kutatás célja elvben a kutatási probléma megoldása, de konkrétan ebben az esetben:

1. A társadalmi-gazdasági életünket befolyásoló legfontosabb résztvevők megnevezése.
2. A legfontosabb társadalmi-gazdasági érdekek meghatározása.
3. A résztvevők egymás közti és érdekekhez való viszonyulásának tisztázása.
4. Az előzőekből MACTOR-eljárással kapott közvetett mutatók hatásának értelmezése a stratégiai és taktikai viselkedés kialakítására.

►► Hipotézisek

Az általános jellegű feltevések, amelyek azt állítanák, hogy a résztvevőknek van kölcsönhatásuk egymás között és az érdekekre is, olyan „puha hipotéziseket” jelentenének, amelyek bizonyítása vagy megdöntése nem jelentene lényeges új információt.

Az ilyen hipotézisek bizonyítása vagy megdöntése triviális probléma, hiszen kutatás nélkül, tehát empirikusan is ismert, hogy a résztvevőknek van egymás közti hatásuk és az érdekekre.

Tekintettel a rendelkezésünkre álló módszerekre és a kutatás céljaira, a résztvevő–résztvevő és a résztvevő–érdek viszonyok értékelése-osztályozása tulajdonképpen az értékelő csoport által megfogalmazott feltevések e viszonyok intenzitásáról. Elvben azt is

lehet állítani, hogy annyi hipotézis épül be a két mátrixba, ahány relációt számba vett és minősített az értékelő csoport.

Ugyanakkor előre kell bocsátani, hogy a kutatási eredmények nem adnak választ arra, hogy ezeknek az értékeléseknek-osztályzatoknak hipotetikus értéke és valósághűsége mennyire bizonyított vagy megdöntött. Az eredmények arra adnak csupán feleletet, hogy – a szakértői elbírálás mellett – milyen az egyes résztvevők és érdekek súlya, jelentősége szélesebb összefüggésekben, kölcsönhatásukban, a döntéshozatali folyamatokban és a folyamatok befolyásolásában. Más szóval, a jól megválasztott, megfelelő ismeretekkel rendelkező értékelő csoporttól kapott minősítés a résztvevő–résztvevő és a résztvevő–érdek relációról nagyfokú realitást jelenthet, noha végeredményben hipotetikus értékeket képvisel.

A számítógépes feldolgozás végén kapott eredmények azt jelentik, hogy ha a kezdő mátrixokba beépített hipotetikus értékek közel vannak a társadalmi-gazdasági realitásokhoz, akkor a kapott eredmények alapján, nagy valószínűséggel, reális stratégiai és taktikai viselkedési formákat lehet kialakítani. Nagy valószínűséggel meg lehet határozni a résztvevők közötti ellenérdekeltségeket, lehetséges szövetségeseket, megfelelő célokat és viselkedési formákat.

A hipotézisek értékelése a *Tudomány módszertana* kritériumai alapján lehetővé teszi a következő megállapításokat:

1. A felállított hipotézisek a kutatási célok és megismerési szintek alapján besorolhatók a *leíró* és az *előrejelző* hipotézisek közé is. Elfogadható a *leíró hipotézis* jelző, mert a mátrixokba beépített hipotetikus osztályzatok az értékelői résztvevő–résztvevő és résztvevő–érdek viszonyokhoz kötődő feltevéseket írják le. Elfogadható az *előrejelző hipotézis* jelző is, mert a megoldással előre kívánjuk jelezni, hogy az értékelések megvalósulása esetén milyen döntéshozatali, viselkedési relációkra lehet számítani.
2. Tárgyuk alapján a hipotézisek *gyakorlati hipotézisek*, mert az értékelő vélemények a mindennapi gyakorlat elemzéséből erednek.
3. A megismerésben játszott szerepük alapján *ad hoc* hipotézisként kezelhetjük őket, mert az értékelői munka megalapozottsága ellenére is rögtönözöttek, és nem biztos a megalapozottságuk.
4. A gondolkodás és a következtetés logikai formái alapján *reduktív* és *deduktív* jellegűek a hipotézisek, mert az egyik oldalról egyszerűsítés eredményei, a másik oldalról általános ismeretek is befolyásolják az értékelők osztályzatait.
5. Az álláspontok jellege szerint *valószínű hipotézisekről* beszélhetünk, mert valószínűséget fejeznek ki.

6. Általánosságuk alapján viszont a *különleges hipotézisek* közé sorolhatók, mert nem a bizonyításuk vagy a megdöntésük a cél, hanem az, hogy segítségével a nehezen áttekinthető viszonyok értékelhetősége javuljon, és egy lehetséges viselkedési forgatókönyvhöz (szcenárióhoz) jussunk el.

►► Értékelő munkacsoport

A résztvevő–résztvevő a és résztvevő–érdek kapcsolatok értékelése a kutatás sarkalatos kérdése. E hipotetikus (a kezdő mátrixokban foglalt) értékek nagymértékben befolyásolják a vizsgálat eredményeit.

Alapvetően fontos kérdés – mint ez a módszertani leírásokból is következik –, hogy a rendszert, adott esetben a régiót több szempontból is jól ismerő szakembereket vonjunk be ebbe a munkába.

Az előkészítési folyamatban fontolgattuk annak a lehetőségét, hogy különböző területeken dolgozó szakembereket kérjünk fel, de hosszú időt igényelt volna a projektum eredményeinek részletes ismertetése. Ezért az értékelési feladatot a projektum vezetőinek felkérésére a regionális fejlesztési terv kidolgozói végezték csoportos munka keretében. Ezzel biztosítottuk, hogy a projektum kidolgozása folyamán elvégzett elemzések kifejezésre jussanak a kapcsolatok megítéléseiben is. A régió ismerete ilyen formában biztosítva volt, és a különböző szakmák képviselői az eltérő szakmai kritériumokat is érvényesítették.

►► Az eredmények tesztelése és értékelése

A MACTOR programcsomaggal kapott eredmények mátrixokba, táblázatokba, diagramokba, kapcsolati hálókba rendezettek, de nem tesztelhetők a statisztikában jól ismert numerikus módszerekkel.

Az eredmények csak újabb szakértői csoportmunkával, szubjektíven értékelhetők.

Sok esetben az elemzések arra utalnak, hogy a bemenő mátrixokba foglalt értékelések felülvizsgálatára van szükség. Ily módon a megoldáskeresés iteratív folyamattá válik. Az elfogadható megoldásig többszöri iterációra is szükség lehet. Ebben az esetben a megoldáskeresés bizonyos értelemben heurisztikus, ami annyit jelent, hogy a kutatás többféle hipotetikus résztvevő–résztvevő és résztvevő–érdek osztályzatrendszer eredményét vizsgálja kompetitív–komparatív szempontok alapján.

Elfogadható és célszerű az olyan eljárás is, amikor több lehetséges forgatókönyv (szcenárió) szerinti résztvevő–résztvevő és résztvevő–érdek rendszert állítanak fel a kutatók, és ebből vonnak le következtetéseket.

►► A módszerek rövid leírása

Tekintettel arra, hogy nem közismert statisztikai–matematikai módszerekről van szó, amikor is elegendő lenne felsorolásuk, célszerű a módszerek rövid leírása.

►► Morfológiai elemzés

A morfológiai elemzés célja rendszerszemléleti alapon a vizsgált objektumot, mint rendszert lebontani, és a részek–elemek viselkedésének, kombinációinak tanulmányozása alapján a jövőbe tekinteni. A morfológiai elemzés lehetséges felhasználási területei a technológiai jövőkutatás és a társadalmi-gazdasági forgatókönyv (szcenárió) építése. Kutatásunk esetében a második lehetőségről van szó.

A módszer alapjait eredetileg az amerikai F. Zwicky fejlesztette ki a második világháború idején, és ma már létezik hozzá megfelelő – a gyakran igen bonyolult többszintes relációrendszerek kezelésére alkalmas – számítógépes háttér és szoftver is. Segítségével valósághűen modellezni lehet a vizsgálandó morfológiai teret, amelyet a vizsgálati folyamatban lebontunk alrendszerekre és elemekre. A szoftver természetesen nem helyettesítheti a felhasználók rendszerelméleti tudását és a vizsgált objektum ismeretét.

Lényeges kérdés, hogy a felbontással nyert egységek minél önállóbbak, körülhatárolhatóbbak legyenek. Érzékeny kérdés a felbontás részletessége azért is, mert a túl-részletezés zavarossá teheti az elemzés eredményét, vagy fordítva: túl egyszerűvé teszi. Mindkét véglet a használhatóság rovására megy, ezért megfelelő kompromisszumot, mértékletességet kell találni.

Több rendszermodellt is ki lehet alakítani. Egy-egy adott elem több modell konfigurációjában is megjelenhet. Közismert a rendszerelméletből az is, hogy egy rendszernek több struktúrája is kialakítható az alkalmazott rendszerelemzési kritériumrendszertől függően. Ahogy a rendszerelméletben, ebben a gyakorlatban is ugyanaz az elem vagy alrendszer több struktúrának része lehet.

Természetesen több forgatókönyv is lehetséges, de a felbontás részletességével kapcsolatban jelentkezik egy nemcsak elméleti, hanem gyakorlati probléma is. Az elemek

lehetséges kombinációjának száma hatalmas, és számolni kell ennek igen gyors további növekedésével, ha a rendszer részletesebb felbontásával az elemek száma növekszik. Más szóval, a részletesebb bontással növekszik a morfológiai tér, s teljesség igényű vizsgálata egyre inkább problematikusává válik. Fennáll ugyanis a veszély, hogy a vizsgálatot végző személy elveszik a lehetőségek és relációk tengerében, ezért fontos kérdés a morfológiai tér optimális behatárolása vagy csökkentése. Erre megvan a lehetőség, mert vannak olyan elem- és alrendszer-kombinációk, vagy egész kombinációcsaládok, amelyek inkompatibilisek, és ezért eleve kizárhatóak. Elhagyásukkal csökkenteni lehet és kell a vizsgált morfológiai teret.

Célszerű a morfológiai teret szűkíteni vagy részterekre bontani. Ehhez meg kell határozni az inkompatibilis elemeket és alrendszereket kizáró tényezők rendszerét, amelyek lehetnek technikai vagy gazdasági jellegűek. Ilyen úton lehet behatárolni egy kisebb és áttekinthetőbb-kezelhetőbb morfológiai teret vagy tereket, amelyeket célszerű továbbvizsgálni. Egyértelműen következik, hogy egy összetett rendszer vizsgálata esetén vizsgálni kell a bontás részletességére, nehogy az elemzők elveszenek a részletekben.

A módszer alkalmazása messze túllép a technológiai területen, és olyan forgatókönyveket is tud vizsgálni, amelyekben demográfiai, gazdasági, technikai és társadalmi dimenziók mint komponensek – elemek – is megjelennek.

A forgatókönyvek lehetnek opciós feltevések és akár határeset típusú mesterséges konstrukciók is, amelyeket vizsgálni kívánunk az adott környezetben. Ezek a vizsgálatok általában összetettek, és ezért jelentős, hogy a morfológiai elemzés serkentse a kreatív képzeletet, és kivitelezhetővé tegye a lehetőségek tartományának szisztematikus vizsgálatát.

A morfológiai elemzés egyik első korlátja a komponensek (elemek, alrendszerek) megválasztása. Ha kihagyunk a vizsgálatból olyan alrendszereket, elemeket vagy konfigurációkat, amelyek fontosak a jövőre nézve, akkor megtörténhet, hogy elbarangolunk arról a területről, amelyet vizsgálni kívántunk. A másik korlát a szükségtelen kombinációkba merülés, a vizsgálandó morfológiai részterület nem optimális megválasztása.

►► Strukturális elemzés

Nem feltétlenül kötelező a morfológiai és strukturális elemzés összekötött alkalmazása, de célszerű egy morfológiai elemzéssel jól behatárolt és legalább főbb vonalaiban strukturált területet kialakítani, és ezután már csak arra koncentrálni a strukturális elemzéssel.

A strukturális elemzés célja elrendezni az összegyűjtött ötleteket és elképzeléseket, felhasználva a rendszerben meghatározó szerepet játszó kulcsszereplők viszonyainak mátrixszerű bemutatási lehetőségét. Ez a módszer a legfontosabb kulcsszereplőket veszi tekintetbe, amelyek egyidejűleg ráhatással és függőségi viszonyban is vannak egymással.

A strukturális elemzést legcélszerűbben jól megválasztott és kellően motivált szakértői munkacsoport végezheti. Alapváltozatban a tervezők vesznek részt a munkában, de adott esetben célszerű bevonni a kulcsszereplők megfelelő szakembereit és külső szakértőket is. Lényegében a legfontosabb feladat összeállítani a kulcsszereplők listáját, valamint áttekinteni és leírni egymás közti kölcsönhatásuk viszonyrendszerét.

►► A kulcsszereplők listája

Lényegében a rendszerszemlélet alkalmazásáról van szó, ami annyit jelent, hogy az adott morfológiai objektumot, ami lehet egy vállalat, önkormányzat, de egy régió is, szisztematikusan kell vizsgálni, megismerni, nem elhanyagolva a rendszer környezetét sem.

Az első munkafázisban lista készül a rendszer jellemzőiről, valamint a belső és környezetét jellemző külső változókról. Ebben a ciklusban alkalmazni lehet a legkülönbözőbb kutatási módszereket, amelyek bármilyen módon is segítik a rendszer alapos megismerését.

A gyakorlatban számolni kell bizonyos logikus határokkal. A rendszert nem célszerű több mint 70–80 változóból álló listával jellemezni. Több változót nem alkalmas felölelni, mert fennáll az áttekinthetetlenség veszélye. Ha az elemző úgy érzi, hogy ez túlzott egyszerűsítéshez vezethet, és a változók nem fogják megfelelően reprezentálni a rendszert, akkor ajánlatosabb a rendszert kisebb alrendszerekre bontani, és azon a szinten végezni a vizsgálatokat. E lehetőség ellenére nem szabad lemondani a nagyméretű rendszerek kezeléséről, csak akkor a változókat kell megfelelően szintetizálni – kevésbé részletezni.

A változók részletesebb megismerése, leírása, magyarázata megkerülhetetlen, mivel ezen az úton lehet csupán eljutni a kulcsszereplők egymás közti viszonyának megfelelő mélységű megismeréséhez és egy olyan adat- és ismerettömeghez, amely lehetővé teszi az előretekinthető gondolkodást, stratégiák és forgatókönyvek építését. Feltétlen fontos megismerni az egyes résztvevők, változók viszonyrendszerének korábbi dinamikáját is. Erre lehet alapozni a jelenlegi állapot jellemzését és a további – várható – változások felderítését is.

►► A változók közötti viszonyok leírása

Rendszerelméleti megközelítésben a változók létezésének értelme azoknak a más változókkal fennálló viszonyaiban nyilvánul meg. Mivel a MACTOR programcsomaggal történő vizsgálat a változók kölcsönös viszonyaira alapoz, a résztvevőket (szereplőket) és érdekeiket is változóként kell kezelni, és a közöttük fennálló viszonyokat kell számszerűsíteni. A továbbiakban a vizsgálat a viszonyokat kifejező technikai koefficienseket (osztályzatokat) használja fel. Ezért célszerű a résztvevőkből két *bemenetű strukturális elemző mátrixot* képezni. A mátrix technikai koefficiensei fejezik ki az értékelők értékítéleteit, véleményét (osztályzatait) a résztvevők (szereplők) közti viszonyokról, valamint a résztvevők és érdekek relációit is.

Az osztályzatok meghatározása érdekében minden változópárra fel kell tenni és meg kell válaszolni a következő kérdést:

Van-e vajon a két változó között közvetlen kölcsönhatás?

Ha nincs, akkor a mennyiségileg kifejezett válasz: 0. Amennyiben a két változó közti kölcsönhatás alacsony fokú, akkor 1, közepes hatás esetén 2, ha magas fokú a hatás, akkor 3, döntő jelentőségű hatás esetén 4.

Az elemző feladat igen összetett, és általában csoportmunkát igényel. A gyakorlat azt mutatja, hogy egy legfeljebb tíz tagot számláló csoportnak a feladat elvégzésére 2–3 napra van szüksége még egy közepes méretű vizsgálati objektum esetén is. Könnyen belátható, hogy pl. 70 változó esetében megközelítőleg 4900 relációt kell a csoportnak megvizsgálni, ami kimerítően nehéz feladat.

A relációk csoportmunkában történő vizsgálati procedúrája nemcsak azért fontos, mert lehetővé teszi a hibák elkerülését (vagy legalább csökkentését), hanem azért is, mert a csoportban kialakul az a *közös gondolkodás és közös nyelv*, amely lehetővé teszi az elemzések minőségének gyors feljavulását, sőt szükség esetén a változók újrafogalmazását, egyesítését vagy megosztását is. El kell fogadni, hogy még a nagyon alapos megoldások is tovább javíthatók, és ha van rá lehetőség, tovább is kell azokat javítani.

►► A kulcsváltozók meghatározása

Ebben a fázisban a kulcsváltozók (résztvevők) közvetlen kapcsolatait kell osztályozni, mert ez az egyszerűbb feladat. Utána következhet a kulcsváltozók indirekt kapcsolatrendszerének osztályozása és annak függvényében a korábbi osztályzatok korrigálása a mátrix hatékonyságának javítása érdekében.

A közvetlen osztályozás elvben mindig valamilyen egyszerű kritérium alapján történő csoportosítást jelent. Ez az osztályozás csak javítja az áttekinthetőséget, de érdemben még nem ad válaszokat a felvetődő kérdésekre, és nem generál újabb gondolatokat sem.

A gyakorlat célszerűnek mutatja a kulcsváltozók elsődleges (procedurális) osztályozását különböző, előre felvett kritériumok alapján. A különböző kritériumok alapján elvégzett osztályozás eredményei értelemszerűen el fognak térni egymástól, ami már önmagában is elgondolkodtat, és újabb kérdéseket vethet fel.

A különböző kritériumok szerinti osztályozások eredményeit célszerű összehasonlítani, mert ez is újabb információkhoz juttat bennünket. Az ilyen összehasonlítás megerősíti egyes változók fontosságát, míg más változók a kevésbé jelentősek csoportjába kerülnek.

Külön figyelmet kell szentelni azoknak a változóknak, amelyek fontos szerepet játszanak indirekt hatásaik miatt, de a direkt osztályozás ezt nem mutatta ki. Ezekkel a változókkal alaposabban és behatóbban kell foglalkozni, mert gyakran olyan új lehetőségekre mutatnak rá, amelyeket az osztályozások folyamatában az elemzők nem érzékelhettek.

►► A módszer használhatósága és korlátai

Ki kell domborítani, hogy jelentős előnyt jelent már a strukturális elemzés folyamatának stimuláló hatása is a csoport gondolkodására, kezdeményezőkészségére, kezdeményezések kialakítására, de a rendszer működésének jobb megértésében is. Mint minden modern rendszerelméleti módszer, gondolkodásra készíti a résztvevőket, és segíti a saját vélemények, elképzelések kialakítását, de nem varázsszessző, nem működik az elemzők helyett, csak támogatja munkájukat.

A módszer korlátait a kidolgozott változók listája és a relációk szubjektív volta jelenti. Ugyanakkor ez a korlát rámutat a rendszerben dolgozó, és azt egy-egy szempontból kiválóan ismerő külső szakértők lekérdezésének fontosságára is, ami jelentős mértékben segítheti az elemzőket a nagyobb objektivitás elérésében. Alapvető kérdés ebben az esetben is: megkerülni a konformizmust, és nem megelégedni a rutinszerű válaszokkal. A szakértőket is be kell vonni a közös gondolkodási folyamatba.

A szubjektivitás annak a közismert ténynek a következménye, hogy a strukturális elemzés még önmagában nem a realitás, hanem csak eszköz a realitás megközelítésére. Tévedés lenne a módszertől csodát várni. Ez az eszköz sem képes csodákra, csak lehetővé teszi a csoport számára, hogy megtalálja az utat az elképzelések ütköztetésére, és

kiszűrje az egyoldalúságot, elfogultságot. A listára vett változók és a kialakított értékelési mátrix, vagyis a bemenő adatok, azt mutatják meg, hogy a munkacsoport hogyan érzékeli az elemzett rendszert és annak részeit, milyen hipotéziseket állít fel a részek közötti kapcsolatokról, és azok kölcsönhatásairól.

Az elemzési folyamatban több veszélyt rejtő csapdát is el kell kerülni:

- Nem szabad kiadni a strukturális elemzést alvállalkozónak, kutatóknak, külső konzultánsoknak. Az általuk prezentált eredmények alapján az elemzők nem jutnak lényegesen közelebb a rendszer megismeréséhez.
- Az elemzők mindenre kiterjedő munkáját nem célszerű megpróbálni megkerülni. Alapvető jelentőséggel bír az időbefektetés az előrettekintő gondolkodásba. Jó megoldásnak tekinthető, ha ebbe a folyamatba bevonjuk azokat, akik a jövőben előreláthatóan döntéshozatali helyzetbe kerülnek.
- Nem szabad lemondani az elengedhetetlenül fontos változók feldolgozásáról. Meg kell bizonyosodni a változók értékéről, jelentőségéről, mert nincs értelme a mátrixba nem megbízható, vagy nem reális változókat beépíteni.
- Az elkészített mátrix újraelemzésétől és korrekcióitól nem szabad idegenkedni. Hasznos erre úgy tekinteni, mint iteratív jellegű munkára, és többször is visszatérni a korábbi fázisokhoz. Legveszélyesebb továbblépni annak ellenére, hogy tudunk a korábbi pontatlanságokról, mert az azt jelenti, hogy tudatosan építünk tovább a korábbi rossz lépésekre, vagyis a korábbi nem javított hibákkal egyre újabb hibákat generálunk.

A MACTOR-módszer

A MACTOR-módszer a résztvevők szerepét, azoknak egyensúlyát elemzi, tanulmányozva a közöttük fennálló konvergenciákat, divergenciákat, ambivalenciákat, fix pontokat és kockázatokat a szoftvercsomag segítségével.

Alapvető cél az elemzés segítségével támogatni a döntéshozatalt és a résztvevőknek segíteni elemezni a lehetséges szövetségi vagy konfliktusos politikák várható eredményeit.

A MACTOR-módszer hét lépésből áll.

1. A résztvevők stratégiai táblázatának szerkesztése

Az áttekintő táblázat szerkesztésével fel kell ölelni mindazokat a résztvevőket, amelyek valamilyen szinten ellenőrzik, befolyásolják a strukturális elemzéssel meghatározott érdekeket, célokat. Természetes, hogy a résztvevőknek vannak érdekeik, maguk is el akarnak érni célokat, és ennek érdekében döntéseket hoznak, és azokat törekszenek is megvalósítani.

Természetesen szem előtt kell tartani, hogy ugyanakkor valamely másik résztvevőnek lehetnek ellentétes érdekei, kitűzhet saját ellenérdekű célokat, és más irányba tevékenykedik, ami lehet ellentétes az előző résztvevő érdekeivel, és azokat akár ki is olthatja. Pl. egy önkormányzat érdekelt a bevételei növelésében, de egy magasabb szintű szerv központosító törekvései ezt ellensúlyozhatják: eszközöket vonhatnak el. Az önkormányzat növelni kívánja a költségvetési bevételeit, de nem minden résztvevő kívánja ugyanezt, mert számukra az adók kiadásokat, elvonásokat jelentenek.

Tulajdonképpen ezek a mozgatóerők adnak magyarázatot a változók mozgására – lehetséges dinamikájára. A gyakorlat ezért is mutatja azt, hogy nem ajánlatos több mint 15–20 résztvevővel számolni.

A résztvevőktől begyűjtendő információkról a következő irányban ésszerű gondolkodni:

- Milyenek a résztvevők érdekei, céljai, milyen tevékenységek vannak folyamatban vagy esedékesek, milyenek a motivációik, milyen kényszerhelyzetek hatnak rájuk, milyen a tevékenységük koherenciája, összefüggése a tényleges helyzettel, milyen természetű a stratégiai hozzáállásuk, viselkedésük?
- Milyen akciók, lehetőségek állnak rendelkezésükre, hogy érdekeiket, céljaikat elérjék? Nem elég valamit akarni, meg kell találni annak megvalósítási lehetőségeit és eszközeit is!
- Fontos kérdés a nem, vagy csupán nehezen „perszonalifikálható” szereplők viselkedésének értékelése. Ilyen lehet pl. egy amorf közösség (esetünkben a *vajdasági magyarság* vagy a régió egésze) céljainak és hatásmechanizmusainak algoritmikus értelmezése.

2. A stratégiai pontok és az azokhoz kötődő érdekek–célok identifikálása

Ebben a munkafázisban kell megállapítani, hogy a résztvevők stratégiai pontjait, érdekeit és céljait illetően milyen konvergens és milyen divergens hatások jutnak kifejezésre. Más szóval, milyen pozitív hatások fogják támogatni, segíteni az érdekek, célok megvalósítását, és milyen divergens hatások vihetik el az eseményeket nemkívánatos más irányokba.

3. A résztvevők pozicionálása az érdekek–célok, konvergenciák és divergenciák viszonyrendszerében

Ebben a szakaszban le kell írni a résztvevők viszonyulását a megfogalmazott érdekekhez–célokhoz, ami lehet vagy pozitív előjelű, vagy semlegességet jelentő (tehát zéróértékű), vagy negatív előjelű viszonyulás.

Könnyen belátható, hogy lehet az egyik résztvevőnek olyan érdeke–célja, amelynek megvalósítása az egész rendszerre nézve is fontos, de ugyanakkor lehet másik olyan résztvevő is, akinek az érdeke azzal teljesen ellentétes. Újra a fenti példát említjük, amely szerint egy önkormányzatnak érdeke, hogy növekedjen az adó- és járulékbevételnek az a része, amellyel önállóan rendelkezik, de egy központosító törekvésű felsőbb szintű szerv érdeke–célja ennek éppen az ellenkezője lehet. Az ilyen jellegű ellentétek következményei valamilyen értelemben lecsapódnak az adott önkormányzatra, vagy más érdekeltekre, és nem utolsósorban a rendszer működésének eredményeire is kihatnak.

Ebben az elemzési folyamatban tekinthetők át a lehetséges szövetségesek vagy konfliktusgeneráló viszonyok is. Ennek alapján dolgozza ki a program az érdekek konvergencia-diagramját, és értékeli a résztvevők érzékelhető, nyilvánvaló függetlenségét vagy függőségét (veszélyeztetettségét), aminek alapján elemezhető a rendszer stabilitása is. Természetesen a diagramok kimutatják a közös célok meglétét vagy hiányait is.

4. A résztvevők érdekeinek–céljainak rangsorolása

A modellt minél nagyobb mértékben közelíteni kell a reális élethez, s ez megköveteli, hogy a résztvevők érdekeinek–céljainak hierarchiáját is tekintetbe vegye. Természetesen a hierarchiák is lehetnek eltérőek a választott kritériumrendszer függvényében. Különböző kritériumrendszerek alapján különböző érdek- és célhierarchiák határozhatók meg. Ugyanakkor a különböző rangsorok összehasonlító vizsgálata újabb elemzési lehetőségeket nyit meg.

5. A résztvevők viszonylagos súlyának, érdekérvényesítő képességének elemzése

A résztvevők közötti direkt hatások mátrixát azok stratégiai befolyásoló képessége alapján lehet megszerkeszteni, elemezve azokat a tényezőket, amelyek rámutatnak, hogy a vizsgált kérdésben mit kíván tenni valamely résztvevő.

Az erőegyensúlyt a MACTOR szoftvercsomag számolja ki az akciók direkt és indirekt hatásai alapján. A direkt (közvetlen) hatások nem kívánnak magyarázatot. Az indirekt hatások azt jelentik, hogy a résztvevők esetleg közvetve, egy harmadik résztvevőn keresztül is tudnak hatni egy másik résztvevőre.

Ennek alapján készül el a résztvevők befolyás–függés viszonyrendszerének áttekintése, amely rámutat az egyes szereplők erősségeire, gyengeségeire, blokkolt lehetőségeire stb.

6. Az erőegyensúlyok beépítése a résztvevők konvergencia- és divergencia-elemzésébe

E lépés célja, hogy a résztvevők erőmérlegei beépüljenek az érdekeik–céljaik iránti viszonyokba, mert ettől függnék akciólehetőségeik. Ilyen úton jut el az elemzés a résztvevők másodrendű, új lehetséges konvergencia- és divergencia-diagramjához. A résztvevők másodrendű konvergencia- és divergencia-diagramsorai lehetőséget nyújtanak az elképzelhető vagy lehetséges összefogások és konfliktusok olyan jellegű elemzésére, amely megmutatja, hogy az érdekek–célok hierarchiája és a résztvevők erőegyensúlya ezeket milyen irányba tereli.

7. A jövőbe tekintő stratégiai ajánlatok és kulcskérdések megfogalmazása

A MACTOR-elemzés megvilágítja a résztvevők potenciális összefogásainak és konfliktusainak egymásra hatásait, és segít az előretekintő stratégiai javaslatok kidolgozásában. Segít annak meghatározásában, hogy mi várható a résztvevők viszonyaiban, új résztvevők megjelenésében, régiak megszűnésében, szerepeik változásában stb.

A MACTOR-módszer nagy előnye, hogy széles körű stratégialehetőségekkel, nagyszámú résztvevővel képes számolni, tekintetbe véve azok érdekeit és céljait. Nagyban eltér a játékelméleti modellektől, amelyek segítenek ugyan a modellek konstrukciójában, de az eredmények a gyakorlatban sokszor alkalmazhatatlanok.

A MACTOR-módszer használatát korlátozhatja az információk nehéz begyűjthetősége. Példaként említhető a gyakori titkolódzás, ami miatt nem lehet hozzájutni egyes szereplők stratégiai terveihöz és tervezett akcióihoz.

Sajnos, a titoktartás nehezen legyőzhető akadály, és az adatok keresztellenőrzése sem megoldható. Ebben az esetben az egyes szereplőkre vonatkozó valós információk helyett csak feltételezéseket lehet használni. Természetesen így is el lehet jutni olyan eredményekhez, amelyek segítenek a legvalószínűbb jövőbeni lehetőségek kiválasztásában.

Visszatérve az említett játékelméleti területhez, meg kell jegyezni, hogy ezeket a modelleket semmiképp sem szabad eleve elvetni, hiszen alkalmazásukkal lehet taktikai/stratégiai viselkedésformákat meghatározni olyan szereplőkkel szemben, akiknek sem valós erőforrásait, sem tényleges szándékait nem lehet objektíve megismerni; ilyenek pl. a háborús ellenségek. (Ezért az elméleti megközelítésért kapott néhány éve Nobel-díjat Harsányi János amerikai–magyar kutató!)

Mindehhez azt is meg kell jegyezni, hogy az egész elemzés azon a feltételezésen alapul, hogy a résztvevők viselkedése konzisztens mind az eredményeket és érdekeket–célokat, mind pedig a többi résztvevőhöz való viszonyulást illetően. Ez nem mindig van összhangban a realitásokkal, mert a résztvevők is változnak, evaluálják (módosítják, változtatják, átértékelik) viselkedésüket, vagy éppen saját maguk sem tudnak konzisztensen viselkedni, ami sok esetben jellemző egyes (elsősorban) populista politikai pártokra.

Jelenleg a MACTOR-szoftver két táblázatot használ, mint bemenő adatot, a kimenőoldali eredményeket viszont több oldalon, nagyszámú táblázatban, diagramon, kapcsolati hálóknban, hisztogramokon adja meg.

A módszer könnyen tévútra vezetheti a felhasználókat (mint minden ilyen jellegű módszer), mert hajlamosak megkérdőjelezhetetlen megoldásokat elvárni, elfeledkezve a véletlenszerűségekről, a valószínűségek változásáról, az emberi viselkedés kiszámíthatatlanságáról, az emberi kreativitás (elemzés) nyújtotta lehetőségekről és természetesen a bemenő adatok gyakran mindent eldöntő fontosságáról.

A vizsgálat folyamata és az eredmények értékelése

A vizsgálat kezdetén szakértői konzultációk, tapasztalatok és a régió ismerete és morfológiai vizsgálata alapján kialakult a szereplők listája. Részvételük a társadalmi-politikai életben, döntéshozatalban, érdekérvényesítésben feltételezhetően kisebb-nagyobb

jelentőséggel bír. Több szereplő azonban a bizonytalanságok hordozója lehet a következő dilemmák miatt:

- Vajon a régió belül az egyes önkormányzatok hasonlóan és közösen viszonyulnak-e a többi résztvevőhöz és célokhoz?

Bizonyos, hogy ugyan nem teljesen konzisztens az önkormányzatok viselkedése, de joggal feltételezhető, hogy hasonlóan viszonyulnak az érdekekhez–célokhoz. Ugyanígy feltételezhető, hogy a régió környezetéből vizsgálatba vont többi résztvevő (például a kormányok) is hasonlóan viszonyul ezekhez az önkormányzatokhoz.

- Az aktív magyar lakosság nagyon heterogén, azon túl megalapozottan jellemezhető a *nem szervezett nyilvánosság* jelzővel, és emiatt közös akaratuk is nehezebben jut kifejezésre. Meg kell jegyezni, hogy ez a megállapítás a későbbiekben bizonyítást nyert a résztvevő–résztvevő és résztvevő–érdek viszonyokat jellemző értékekben.
- Hasonló a helyzet a kis- és középvállalkozásokkal, agrárvállalkozókkal, turizmussal, iparral, infrastruktúra-fejlesztéssel, szolgáltatásokkal is, mert nehezen behatárolható az a testület vagy szerv, amely megfelelően megfogalmazza és képviseli érdekeiket. Ez a jövőben majd javul a társadalmi szervezettség fejlődésével, de a jelen esetben meg kellett elégednünk azzal, ahogyan a szakértők egy elfogadható szinten determinálni tudták az adott résztvevők hatásirányát és érdekeit.
- Külön meg kell említeni az olyan résztvevőket, mint pl. az infrastruktúra és az energiaszektor. Esetükben ugyanis tulajdonképpen nem valóban cselekvő résztvevőről, hanem sajátos körülmények között funkcionáló külső feltételekről van szó, amelyekkel kapcsolatban a döntéshozatal nem is köthető egyetlen konzisztens testülethez (intézményhez), de célszerűnek tűnt bekapcsolásuk, mivel döntő befolyással vannak a vizsgált folyamatokra.

A vizsgálatba vont szereplők listája

Magyar többségű önkormányzatok	(magyonk)
Szerbiai kormány	(szerbkorm)
Vajdasági kormány	(vajdkorm)
Magyar aktív lakosság	(magyaktl)
Kis- és középvállalkozások	(KKV)
Agrárvállalkozók	(Agrarval)
Turizmus	(Turizm)
Multinacionális cégek	(multi)

Magyar kormány	(magykorm)
Európai Unió	(EU)
Ipar	(Ipar)
Infrastruktúra-fejlesztés	(Infrastr)
Civil szervezetek	(Civil)
Szolgáltatás	(Szolg)
Energiaipar	(Energia)
Információ-kommunikáció	(Infokomm)
Egészségügy	(Egeszsug)

A következő lépésben az érdekek kerültek meghatározásra.

A dilemmák hasonló jellegűek voltak, mint a résztvevők esetében, ezért konszenzussal elfogadtak egy érdekrendszert, amelyet a jövőben felül lehet vizsgálni és változtatni a tanulmányozni kívánt problémáktól függően.

Az érdekek listája

Tőkevonzó képesség növelése	(Tőkevonz)
Munkahelyteremtés/-megtartás	(Munkahely)
Profitmaximalizálás	(Profit)
Profitkivonás	(Profitkiv)
Képzés	(Képzés)
Környezetvédelem	(Környved)
Költségvetés	(Büdzsé)
Versenyképesség	(Versenykép)
Életminőség javítása	(Életmin)
Fenntartható fejlődés	(Fenntart)
Elfogadottság a magyar lakosság részéről	(Elfog)
Elfogadottság a teljes lakosság részéről	(Elfogte)

►► A bemenő adatok mátrixai

Az elemzés két bemenő adatokat tartalmazó mátrixra alapoz. Az első mátrix a direkt, vagyis a *közvetlen kölcsönhatások mátrixa* (Matrix of Direct Influences – MDI), amelybe az előzőekben bemutatott résztvevők vannak beépítve, és a mátrix egyes elemei mutatják a résztvevők egymás közti kölcsönhatásait.

A másik mátrixot nevezhetjük *érdekmátrixnak*, vagy a résztvevők és érdekek–célok megvalósítási mátrixának (Actor X Objective – 2MAO), amely a résztvevő–érdek viszonyokat mutatja be a szakértői megítélés alapján.

►► A direkt (közvetlen) hatások mátrixa

Az egymás közti relációkat, kölcsönhatásokat az értékelők 0 és 4 közötti értékekkel ötfokozatú skálán jelezték, annak függvényében, hogy megítélésük szerint az egyes szereplők mennyire képesek hatással lenni egymásra, illetve milyen mértékben függnek egymástól.

Amennyiben azt kívánjuk értékelni, hogy mennyire képesek egymást veszélyeztetni a résztvevők, akkor az osztályzatok a következő értékeket (lehetséges hatásokat) jelzik:

- 0 – Nincsenek a résztvevők egymásra semmilyen hatással. (A mátrix kockáiban diagonálisan az értékek értelemszerűen 0, mert önmagukra a résztvevők nem gyakorolnak hatást. Elméletileg ugyan elképzelhető, hogy önmagukat is veszélyeztethetik a résztvevők, de ez későbbi kutatások tárgya lehet.)
- 1 – Egymás operatív feladatainak megvalósítását akadályozhatják.
- 2 – Egymás projektjeit veszélyeztethetik.
- 3 – Egymás küldetésének teljesítését veszélyeztethetik.
- 4 – Egymás fennmaradását veszélyeztethetik.

Amennyiben azt kívánjuk elemezni, hogy a résztvevők mennyire befolyásolhatják egymás döntéshozatali szabadságát, akkor az osztályzatok jelenthetik a következőket:

- 0 – Nincsenek egymásra semmilyen hatással.
- 1 – Operatív feladatok megvalósítását befolyásolják, meghatározzák.
- 2 – Projektek megvalósításával kapcsolatos döntéseket befolyásolják.
- 3 – A küldetés meghatározását, teljesítését befolyásolják.
- 4 – A fennmaradást is veszélyeztethetik.

E kutatás keretében az értékelők a második lehetőséget választották irányadónak. Előszörban annak alapján határozták meg a mátrixba foglalt osztályzatokat, hogy melyik résztvevőnek mekkora hatása van a társadalmi-gazdasági életben belül a többi résztvevő döntéseire (1. táblázat).

1. táblázat

A közvetlen hatások mátrixa

MDI	magyonk	szerbkorm	vajdkorm	magyaktl	KKV	Agrarval	Turizm	multi	magykorm	EU	Ipar	Infrastr	Civil	Szolg	Energia	Infokomm	Egeszsug
magyonk	0	0	2	3	2	2	1	0	1	0	1	0	2	1	0	1	1
szerbkorm	3	0	3	2	2	2	1	3	0	0	3	4	0	0	4	3	1
vajdkorm	3	1	0	3	3	3	1	2	0	0	3	2	0	0	3	2	3
magyaktl	4	0	1	0	1	2	1	0	1	0	0	0	2	0	0	1	1
KKV	0	0	0	2	0	2	1	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0
Agrarval	2	0	0	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Turizm	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1
multi	3	1	1	1	3	2	0	0	0	1	4	3	0	3	2	2	0
magykorm	2	0	0	1	2	1	1	0	0	1	0	0	3	0	0	1	0
EU	1	2	2	1	0	1	0	3	0	0	2	2	0	2	1	2	0
Ipar	1	1	1	1	3	2	0	1	0	0	0	1	0	2	1	1	0
Infrastr	3	2	2	2	3	2	4	4	2	2	3	0	0	4	3	3	2
Civil	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Szolg	3	0	0	2	3	3	2	1	0	0	2	1	0	0	0	1	0
Energia	3	3	3	3	3	3	2	4	0	0	3	2	0	3	0	2	0
Infokomm	3	3	3	4	3	2	4	4	2	1	4	4	0	3	3	0	3
Egeszsug	3	1	1	3	2	2	3	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0

►► Az érdekrendszer mátrix

Az érdekrendszer mátrixszal azt mérjük 0–4 lépcsős skálán, hogy mennyire fontos egy adott érdek, cél elérése az adott szereplő számára. Az osztályzatok ebben az esetben lehetnek negatív előjelűek is, ami azt jelzi, hogy az adott érdekekkel ellentétes a szereplő viszonyulása.

Ebben a kutatási fázisban komoly dilemmák jelentkeztek az érdekek megítélését illetően, különösen az ellenérdekek esetében, végül azonban az értékelő csoport nehezen kialakított konszenzussal ugyan, de a 2. táblázatban összefoglalt értékeket (osztályzatokat) fogadta el.

2. táblázat

Célrendszer mátrix

2MAO	Tőkevon	Munkahely	Profit	Profitív	Képzés	Környved	Budget	Versenykép	Életmin	Fenntart	elfog	elfogte
magyonk	3	2	0	0	4	3	4	1	4	4	4	4
szerbkorm	3	1	0	0	2	2	4	1	2	2	2	4
vajdkorm	2	1	0	0	3	3	2	1	2	2	3	4
magyaktl	0	1	0	0	2	1	-2	1	4	1	4	4
KKV	4	4	4	-2	1	-1	-2	4	4	2	0	2
Agrarval	1	1	4	-4	3	3	-2	2	4	2	3	2
Turizsm	3	3	4	-4	3	4	-2	4	4	4	2	2
multi	4	1	4	4	1	-4	-4	4	1	1	1	1
magykorm	0	0	4	4	2	2	0	0	0	0	4	1
EU	0	0	4	4	4	4	0	0	0	4	0	4
Ipar	4	3	4	4	2	0	-4	4	0	0	0	4
Infrastr	4	3	0	0	0	2	0	4	0	0	0	4
Civil	0	0	0	0	3	4	0	0	4	4	4	4
Szolg	4	4	4	0	2	-2	3	2	4	2	4	4
Energia	4	0	4	4	2	-2	-2	4	4	4	4	4
Infokomm	0	2	4	-4	4	0	0	4	4	4	4	4
Egeszsug	0	1	0	0	4	4	2	0	4	4	4	4

A MACTOR-elemzés eredményei

Az elemzés eredményei számos kimenőformátumban jelennek meg, amelyeket a továbbiakban mutatunk be.

►► A résztvevők közötti közvetett és közvetlen hatások

Az egyes szereplők közvetlen és közvetett kölcsönhatásainak számított eredményeit a 3. táblázatban, az MDII mátrixban mutatjuk be. Ezek a számítások lehetővé teszik a kölcsönhatások sokrétű vizsgálatát, mivel az eredmények, vagyis a sorok és oszlopok összegei egy-egy szereplő közvetett és közvetlen hatásait, pontosabban a többi szereplőre vonatkoztatott befolyását és függőségét mutatják.

3. táblázat

A résztvevők közötti közvetett és közvetlen hatások

MDII	magyonk	szerbkorm	vajdkorm	magyaktl	KKV	Agrarval	Turizm	multi	magykorm	EU	Ipar	Infrastr	Civil	Szolg	Energia	Infokomm	Egeszsug	Ii
magyonk	14	4	6	16	12	14	8	6	4	2	8	6	5	8	4	10	6	119
szerbkorm	25	12	17	24	26	24	15	18	6	4	22	16	4	21	16	17	12	267
vajdkorm	23	11	14	25	23	24	14	12	6	4	17	11	4	17	11	14	11	227
magyaktl	12	3	5	12	9	10	7	3	4	2	6	3	5	6	2	7	5	89
KKV	9	2	3	9	7	9	5	3	2	1	5	4	2	6	2	4	3	69
Agrarval	7	1	4	8	6	7	4	2	2	0	4	2	4	4	1	5	2	56
Turizm	7	2	4	8	8	8	7	3	3	1	7	2	2	7	1	6	4	73
multi	20	10	13	20	22	21	14	12	6	4	19	12	3	17	11	15	8	215
magykorm	8	2	5	10	8	9	5	2	4	2	5	3	6	7	2	6	4	84
EU	18	10	13	16	19	18	11	14	6	4	18	14	2	14	12	15	9	209
Ipar	12	6	8	14	14	14	10	7	4	3	11	7	2	10	6	10	6	133
Infrastr	30	14	18	28	31	29	19	19	6	5	25	17	6	24	14	20	11	299
Civil	4	1	3	4	4	4	4	1	4	2	2	1	3	2	1	4	3	44
Szolg	12	4	7	15	13	15	7	4	4	3	8	5	4	11	4	7	5	117
Energia	26	10	15	25	26	26	13	15	6	4	22	15	4	18	13	16	11	252
Infokomm	35	13	18	31	32	30	21	20	6	5	27	18	6	23	16	20	12	313
Egeszsug	15	5	8	17	13	15	10	6	3	2	9	7	4	10	5	9	6	138
Di	263	98	147	270	266	270	167	135	72	44	204	126	63	194	108	165	112	2704

Ezek a számított mutatók átfogóbb és árnyaltabb képet jeleznek a versenyhelyzetben kialakuló pozíciókról. Érdeemes áttekinteni a soronkénti, utolsó oszlopban látható, összesítéssel kapott *befolyás* (Ii) és az oszlopok szerinti *függőség* mutatókat (Di).

Érdekes, hogy a legnagyobb befolyást a következő résztvevők gyakorolják:

Információ–kommunikáció,
Infrastruktúra,
Szerbiai kormány,
Energiaszektor,
Vajdasági kormány.

Az információ–kommunikációnak, infrastruktúrának és az energiaszektoroknak mint nem perszonifikálható résztvevőknek a befolyása, hatásai társadalmi-gazdasági életünk-re vitathatatlan tények. Hatásuk döntő, és ezt voluntarista rendelkezésekkel sem lehet ellensúlyozni. Nem is engedhető meg e szektorok fejlődésének fékezése, mert ez a későbbiekben megbosszulja magát: korlátozza a többi alrendszer, elem fejlődését és működését.

A szerbiai és a vajdasági kormány ilyen nagy befolyása részint érthető, mert a régió szempontjából valóban fontos döntéshozatali központok. Másrészt az is köztudott, hogy nagyon erős még az „államközpontúság”, túlsúlyban van az állami szervek hatása a társadalmi-gazdasági életre. Ugyanezeket a megállapításokat támasztja alá a vonatkozó függőségi mutatóik (Di) viszonylag alacsony értéke is.

Az előző bekezdésben felsorolt szektorok fejlődésével ellentétben ezekkel a döntéshozó szervekkel kapcsolatban más megfontolások kell hogy érvényesüljenek. A centralizáltság–decentralizáltság általánosságban is és egyes részkérdésekben is állandó aktuális kérdés. Feltételezhető, hogy a vizsgált régióknak fontos érdeke a decentralizáció, a döntéshozatal közelítése a lakossághoz. Ugyanakkor a meglevő hatalmi központok érdeke a viszonyok fenntartása, mert társadalmi szinten ez garantálja a túlsúlyukat és fontosságukat. Ezt a konfliktust nem könnyű feloldani. Külön vizsgálatokat igényel, hogyan lehet lebontani az ilyen viszonyokat, milyen a decentralizáció célszerű szintje, és hogyan lehet a hatalmi központokat emberközpontúvá tenni.

Ugyanebből a táblázatból látható, hogy a függőségi mutatók értéke szerint az első helyeken a következő résztvevők vannak:

Magyar ajkú lakosság,
Agrárvállalkozók,
Kis- és középvállalkozók,
Magyar többségű önkormányzatok,
Ipar.

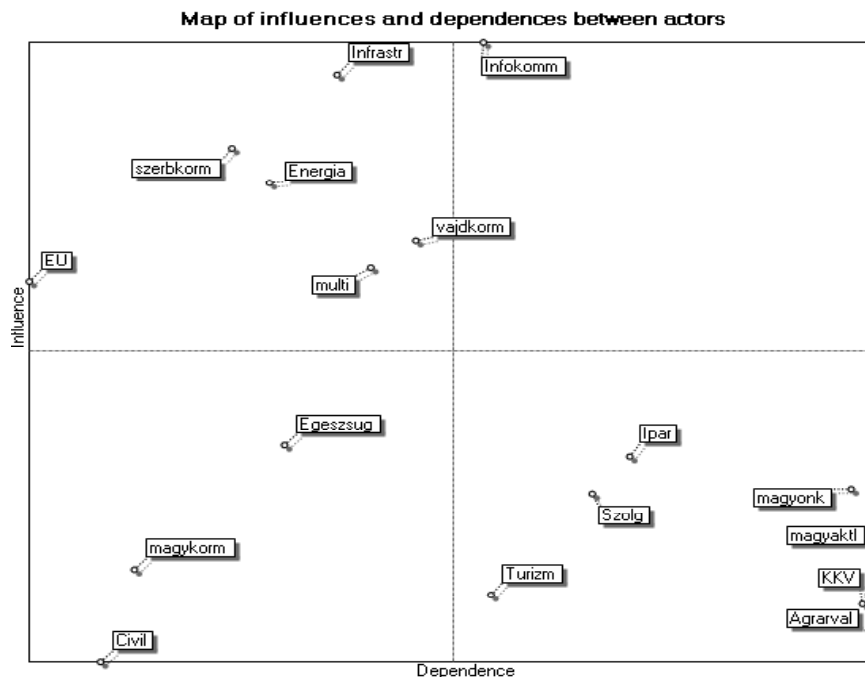
Az ilyen eredmény feltétlenül az igen alapos további elemzést és a megfelelő viselkedési stratégiák megfogalmazását igényli, mert ezek szerint nemcsak a társadalmi, gazdasági szereplők, hanem gazdasági kapacitásaik is kifejezett függőségben vannak, és önálló fellépésre gyakorlatilag képtelenek.

►► A szereplők befolyásának és függésének ábrázolása grafikus síkban

A programcsomag automatikusan kiszámolja és elkészíti a befolyás és függőség síkban megszerkesztett grafikus ábrázolását is (1. ábra). A vízszintes tengely a függőséget, a függőleges a befolyásolóképeség mértékét mutatja. Az ábrában a koordináták nem abszolút mérőszámok, hanem az MDII mátrixból a legkisebb és legmagasabb számított értékeket képviselik.

1. ábra

A résztvevők befolyási és függőségi viszonya



Az egyes szereplők pozícióit vizuálisan jól mutatja az ábra. Minél nagyobb a függősége egy szereplőnek, annál inkább jobbra pozicionálódik, és minél nagyobb a befolyásoló képessége, annál feljebb. Lényegében a bal felső négyzetben vannak a domináns résztvevők pozíciójuk, elkötelezettségük iránya és intenzitása alapján.

Az EU függősége a legkisebb, és emiatt függőségi mutatója ($D_i=44$) is a legkisebb, és ez képezi a bal oldali határt, míg az agrárvállalkozók és a magyar lakosság függősége a legmagasabb ($D_i=270$), és alkotja a jobb oldali határt.

Hasonlóan a civil szféra befolyásoló képessége a legkisebb ($I_i=44$), és az jelenti az alsó határt, míg az információs-kommunikációs szféra befolyásoló képessége a legmagasabb ($I_i=313$), és az képezi a felső határt.

Az információs-kommunikációs szféra, infrastruktúra és energiaszektor alacsony függősége és magas szintű befolyása teljességgel érthető. Ezekkel kapcsolatban alapvető problémát jelent, hogy hiányos a hosszú távú stratégia, és mind jobban érezni lehet fogyatékoságuk, elavultságuk szorító hatását. Magas befolyásoló képességük abból ered, hogy korlátozó feltétellé váltak. Ez a probléma csak fejlesztéssel oldható meg.

Az ilyen nagy rendszerek fejlesztése nem lokális, hanem állami stratégia kérdése, és az államot képező régiók, egyes vidékek fejlődésének alapköve, egymás közti gazdasági és társadalmi viszonyainak sarokköve. Alapvető kérdés, hogy a döntő befolyással bíró

állam a régió szempontjából megfelelően viszonyul-e a problémákhoz vagy sem. Nem tolerálható, ha pl. a régió háttérbe szorul ezekben a szektorális fejlesztésekben, vagy a fejlesztések súlypontját politikai megfontolásból más régiókba helyezi át.

A szerbiai és vajdasági kormány alacsony fokú függetlensége, de magas befolyásoló képessége részben érthető, mert fontos döntéshozatali központokról van szó. Ez is rámutat az államközpontúságra, aminek a célszerűsége vagy célszerűtlensége fontos stratégiai döntéshozatali kérdés, és külön elemzést érdemel, mert ellentétes a világban, de a legszűkebb szomszédságunkban is egyre inkább érvényesülő decentralizációs és regionalizációs folyamatokkal.

Fontos kérdés a magyar többségű önkormányzatok, a magyar lakosság, az agrárvállalkozások és a KKV kifejezetten magas függősége és alacsony befolyásoló képessége. Ez értelemszerűen azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló kapacitásaik és eredményeik is kifejezett külső függőségben vannak. Logikusan következik, hogy a függőségek csökkentése alapvető stratégiai feladat, mert csak ilyen úton szabadulhatnak meg sokszor nem racionális, nem célszerű függőségüktől, és alakíthatnak ki szinergetikai hatásokon alapuló együttműködést.

Említést érdemel a civil szektor pozíciója is. A minimális befolyásoló képesség mindenképpen elgondolkodtató. Ez gyakorlatilag a civil szféra elhanyagoltságát és súlytalanságát, a lakosság elenyésző érdeklődését mutatja a közügyek iránt. Ennek fejlesztése stratégiai kérdés, de elsősorban a közfelfogást kell fejleszteni. Ez lehet az egyetlen útja a hatalom civil befolyásolásának és a társadalmi konszenzuskeresésnek.

►► A nettó befolyások egyenlege (NS)

A nettó befolyást a befolyás- és a függőségmutató különbözeteként kapjuk meg mint nettó mérleget.

A 4. táblázat a direkt és az indirekt hatások nettó mérlegét mutatja minden résztvevő párosra kiszámítva, vagyis azt, hogy mekkora az egymásra kifejtett hatásuk közötti eltérés.

4. táblázat

A nettó befolyások egyenlege

NS	magyonk	szerbkorm	vajdkorm	magyaktl	KKV	Agrarval	Turizm	multi	magykorm	EU	Ipar	Infrastr	Civil	Szolg	Energia	Infokomm	Egeszsug	Sum
magyonk		-21	-17	4	3	7	1	-14	-4	-16	-4	-24	1	-4	-22	-25	-9	-144
szerbkorm	21		6	21	24	23	13	8	4	-6	16	2	3	17	6	4	7	169
vajdkorm	17	-6		20	20	20	10	-1	1	-9	9	-7	1	10	-4	-4	3	80
magyaktl	-4	-21	-20		0	2	-1	-17	-6	-14	-8	-25	1	-9	-23	-24	-12	-181
KKV	-3	-24	-20	0		3	-3	-19	-6	-18	-9	-27	-2	-7	-24	-28	-10	-197
Agrarval	-7	-23	-20	-2	-3		-4	-19	-7	-18	-10	-27	0	-11	-25	-25	-13	-214
Turizm	-1	-13	-10	1	3	4		-11	-2	-10	-3	-17	-2	0	-12	-15	-6	-94
multi	14	-8	1	17	19	19	11		4	-10	12	-7	2	13	-4	-5	2	80
magykorm	4	-4	-1	6	6	7	2	-4		-4	1	-3	2	3	-4	0	1	12
EU	16	6	9	14	18	18	10	10	4		15	9	0	11	8	10	7	165
Ipar	4	-16	-9	8	9	10	3	-12	-1	-15		-18	0	2	-16	-17	-3	-71
Infrastr	24	-2	7	25	27	27	17	7	3	-9	18		5	19	-1	2	4	173
Civil	-1	-3	-1	-1	2	0	2	-2	-2	0	0	-5		-2	-3	-2	-1	-19
Szolg	4	-17	-10	9	7	11	0	-13	-3	-11	-2	-19	2		-14	-16	-5	-77
Energia	22	-6	4	23	24	25	12	4	4	-8	16	1	3	14		0	6	144
Infokomm	25	-4	4	24	28	25	15	5	0	-10	17	-2	2	16	0		3	148
Egeszsug	9	-7	-3	12	10	13	6	-2	-1	-7	3	-4	1	5	-6	-3		26

A táblázatba foglalt mátrixot úgy lehet értelmezni, hogy ha a mérleg az NS mátrix sorában pozitív, az „i” résztvevő erősebb indirekt és direkt hatást gyakorol a „j” résztvevőre, mint fordítva. Ha az érték negatív, akkor ennek ellenkezője érvényes.

Az utolsó oszlopban ki van számítva a direkt és indirekt hatások eltérése is.

Az adatok könnyen áttekinthetőek, és elemezhető, hogy mely résztvevő mely résztvevőre mekkora hatással van. A résztvevők kölcsönhatását kifejező mutatók pozitív és negatív értékeket vehetnek fel. (Pl. a szerbiai kormány hatása a magyar önkormányzatokra nagyon kifejezett, és 21-es értéket mutat. Ugyanakkor a magyar önkormányzatok nagy függőségét a -21-es érték fejezi ki.)

Ezekből a viszonyszámokból már messzemenő következtetéseket lehet levonni arra vonatkozóan, hogy milyen eséllyel tudunk céljainkhoz-érdekeinkhez szövetségest találni egy-egy adott partnerben, és az mennyire függ tőlünk, vagy ellenkezőleg: mi vagyunk függőségben tőle.

Az utolsó oszlopban található összegek alapján véve a már ismert relációkat mutatják, hiszen vannak erős befolyásoló képességet és vannak egyértelmű függőséget mutató résztvevők.

►► Az MDII kompetencia vektor

A direkt és indirekt hatások mátrixa (MDII) két igen hasznos információt nyújt:

- Egyrészt az „i” résztvevő direkt és indirekt hatásáról a „j” résztvevőre [(MDII)ij], ha úgy van definiálva a reláció, hogy mindkét résztvevő jelentősége közel azonos, tehát $i=j$.
- Másrészt pedig az indirekt hatásokról, amelyeket feltételezhetően a résztvevő közvetve önmagára gyakorol (retroaktív) hatást közvetítő résztvevőn keresztül; ezt nevezzük retroaktív hatásnak [(MDII)ii].

Amennyiben egy résztvevő kompetensebb, akkor a hatása nagyobb és függősége kisebb a másiktól, összességében azonban mégsem csak a résztvevő befolyásoló hatása határozza meg egy-egy résztvevő kompetenciáját. Egy résztvevő lehet ugyanis egyszerre befolyásoló, de másoktól függő, sőt retroaktív is, ami a kompetenciamutatóban jut kifejezésre. Pl. egy résztvevő lehet mérsékelt befolyásoló, de visszafogó függőségek és retroaktivitás nélkül is erősen kompetens.

5. táblázat

Versenyképességi vektor

	Ri
Magyar többségű önkormányzatok	0,38
Szerbiai kormány	2,14
Vajdasági kormány	1,48
Magyar aktív lakosság	0,22
Kis- és középvállalkozások	0,15
Agrárvállalkozók	0,10
Turizmus	0,23
Multinacionális cégek	1,43
Magyar kormány	0,49
Európai Unió	1,94
Ipar	0,55
Infrastruktúra-fejlesztés	2,28
Civil szervezetek	0,19
Szolgáltatás	0,46
Energiaipar	1,92
Információ-kommunikáció	2,20
Egészségügy	0,84

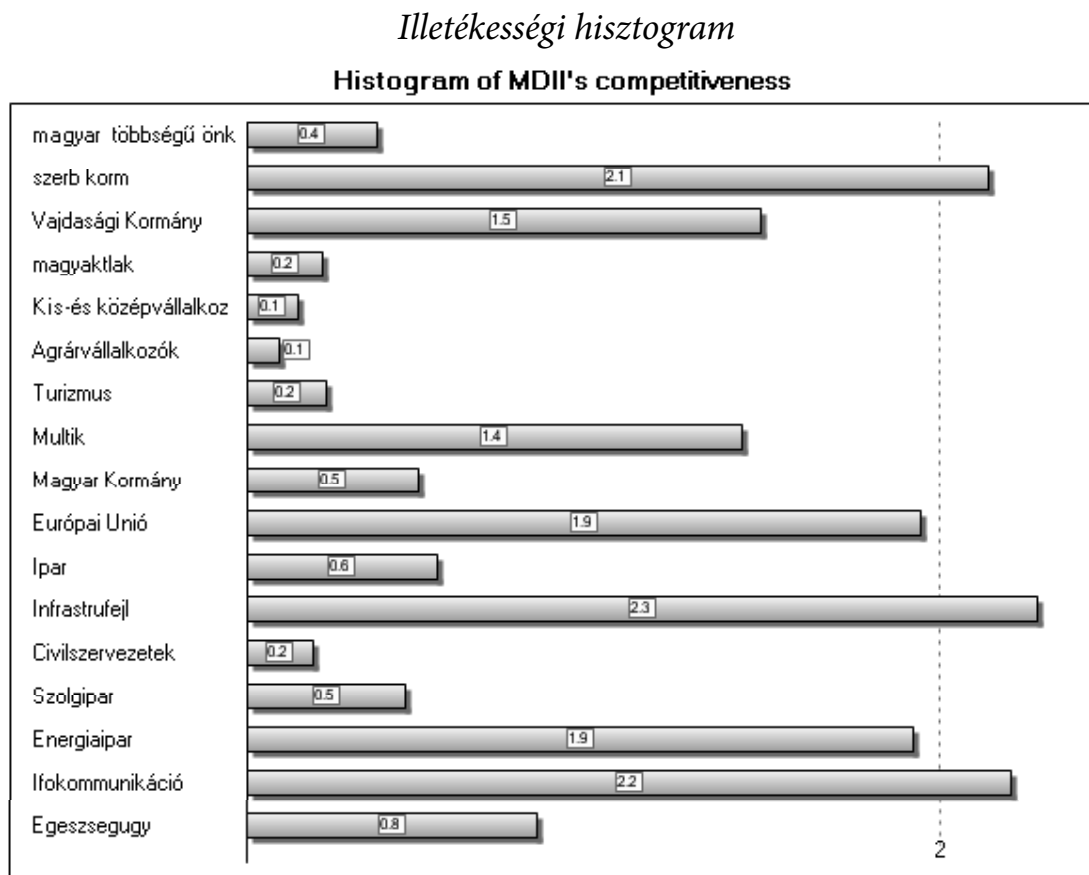
A kompetenciavektorban (5. táblázat) olyan „Ri” kompetenciamutatókat számol ki a programcsomag, amelyek tekintetbe veszik a befolyásoló képességet, valamint a direkt és az indirekt függőséget és a visszahatásokat is a következő reláció szerint:

$$R_i = \frac{I_i - MDII}{\sum I_i} \times \frac{I_i}{I_i + D_i}$$

Lényegében a vektor adatai alapján fel lehet állítani a résztvevők kompetencia-sorrendjét.

A kompetenciavektor (5. táblázat) adatai alapján készítette el a programcsomag a kompetencia oszlopdiagramot (hisztogramot – 2. ábra), ami még jobb áttekintést nyújt a nagy befolyású és a függőségben működő résztvevőkről.

2. ábra



Nem igényel különösebb magyarázatot, hogyan kell az adatokat felhasználni az adott érdekek megvalósításához befolyásképes partnerek keresésére.

►► A célok versenyképessége (fontossága, jelentősége)

A programcsomag az érdekek–célok versenyképességét is elemzi, és mérlegek formájában vizualizálja. Minden érdekre–célra elkészít egy ilyen ábrát, ahol az egyik serpenyőben az elfogadók, a másikban az ellenzők vannak feltüntetve. Az ábrák bemutatásától eltekintünk, de példaként kitérünk a következőkre:

1. A tőkevonzás, a munkahelyteremtés, a profittermelés, a képzés, a versenyképesség növelése, az életminőség javítása, a fenntartható fejlesztés, a programok elfogadottsága a magyar nemzetiségű lakosság és a teljes lakosság részéről szinte minden résztvevő esetében megkerülhetetlen érdek. Látszólag ezekben a kérdésekben könnyű kompromisszumra jutni, közös akciókat tervezni. Ezt úgy is lehet értelmezni, hogy e területeken nem célszerű problémákat keresni, hanem azokra a kérdésekre kell koncentrálni, ahol eltérnek az érdekek.

2. A profitkivonás témájában megoszlanak a résztvevők. Értelemszerűen a multinacionális társaságok, a magyar kormány, az EU, az ipar és az energiaszektor ebben érdekelt, és elfogadott célként kezeli. Ugyanakkor a kis- és középvállalkozások, az agrárvállalkozók, a turizmus és az információs–kommunikációs szektor ellenérdekelt a profitkivonásban. Ez a jelenség azzal magyarázható, hogy e területeken kifejezett a tőkehiány, és a kivont profitot elveszített potenciális forrásnak tekintik.

3. A környezetvédelem elvben általános érdek és a legtöbb résztvevő esetében elfogadott cél, de a kis- és középvállalkozások, multinacionális társaságok, a szolgáltató szektor és az energetikai szektor, ha elvben egyeznek is a környezetvédelemmel, nem fogják önként vállalni a környezetvédelmi kiadásokat. Reálisan ezt csak a *Szennyező, fizess!* elv törvényes érvényesítése kapcsán, vagyis kényszerből teszik meg. (Természetesen vannak szervezetek, amelyek tudva azt, hogy a törvényi kényszert nem érdemes megkerülni, környezetvédelmi tetteiket elkötelezettséggként állítják be a nyilvánosság előtt, ami reklámcéloknak is jól megfelel.)

4. Érdekes képet mutat a költségvetési bevételek érdekként, célként kezelése.

Az önkormányzatok, a vajdasági és a szerbiai kormány, a szolgáltatási és egészségügyi szektor ezt fontos célnak tartja. Ez természetes is, mert ez jelenti bevételeik és ekképpen működésük alapját, a közfeladatok ellátásának finanszírozását. Ugyanakkor a lakosság, a kis- és középvállalkozások, az agrárvállalkozók, a turizmus, a multinacionális cégek, az ipar és az energiaszektor ebben a kérdésben ellenérdekelt, mert ezek a bevételek számukra tulajdonképpen elvonások és költségtelek.

Fontos és súlyos kérdés az egyensúly keresése az ilyen jellegű ellentétek esetében, ami nem könnyű feladat. Egyik oldalról fontos, hogy ne történjen szükségtelen elvonás a

gazdaságtól, mert az csökkenti a versenyképességet, másik oldalról viszont mindenki fogyasztója–haszonélvezője is a közszolgáltatásoknak. Erre a célra biztosítani kell az eszközöket. Ennek ellenére a költségvetési bevételek „féken tartása” fontos követelmény, mert ki kell hogy kényszerítse a szervezethez, a hatékonyságot és a költségtakarékosságot a közsférában is.

Ugyanakkor a költségvetési fegyelem mindig fontos jelzés a lakosság fele is, mert a lakosság első reakciója minden elvonással kapcsolatban az, hogy azokat nem kell növelni, hanem az eszközöket célszerűbben felhasználni és újra elosztani.

►► A maximális közvetlen és közvetett hatások mátrixa (MMDII)

A mátrixba foglalt értékek a résztvevők maximális direkt és indirekt befolyását mutatják a többi résztvevőre. Ennek a mátrixnak előnye, hogy megtartja az eredeti skálát, vagyis az MDI mátrixra alapoz, amely a direkt hatások értékelését mutatja.

Az MMDII mátrix a részleteken kívül két fontos eredményt mutat meg (6. táblázat):

6. táblázat

A maximális hatások mátrixa

MMDII	magyonk	szerbkomm	vajdkomm	magyaktl	KKV	Agrarval	Turizm	multi	magykomm	EU	Ipar	Infrastr	Civil	Szolg	Energia	Infokomm	Egeszsug	IMAXi
magyonk	0	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	29
szerbkomm	3	0	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	2	4	4	3	3	50
vajdkomm	3	3	0	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	43
magyaktl	4	1	2	0	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	23
KKV	2	1	1	2	0	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	23
Agrarval	3	1	2	3	2	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	22
Turizm	2	1	1	2	2	2	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	22
multi	3	2	2	3	3	3	3	0	2	2	4	3	2	3	3	3	2	43
magykomm	2	1	2	2	2	2	1	1	0	1	1	1	3	2	1	1	1	24
EU	3	2	2	2	3	2	2	3	2	0	3	3	1	3	2	2	2	37
Ipar	2	1	1	2	3	2	2	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	23
Infrastr	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	4	0	2	4	3	3	3	49
Civil	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	16
Szolg	3	1	2	3	3	3	2	1	1	1	2	1	2	0	1	1	1	28
Energia	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	4	3	2	3	0	3	3	46
Infokomm	4	3	3	4	3	3	4	4	2	2	4	4	2	4	3	0	3	52
Egeszsug	3	1	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	27
DMAXi	44	26	32	42	40	38	36	33	23	21	38	30	30	39	29	27	29	557

- Minden résztvevő maximális direkt és indirekt hatását (IMAXi) az értékek soronkénti összeadásával.
- Minden résztvevő maximális direkt és indirekt függőségét (DMAXi) az értékek oszloponkénti összeadásával.

Értelemszerűen minél nagyobb az érték az utolsó oszlopban, a résztvevőnek annál nagyobb a befolyásoló képessége. Ugyanígy az is érvényes, hogy minél nagyobb az érték az utolsó sorban, annál kifejezettebb a résztvevő függősége.

A résztvevők kompetencia- és függőségi sorrendje ebben a mátrixban eltér az MDII mátrix szerinti sorrendtől, mint az látható a két mátrixból kiszűrt adatok alapján.

A résztvevők kompetencia-sorrendje

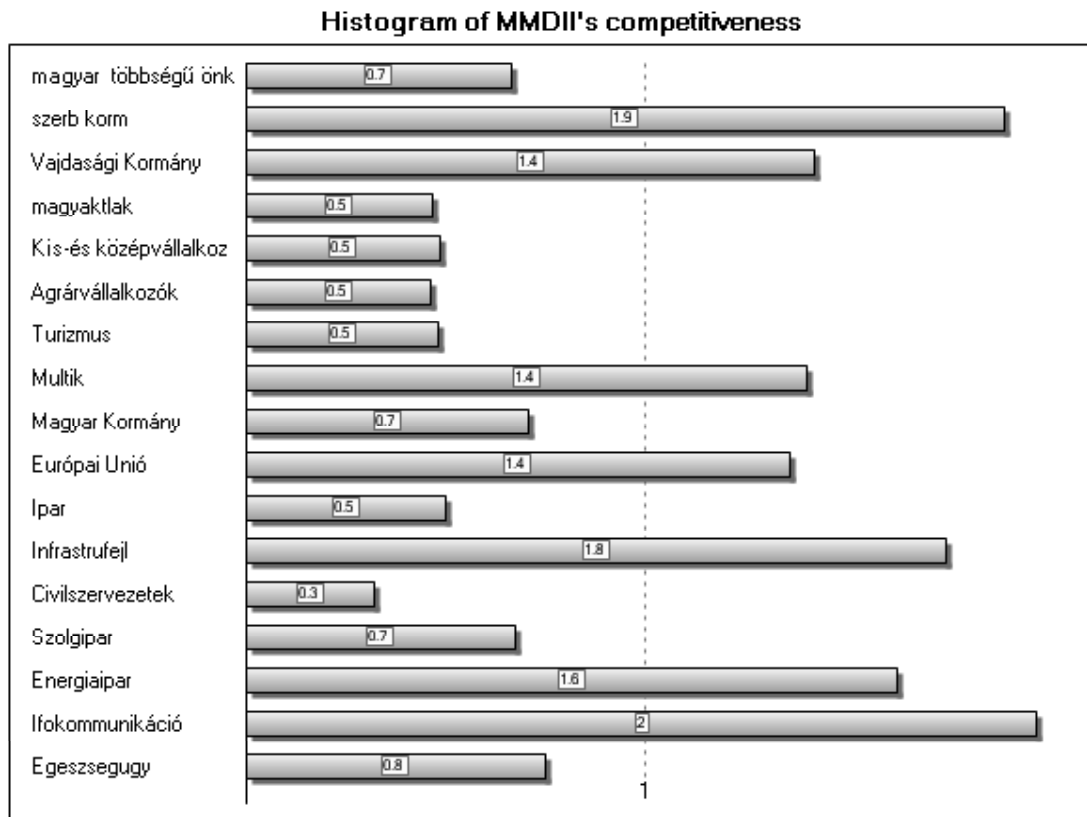
Az MDII mátrix szerint	Az MMDII mátrix szerint
1. Info-kommunik. szektor (313)	1. Info-kommunik. szektor (52)
2. Infrastruktúra (299)	2. Szerbiai kormány (50)
3. Szerbiai kormány (267)	3. Infrastruktúra (49)
4. Energiaszektor (252)	4. Energiaszektor (46)
5. Vajdasági kormány (227)	5–6. Vajdasági kormány (43)
6. Multinacionális társaságok (215)	Multinacionális társaságok (43)
7. Európai Unió (209)	7. Európai Unió (37)
8. Egészségügy (138)	8. Magyar többségű önkorm. (29)

A résztvevők függőségi sorrendje

1–2. Magyar ajkú lakosság (270)	1. Magyar többségű önkorm. (44)
Agrárvállalkozók (270)	2. Magyar ajkú lakosság (42)
3. Kis- és középváll. (266)	3. Kis- és középvállalkozások (40)
4. Magyar többségű önkorm. (263)	4. Szolgáltatások (39)
5. Ipar (204)	5–6. Agrárvállalkozók (38)
6. Szolgáltatások (194)	Ipar (38)
7. Turizmus (167)	7. Turizmus (36)
8. Info-kommunik. (165)	8. Multinacionális társaságok (33)

A maximális hatások mutatói alapján a programcsomag elkészítette a kompetencia-hisztogramot is (3. ábra).

3. ábra

Illetékességi hisztogram a maximális hatások alapján

Lényegében ez a számítás és a hisztogram is az információ-kommunikáció, az infrastruktúrafejlesztés, az energiaszektor, a szerbiai kormány, a vajdasági kormány, a multinacionális társaságok és az EU dominanciáját mutatja.

►► A résztvevők és érdek-cél kapcsolatok

Az elemzés harmadik fázisában a résztvevők és az érdekek közti első szintű kapcsolatokat az egyszerű pozíciós mátrix (1MAO) mutatja (7. táblázat), mégpedig három lehetséges értékkel, attól függően, hogy a cél megfelelő – elérendő (+1), nem elérendő (-1), vagy semleges értékű (0) érdeknek tekinthető az értékelők osztályzatai alapján. A mátrixot tulajdonképpen a 2MAO mátrix értékeinek előjelei alapján állítja elő a programcsomag.

7. táblázat

Egyszerű pozíciós mátrix

1MAO	Tőkevonoz	Munkahely	Profit	Profitív	Képzés	Kömvred	Budget	Versenkép	Életm	Fentart	elfog	elfogte	Absolute sum
magyonk	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	10
szerbkorm	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	10
vajdkorm	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	10
magyaktl	0	1	0	0	1	1	-1	1	1	1	1	1	9
KKV	1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	0	1	11
Agrarval	1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	12
Turizm	1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	12
multi	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	12
magykorm	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	6
EU	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	6
lpar	1	1	1	1	1	0	-1	1	0	0	0	1	8
Infrastr	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	5
Civil	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	6
Szolq	1	1	1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	11
Energia	1	0	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	11
Infokomm	0	1	1	-1	1	0	0	1	1	1	1	1	9
Egeszsug	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	8
Number of agreements	11	13	10	5	16	11	5	13	13	14	13	17	
Number of disagreements	0	0	0	-4	0	-4	-7	0	0	0	0	0	
Number of positions	11	13	10	9	16	15	12	13	13	14	13	17	

A mátrix utolsó oszlopa mutatja, hogy a résztvevőknek egyenként hány érdek-cél iránt van pozitív vagy negatív viszonyulásuk. Ezek az adatok rámutatnak, hogy célszerű foglalkozni minden résztvevőnek a saját, de a potenciális partnerek, szövetségesek célrendszerével is. Az összetettebb és egyszerűbb érdek- vagy célrendszerek további vizsgálata is fontos elemzési lehetőségeket jelent.

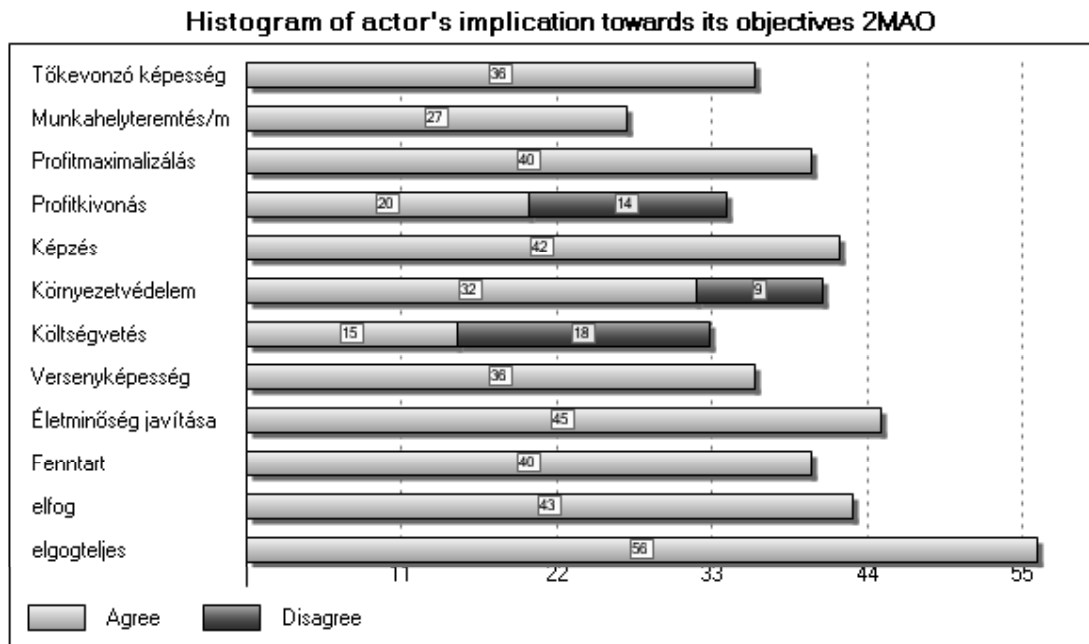
A mátrix utolsó három sora egyszerű összegzések eredménye. Az első sor azt mutatja, hogy az adott érdek hány résztvevő érdekrendszerében foglal el elérendő pozíciót, a második, hogy hány résztvevő érdekrendszerében foglal el nem elérendő pozíciót, míg az utolsó sor az összes érdekrendszerbe elfoglalt pozíciók számát mutatja.

Könnyen belátható, hogy könnyebb szövetségest találni a dominánsan elérendő vagy dominánsan nem elérendő érdekekhez-célokhoz, mint azokhoz, amelyek pozíciói megoszlának a résztvevők között, mint pl. a tőkekivonás és a költségvetési bevételeké; ezek egyesek érdekrendszerében elérendőek, másokéban nem.

A programcsomag egy oszlopdiagramon – hisztogramon (4. ábra) – mutatja ki a résztvevők viszonyát az érdekekhez, attól függően, hogy támogatják vagy ellenzik azokat. A hisztogramon könnyen áttekinthető, hogy mely érdekek esetében vannak hasonló és ellentétes álláspontokon a résztvevők.

4. ábra

Részrtvevő-cél viszonyok



►► Harmadrendű kapcsolatok

Az elemzés következő fázisa a kapcsolatok újabb szempontú bemutatását adja a harmadrendű súlyozott pozíció mátrix (3MAO) segítségével (8. táblázat).

8. táblázat

Korrigáltan értékelt pozíciós mátrix

3MAO	Tőke- vonás	Munka- hely	Profit	Profit- kivit.	Képzés	Körny. védelem	Büdzsé	Verseny- képesség	Élet- minőség	Fenntart.	Elfog.	Elfogte.	Mobili- záltság
Magyonk	1,1	0,8	0,0	0,0	1,5	1,1	1,5	0,4	1,5	1,5	1,5	1,5	12,4
Szerbkorm	6,4	2,1	0,0	0,0	4,3	4,3	8,6	2,1	4,3	4,3	4,3	8,6	49,2
Vajdkorm	3,0	1,5	0,0	0,0	4,5	4,5	3,0	1,5	3,0	3,0	4,5	5,9	34,1
Magyaktl	0,0	0,2	0,0	0,0	0,4	0,2	-0,4	0,2	0,9	0,2	0,9	0,9	4,4
KKV	0,6	0,6	0,6	-0,3	0,1	-0,1	-0,3	0,6	0,6	0,3	0,0	0,3	4,4
Agrarval	0,1	0,1	0,4	-0,4	0,3	0,3	-0,2	0,2	0,4	0,2	0,3	0,2	3,0
Turizim	0,7	0,7	0,9	-0,9	0,7	0,9	-0,5	0,9	0,9	0,9	0,5	0,5	9,0
Multi	5,7	1,4	5,7	5,7	1,4	-5,7	-5,7	5,7	1,4	1,4	1,4	1,4	42,9
Magykorm	0,0	0,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,5	8,4
EU	0,0	0,0	7,8	7,8	7,8	7,8	0,0	0,0	0,0	7,8	0,0	7,8	46,6
Ipar	2,2	1,7	2,2	2,2	1,1	0,0	-2,2	2,2	0,0	0,0	0,0	2,2	16,0
Infrastr	9,1	6,8	0,0	0,0	0,0	4,6	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	9,1	38,7
Civil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,8	0,0	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8	4,5
Szolg	1,8	1,8	1,8	0,0	0,9	-0,9	1,4	0,9	1,8	0,9	1,8	1,8	16,0
Energia	7,7	0,0	7,7	7,7	3,8	-3,8	-3,8	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7	73,0
Infokomm	0,0	4,4	8,8	-8,8	8,8	0,0	0,0	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	74,9
Egeszsug	0,0	0,8	0,0	0,0	3,3	3,3	1,7	0,0	3,3	3,3	3,3	3,3	22,6
Egyetértések száma	38,4	23,0	37,9	25,4	40,6	28,7	16,1	40,4	35,4	41,1	37,7	61,3	
Egyet nem értések száma	0,0	0,0	0,0	-10,4	0,0	-10,6	-13,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Mobilizáltság	38,4	23,0	37,9	35,8	40,6	39,4	29,2	40,4	35,4	41,1	37,7	61,3	

Lényegében a programcsomag az egyes szereplők viszonyát mutatja az érdekekhez, azzal, hogy az érdekek fontosságát mutató osztályzatok-értékek súlyozva vannak az illetékességi, illetve érdekérvényesítő képességi mutatóikkal. A pozitív értékek értelem-szerűen a résztvevők célélérési eredményességének értékeit mutatják. A magyar többsé-gű önkormányzatok például a legkifejezettebb célélérési törekvéseket (mobilizáltságot) a költségvetési bevétel, életminőség, fenntarthatóság és elfogadottsággal kapcsolatban mutatnak. Az értékek viszonylag alacsonyak, mivel érdekérvényesítő képességük is vi-szonylag alacsony. A résztvevők célélérési mobilizáltságára vonatkozó utolsó oszlopban található értékek is ugyanezt mutatják.

Az említett célélérési törekvések nem lebecsülendők, de a régió minden önkormány-zata elemezhetné, hogy mennyire van az itt kapott eredményekkel összhangban a visel-kedésük, és milyen érdekek érvényesítésére kellene törekedni, kiket lehetne ebben az irányultságban megnyerni szövetségesnek. Természetesen ennek alapvető feltétele az ér-dekérvényesítő lehetőségek növelése, ami az utolsó oszlop adatai alapján is elemezhető.

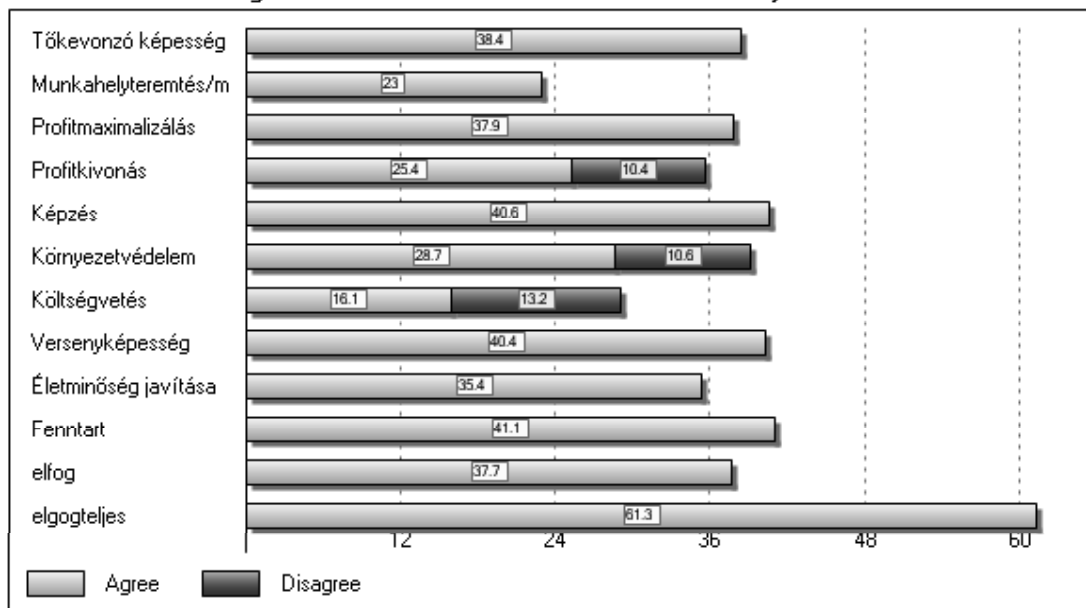
A mátrix utolsó sorai azért tarthatnak számot érdeklődésre, mert a résztvevők össze-gezett viszonyát mutatják az egyes érdekekhez. Ennek alapján olyan érdekek-célok vá-laszthatók, amelyekhez meg lehet a résztvevők nagyobb részét nyerni szövetségesnek.

Az utolsó három sorban szereplő érdekekre vonatkozó adatokat a programcsomag oszlopdiagram (hisztogram) formájában is bemutatja (5. ábra). Jól követhető, hogy a résztvevők erősen érdekeltek a stratégia elfogadottságát illetően, valamint a képzés, a versenyképesség, a fenntarthatóság, a tökevonzó képesség és a profitmaximalizálás kér-désében is. Tehát ezen érdekek mentén kell keresni az összefogást, a szövetségesek fel-kutatásának lehetőségeit.

5. ábra

A résztvevők célelérési mobilizáltsága

Histogram of actor's mobilisation towards its objectives 3MAO



►► Konvergencia (egyetértés) a résztvevők között

Ebben az elemzésben a programcsomag csak azokat a kapcsolatokat veszi figyelembe, amikor egy-egy érdekelt-célkitűzést mindkét résztvevő azonosan (pozitívan, vagy negatívan) ítél meg (résztvevő X résztvevő konvergencia), vagyis a semleges, nullával értékelt eseteket nem veszi tekintetbe. Értelemszerűen ez a mátrix szimmetrikus (9. táblázat).

9. táblázat

Elsőrendű konvergencia mátrix (1CAA)

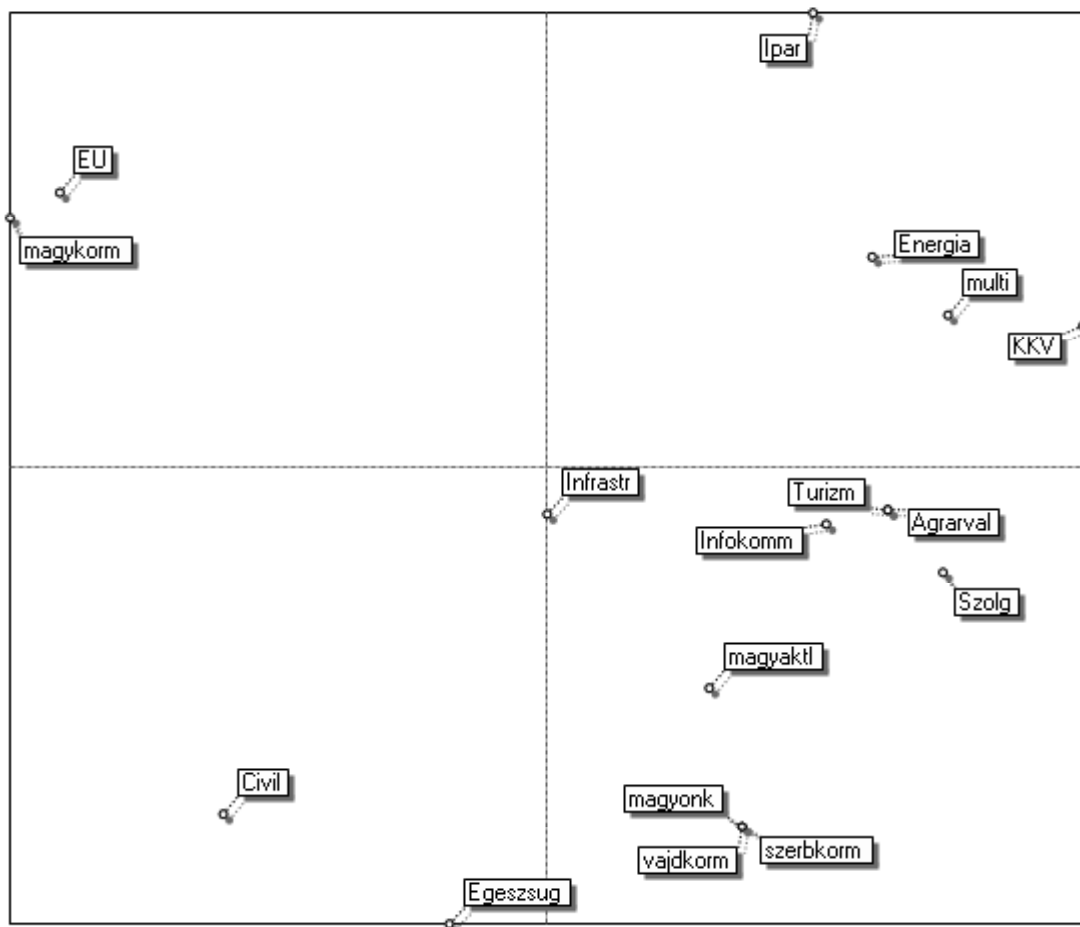
1CAA	magyonk	szerbkorm	vajdkorm	magyaktl	KKV	Agrarval	Turizm	multi	magykorm	EU	Ipar	Infrastr	Civil	Szolg	Energia	Infokomm	Egeszsug
magyonk	0	10	10	8	7	9	9	8	4	4	5	5	6	9	7	7	8
szerbkorm	10	0	10	8	7	9	9	8	4	4	5	5	6	9	7	7	8
vajdkorm	10	10	0	8	7	9	9	8	4	4	5	5	6	9	7	7	8
magyaktl	8	8	8	0	7	9	9	8	4	4	5	4	6	7	7	7	7
KKV	7	7	7	7	0	10	10	10	3	4	7	4	4	9	9	8	5
Agrarval	9	9	9	9	10	0	12	10	5	5	7	5	6	9	9	9	7
Turizm	9	9	9	9	10	12	0	10	5	5	7	5	6	9	9	9	7
multi	8	8	8	8	10	10	10	0	5	5	8	4	5	10	11	8	6
magykorm	4	4	4	4	3	5	5	5	0	5	4	2	4	4	5	4	4
EU	4	4	4	4	4	5	5	5	5	0	4	2	4	4	5	4	4
Ipar	5	5	5	5	7	7	7	8	4	4	0	4	2	6	7	5	3
Infrastr	5	5	5	4	4	5	5	4	2	2	4	0	2	4	3	3	3
Civil	6	6	6	6	4	6	6	5	4	4	2	2	0	5	5	5	6
Szolg	9	9	9	7	9	9	9	10	4	4	6	4	5	0	9	8	7
Energia	7	7	7	7	9	9	9	11	5	5	7	3	5	9	0	7	5
Infokomm	7	7	7	7	8	9	9	8	4	4	5	3	5	8	7	0	6
Egeszsug	8	8	8	7	5	7	7	6	4	4	3	3	6	7	5	6	0
Number of convergences	116	116	116	108	111	130	130	124	66	67	84	60	78	118	112	104	94

A mátrixba foglalt értékek a konvergencia szintjét mutatják. Ha magasabb az érték, több és erősebb közös érdeke van a résztvevőknek. A magyar többségű önkormányzatoknak például 10-10 közös érdekük van a szerb és a vajdasági kormánnyal is.

Az elsőrendű konvergenciákat a programcsomag grafikusán, síkban is ábrázolja (6. ábra). Amennyiben a résztvevők közelebb vannak egymáshoz, úgy konvergenciájuk intenzívebb. Egyébként ennek alapján készül el a résztvevők konvergencia-hálójának is (7. ábra).

6. ábra

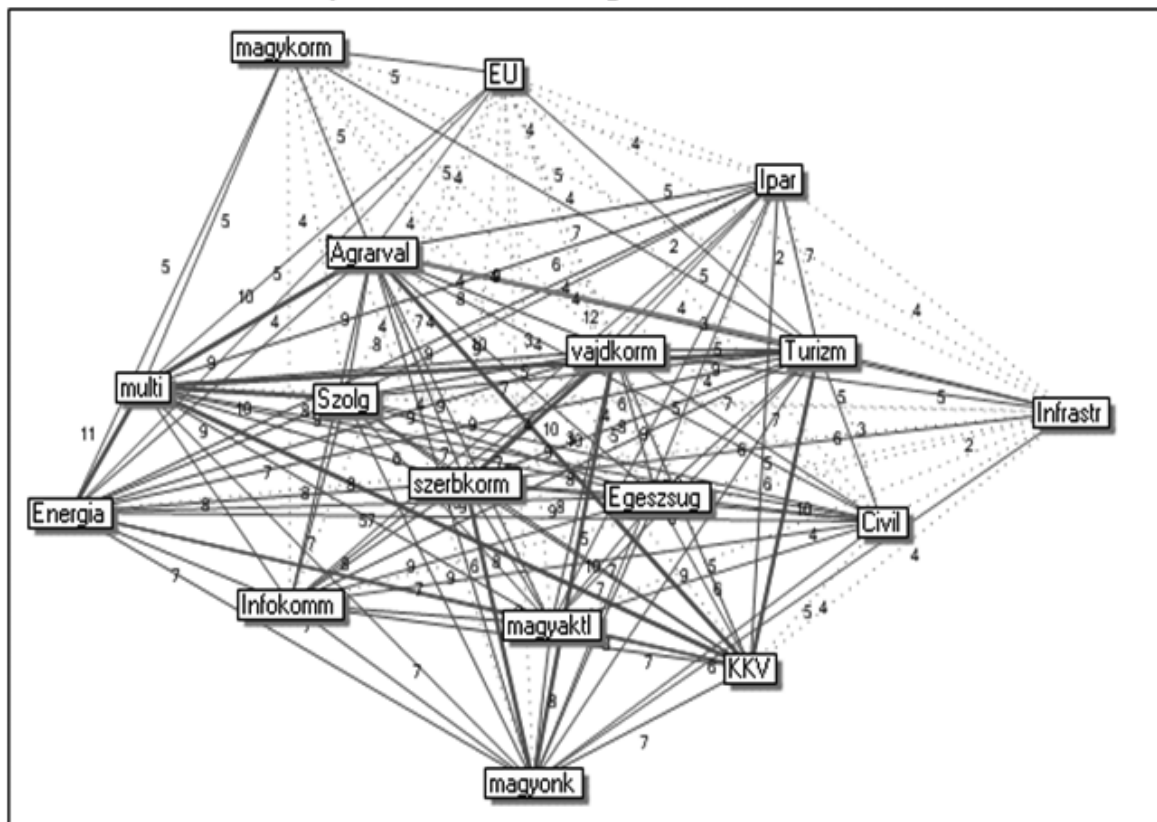
A résztvevők elsőrendű konvergenciái
Map of order 1 convergences between actors



7. ábra

A résztvevők elsőrendű konvergencia-hálója

Graph of order 1 convergences between actors



- Gyengébb konvergenciák
- Gyenge konvergenciák
- Mérsékelt konvergenciák
- Erős konvergenciák
- Erősebb konvergenciák

A konvergencia-háló áttekinthetősége nem a legjobb, de megfelelő nagyítás után segíti a kapcsolatok elemzését.

►► Másodrendű konvergencia

Az elemzés e fázisában úgynevezett másodrendű konvergencia mátrixot (10. táblázat) állít elő a programcsomag, vagyis értékelt résztvevő X résztvevő konvergenciát (2CAA), ami hasonló a résztvevő X cél pozíciókhoz (2MAO), de ez a számítás a két résztvevő közötti átlagos konvergencia-intenzitást számolja azokra az esetekre, amikor azok egyformán pozitívan, vagy egyformán negatívan viszonyulnak az adott célokhoz.

10. táblázat

Másodrendű értékelt konvergencia mátrix

2CAA	Magy-onk	Szerb-korm	Vajd-korm	Magy-aktl	KKV	Agrar-val	Tur-izm	Multi	Magy-korm	EU	Ipar	Infra-str	Civil	Szolg	Ener-gia	Info-komm	Egesz-sug
Magyonk	0,0	28,0	28,0	22,0	21,5	25,0	29,0	20,0	12,0	15,5	15,5	15,0	23,0	29,5	25,0	24,5	28,0
Szerbkorm	28,0	0,0	23,0	17,0	18,0	20,0	24,0	15,5	9,5	13,0	14,0	14,0	18,5	25,0	21,0	20,0	23,0
Vajdkorm	28,0	23,0	0,0	18,5	18,0	21,0	25,0	16,0	11,0	14,0	14,0	14,0	20,0	24,5	21,5	21,0	23,5
Magyaktl	22,0	17,0	18,5	0,0	17,0	21,0	24,0	16,5	10,0	12,0	13,5	10,0	19,5	19,5	21,0	21,5	21,0
KKV	21,5	18,0	18,0	17,0	0,0	27,0	31,0	26,5	7,0	12,5	23,0	14,5	12,0	27,0	27,0	26,5	15,0
Agrarval	25,0	20,0	21,0	21,0	27,0	0,0	35,0	23,0	14,0	17,0	20,0	13,0	20,0	26,0	27,5	29,5	21,5
Turizim	29,0	24,0	25,0	24,0	31,0	35,0	0,0	26,5	14,0	18,5	23,0	16,5	21,0	29,5	30,0	32,0	23,5
Multi	20,0	15,5	16,0	16,5	26,5	23,0	26,5	0,0	13,0	15,5	26,0	12,5	12,0	27,0	33,5	22,0	13,5
Magykorm	12,0	9,5	11,0	10,0	7,0	14,0	14,0	13,0	0,0	16,5	12,5	4,5	12,0	12,5	16,5	13,5	12,5
EU	15,5	13,0	14,0	12,0	12,5	17,0	18,5	15,5	16,5	0,0	15,0	7,0	15,5	14,0	19,0	16,0	16,0
Ipar	15,5	14,0	14,0	13,5	23,0	20,0	23,0	26,0	12,5	15,0	0,0	15,0	6,5	20,5	25,0	17,5	9,0
Infrastr	15,0	14,0	14,0	10,0	14,5	13,0	16,5	12,5	4,5	7,0	15,0	0,0	7,0	14,5	12,0	10,5	9,0
Civil	23,0	18,5	20,0	19,5	12,0	20,0	21,0	12,0	12,0	15,5	6,5	7,0	0,0	17,5	18,5	19,5	23,5
Szolg	29,5	25,0	24,5	19,5	27,0	26,0	29,5	27,0	12,5	14,0	20,5	14,5	17,5	0,0	30,0	28,0	23,0
Energia	25,0	21,0	21,5	21,0	27,0	27,5	30,0	33,5	16,5	19,0	25,0	12,0	18,5	30,0	0,0	27,0	19,0
Infokomm	24,5	20,0	21,0	21,5	26,5	29,5	32,0	22,0	13,5	16,0	17,5	10,5	19,5	28,0	27,0	0,0	21,5
Egeszsug	28,0	23,0	23,5	21,0	15,0	21,5	23,5	13,5	12,5	16,0	9,0	9,0	23,5	23,0	19,0	21,5	0,0
Konver-genciaszám	361,5	303,5	313,0	284,0	323,5	360,5	402,5	319,0	191,0	237,0	270,0	189,0	266,0	368,0	373,5	350,5	302,5
Konver-gencia-arány (%)	90,1																

Példaként a helyi önkormányzat és a vajdasági kormány közötti konvergencia-mutató számítása a 2. táblázat (2MAO mátrix) első két sora alapján a következőként történik:

$$(4+2)/2 + (4+2)/2 + (4+4)/2 + \dots\dots\dots + (2+1)/2 = 44,5$$

Az értékek ebben a mátrixban nem mérik a potenciális szövetségesek számát, mint az 1CAA mátrixban (9. táblázat), hanem a szövetségesi intenzitást a többi résztvevő érdepreferenciájával. Az értékek a konvergencia fokát mutatják, és amennyiben az intenzitás magasabb fokú, akkor több résztvevőnek közös a célja.

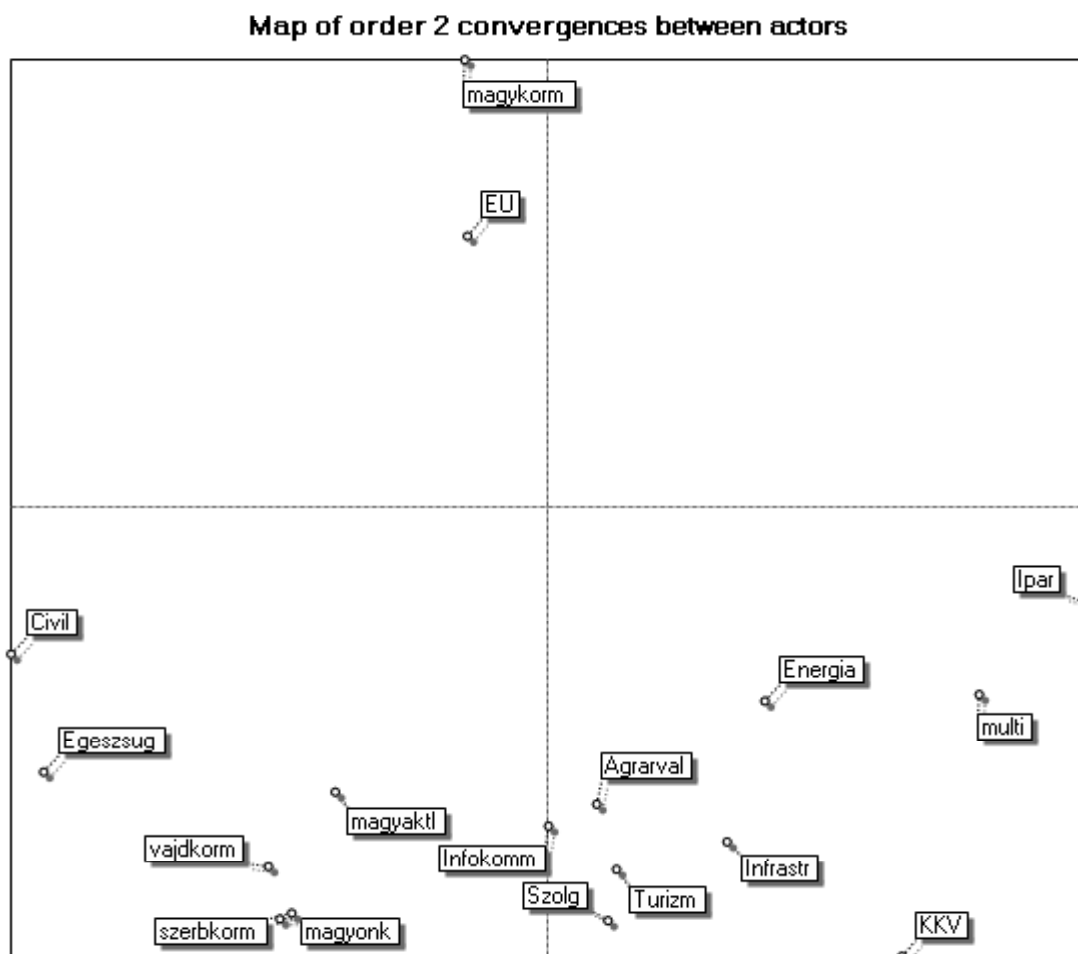
Ez a mátrix is szimmetrikus.

►► A résztvevők másodrendű konvergenciáinak grafikus ábrázolása

A konvergenciák grafikus ábrázolása (8. ábra) a mátrixok adatait használja, és ha közel vannak egymáshoz a résztvevők, akkor nagyobb közöttük a konvergencia intenzitása. Ezen ábrázolás alapján készül el a résztvevők konvergencia-hálójának is (9. ábra).

8. ábra

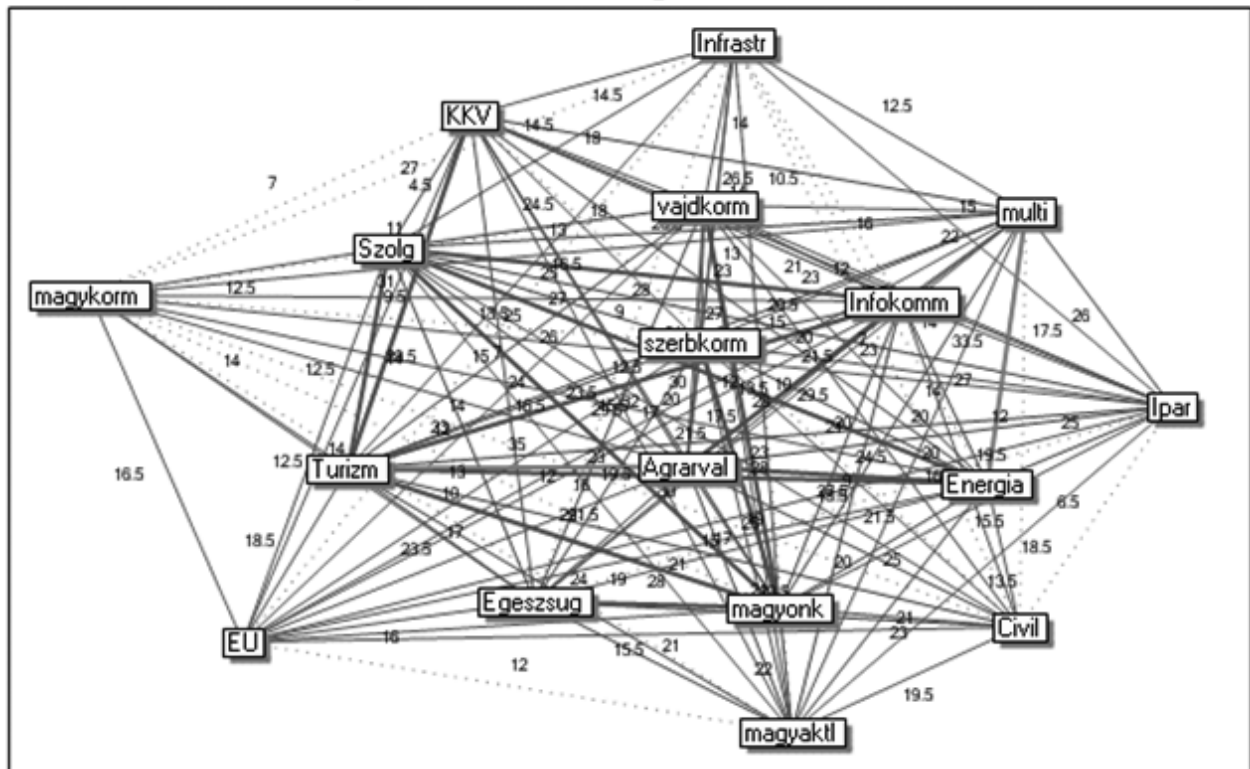
A résztvevők közötti másodrendű konvergenciák



9. ábra

A résztvevők másodrendű konvergencia-hálójá

Graph of order 2 convergences between actors



- Gyengébb konvergenciák
- Gyenge konvergenciák
- Mérsékelt konvergenciák
- Erős konvergenciák
- Erősebb konvergenciák

►► Súlyozottan értékelt konvergencia mátrix (3CAA)

A súlyozottan értékelt konvergencia mátrix (11. táblázat), vagyis a súlyozottan értékelt résztvevő X résztvevő számított mutatók hasonlóak a súlyozottan értékelt résztvevők X érdekek-célok pozíció mátrixhoz (3MAO). Meghatározza a résztvevőkre és érdekekre a közös pozíciók számát (az érdekek eléréséért vagy azokkal szemben). Ez a szimmetrikus mátrix meghatározza a lehetséges szövetségek számát, tekintetbe véve a résztvevők preferenciáit, az érdekeket és a versenyképességüket. Az értékek értelemszerűen a súlyozott konvergencia fokát jelzik.

11. táblázat

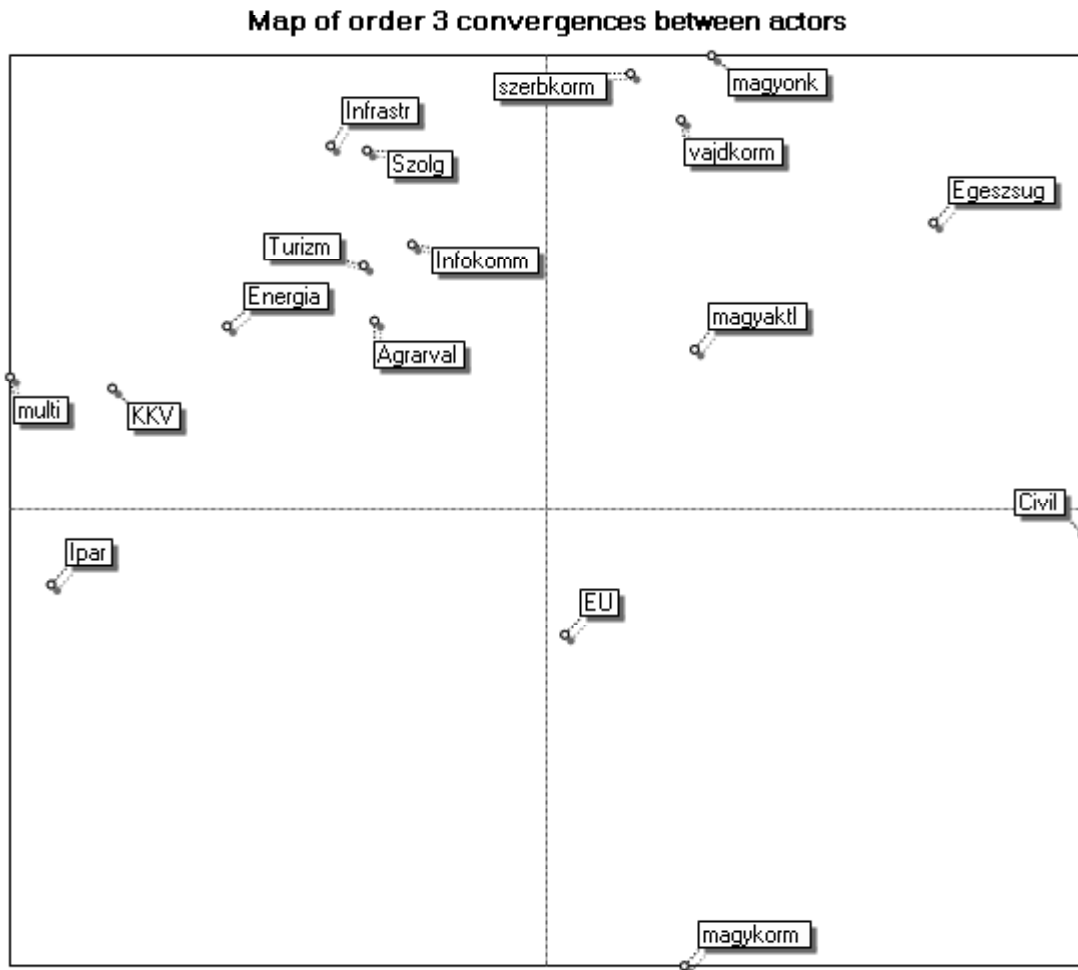
Korrigáltan értékelt konvergencia mátrix

3CAA	Magy-onk	Szerb-korm	Vajd-korm	Magy-aktl	KKV	Agrar-val	Tur-izm	Multi	Magy-korm	EU	Ipar	Infra-str	Civil	Szolg	Ener-gia	Info-komm	Egesz-sug
Magyonk	0,0	30,8	23,3	6,9	5,7	6,5	8,8	14,9	5,0	18,4	7,3	21,8	6,5	12,3	29,5	32,9	16,7
Szerbkorm	30,8	0,0	41,7	19,1	17,6	21,4	23,7	28,2	12,9	26,3	16,5	31,1	17,2	29,1	42,1	43,6	31,6
Vajdkorm	23,3	41,7	0,0	16,1	12,7	16,6	18,9	23,4	11,9	24,5	12,9	27,5	14,8	21,5	37,6	40,5	26,1
Magyaktl	6,9	19,1	16,1	0,0	3,0	3,3	5,4	12,1	3,4	16,4	5,8	15,6	4,0	6,9	25,0	30,5	12,3
KKV	5,7	17,6	12,7	3,0	0,0	3,3	5,9	19,9	2,2	16,2	8,4	18,1	2,1	8,3	30,6	34,7	8,1
Agrarval	6,5	21,4	16,6	3,3	3,3	0,0	6,0	16,9	3,9	20,1	7,6	19,8	3,0	7,9	31,8	38,6	11,3
Turizism	8,8	23,7	18,9	5,4	5,9	6,0	0,0	19,3	4,9	21,4	9,3	21,2	4,4	10,2	33,9	40,9	13,0
Multi	14,9	28,2	23,4	12,1	19,9	16,9	19,3	0,0	11,6	27,3	24,5	24,2	5,4	23,1	57,2	43,0	13,1
Magykorm	5,0	12,9	11,9	3,4	2,2	3,9	4,9	11,6	0,0	22,6	6,6	7,6	3,7	5,9	21,0	20,3	8,9
EU	18,4	26,3	24,5	16,4	16,2	20,1	21,4	27,3	22,6	0,0	19,4	14,6	17,0	18,3	36,7	33,2	22,2
Ipar	7,3	16,5	12,9	5,8	8,4	7,6	9,3	24,5	6,6	19,4	0,0	21,2	2,3	10,4	30,2	24,5	6,2
Infrastr	21,8	31,1	27,5	15,6	18,1	19,8	21,2	24,2	7,6	14,6	21,2	0,0	7,6	20,3	25,2	23,5	14,0
Civil	6,5	17,2	14,8	4,0	2,1	3,0	4,4	5,4	3,7	17,0	2,3	7,6	0,0	5,5	19,1	23,9	12,3
Szolg	12,3	29,1	21,5	6,9	8,3	7,9	10,2	23,1	5,9	18,3	10,4	20,3	5,5	0,0	37,1	39,0	14,9
Energia	29,5	42,1	37,6	25,0	30,6	31,8	33,9	57,2	21,0	36,7	30,2	25,2	19,1	37,1	0,0	55,8	25,6
Infokomm	32,9	43,6	40,5	30,5	34,7	38,6	40,9	43,0	20,3	33,2	24,5	23,5	23,9	39,0	55,8	0,0	33,0
Egeszsug	16,7	31,6	26,1	12,3	8,1	11,3	13,0	13,1	8,9	22,2	6,2	14,0	12,3	14,9	25,6	33,0	0,0
Konver-gencia-szám	247,2	432,9	369,7	185,7	196,9	218,1	247,3	364,2	152,6	354,6	213,2	313,3	148,9	270,6	538,5	558,0	269,4
Konver-gencia-arány (%)	0,0																

A programcsomag a mátrix adatai alapján ábrázolja grafikusan síkban is a konvergenciákat. Ebben az ábrázolásban a résztvevők minél közelebb vannak egymáshoz, a konvergenciájuk intenzitása annál erősebb (10. ábra).

10. ábra

A résztvevők közötti korrigáltan értékelt (harmadrendű) konvergenciák

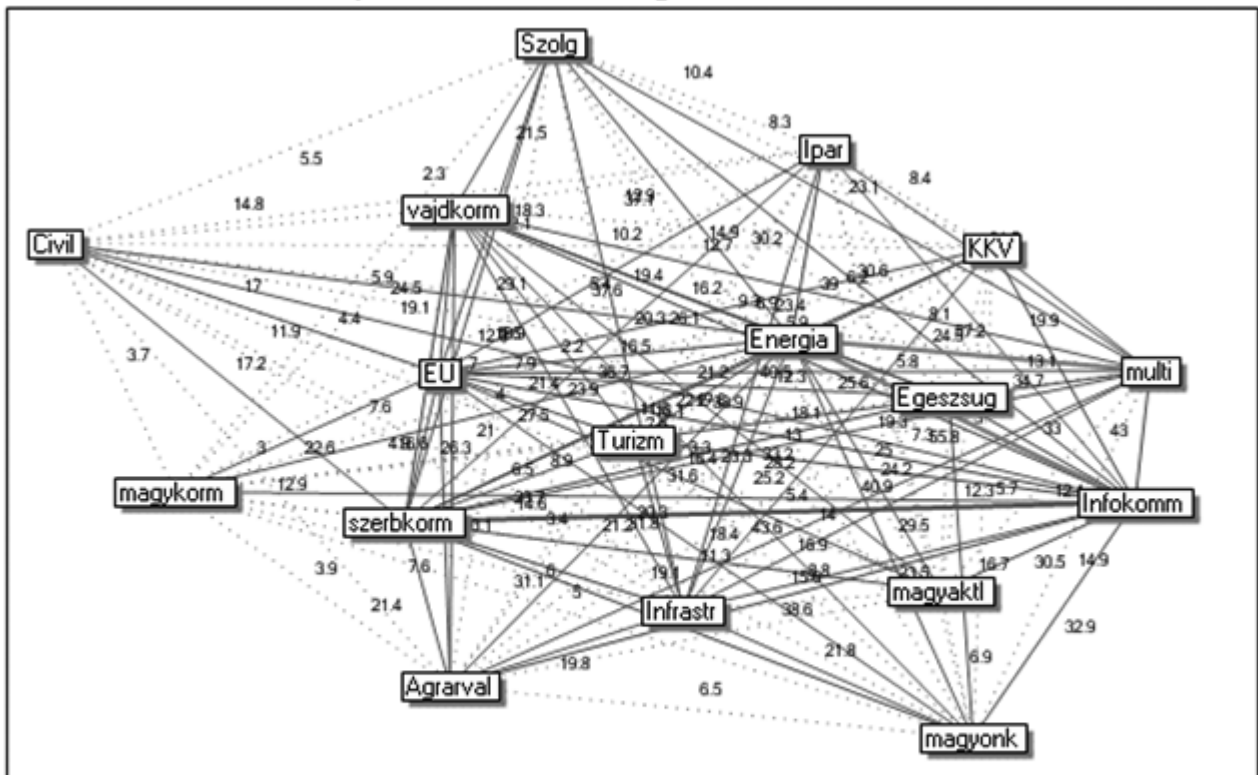


Ez az ábrázolás képezi a harmadrendű konvergencia-háló alapját is (11. ábra).

11. ábra

Harmadrendű konvergencia-háló

Graph of order 3 convergences between actors



- Gyengébb konvergenciák
- Gyenge konvergenciák
- Mérsékelt konvergenciák
- Erős konvergenciák
- Erősebb konvergenciák

►► Divergenciák a résztvevők között

A célokkal kapcsolatos divergencia mátrix (12. táblázat) a résztvevők között, vagyis a résztvevő X résztvevő divergencia (1DAA) megmutatja, hogy egy-egy résztvevő pár hány cél esetében képvisel eltérő pozíciót (az egyik támogatja a célt, a másik ellenzi), vagyis a potenciális konfliktusok számát. A programcsomag ebben az esetben sem veszi tekintetbe az indifferens, nullával értékelt pozíciókat. Ez a mátrix is szimmetrikus.

12. táblázat

Divergencia mátrix

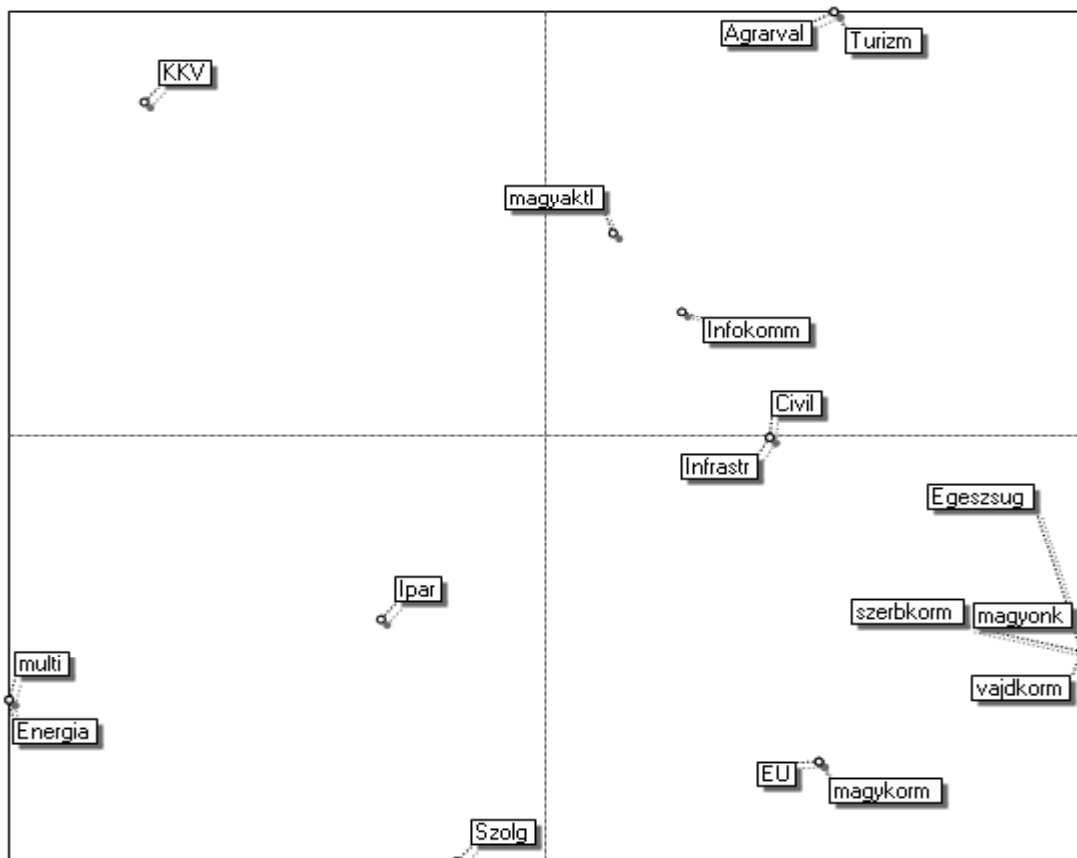
1DAA	magyonk	szerbkorm	vajdkorm	magyaktl	KKV	Agrarval	Turizm	multi	magykorm	EU	Ipar	Infrastr	Civil	Szolg	Energia	Infokomm	Egeszsug
magyonk	0	0	0	1	2	1	1	2	0	0	1	0	0	1	2	0	0
szerbkorm	0	0	0	1	2	1	1	2	0	0	1	0	0	1	2	0	0
vajdkorm	0	0	0	1	2	1	1	2	0	0	1	0	0	1	2	0	0
magyaktl	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	1
KKV	2	2	2	1	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	2
Agrarval	1	1	1	0	1	0	0	2	1	1	1	0	0	2	2	0	1
Turizm	1	1	1	0	1	0	0	2	1	1	1	0	0	2	2	0	1
multi	2	2	2	1	1	2	2	0	1	1	0	1	1	1	0	1	2
magykorm	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0
EU	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0
Ipar	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
Infrastr	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Civil	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Szolg	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Energia	2	2	2	1	1	2	2	0	1	1	0	1	1	1	0	1	2
Infokomm	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0
Egeszsug	0	0	0	1	2	1	1	2	0	0	1	0	0	1	2	0	0
Number of divergences	11	11	11	9	21	14	14	20	8	8	9	4	4	18	20	5	11

A programcsomag a divergencia mátrix adatai alapján készíti el a résztvevők közötti divergenciák grafikus ábrázolását (12. ábra) és a divergencia-hálót is (13. ábra).

12. ábra

Részítvevők közti divergenciák

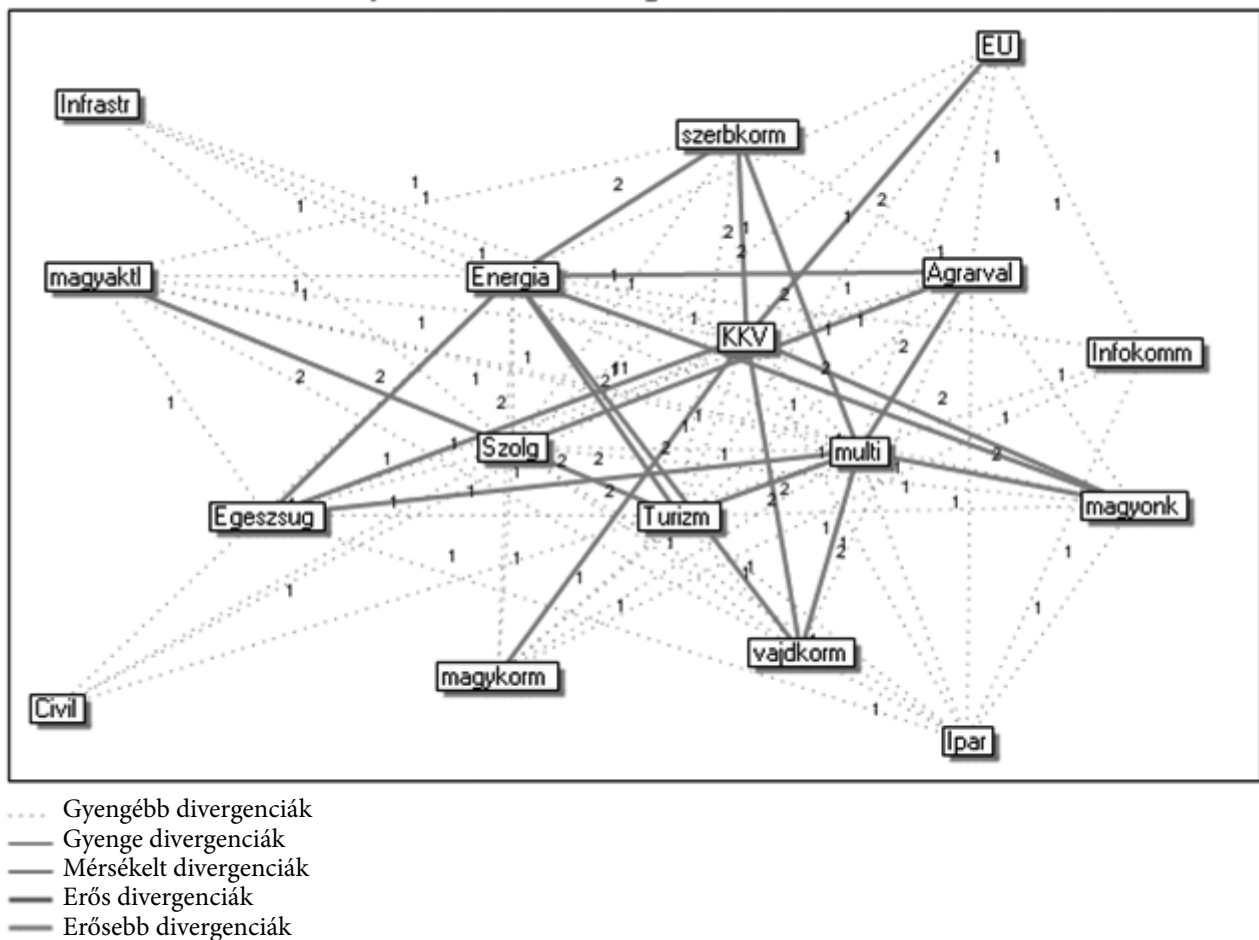
Map of order 1 divergences between actors



13. ábra

Divergencia-háló

Graph of order 1 divergences between actors



►► Másodrendű divergenciák

A másodrendű divergenciákat az értékelt divergencia mátrix (2DAA) mutatja (13. táblázat). Ez a szereplő X szereplő divergencia mátrix hasonló, mint az értékelt szereplők X érdekek pozíció mátrix (2MAO). Azonosítja minden szereplő párra azon érdekek számát, amelyekkel kapcsolatban nincs azonos álláspontjuk, vagyis egyik támogatja, a másik ellenzi. Az adatok ebben a mátrixban nem a lehetséges konfliktusok számát mérik (mint az 1DAA mátrix), hanem a konfliktusok intenzitását a résztvevők érdekhierarchiája alapján.

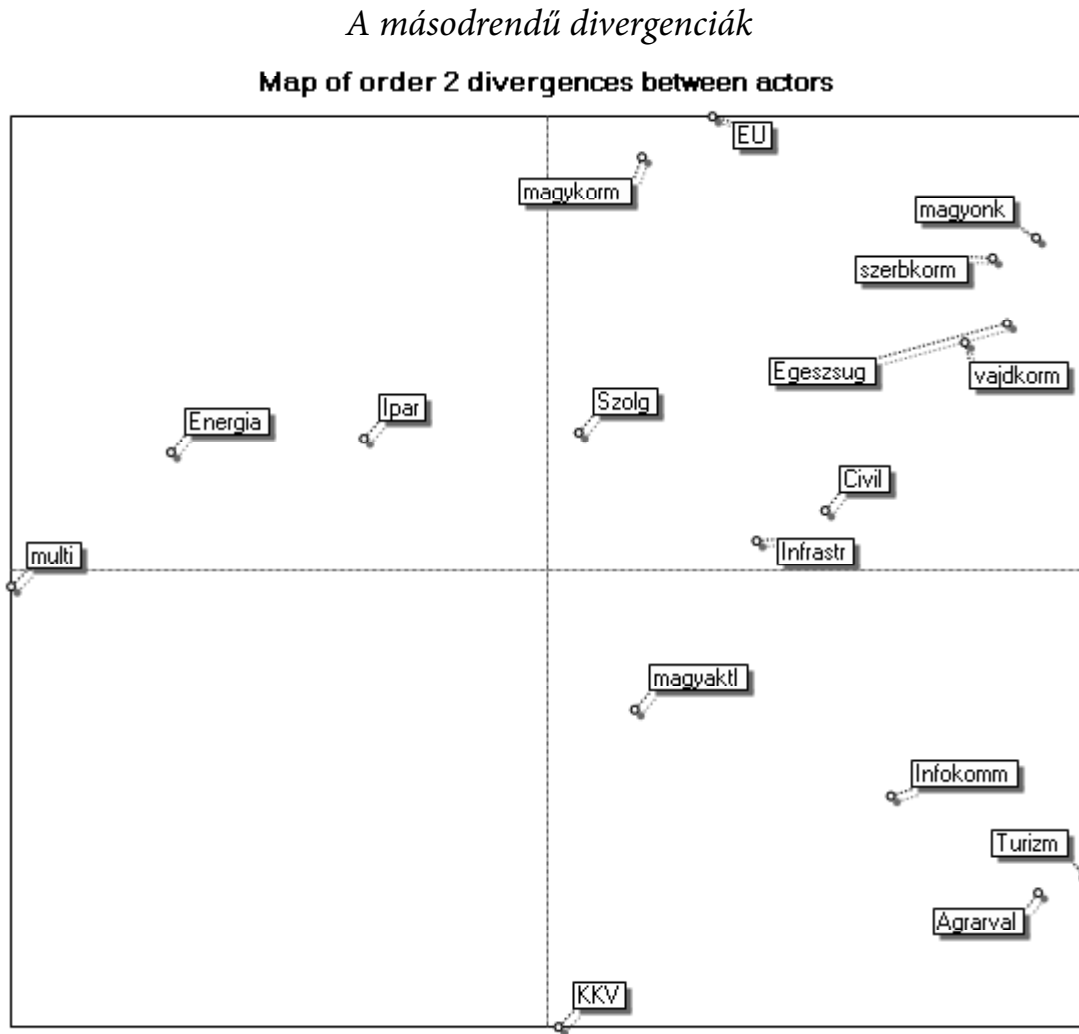
13. táblázat

Értékelt divergencia mátrix

2DAA	Magy-onk	Szerb-korm	Vajd-korm	Magy-aktl	KKV	Agrar-val	Tur-izm	Multi	Magy-korm	EU	Ipar	Infra-str	Civil	Szolg	Ener-gia	Info-komm	Egesz-sug
Magyonk	0,0	0,0	0,0	3,0	5,0	3,0	3,0	7,5	0,0	0,0	4,0	0,0	0,0	2,5	5,5	0,0	0,0
Szerbkorm	0,0	0,0	0,0	3,0	4,5	3,0	3,0	7,0	0,0	0,0	4,0	0,0	0,0	2,0	5,0	0,0	0,0
Vajdkorm	0,0	0,0	0,0	2,0	4,0	2,0	2,0	6,5	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	2,5	4,5	0,0	0,0
Magyaktl	3,0	3,0	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	1,5	0,0	2,0
KKV	5,0	4,5	4,0	1,0	0,0	2,0	2,5	3,0	4,5	5,5	3,0	1,5	2,5	2,5	3,0	0,0	4,5
Agrarval	3,0	3,0	2,0	0,0	2,0	0,0	0,0	7,5	4,0	4,0	4,0	0,0	0,0	5,0	6,5	0,0	2,0
Turizim	3,0	3,0	2,0	0,0	2,5	0,0	0,0	8,0	4,0	4,0	4,0	0,0	0,0	5,5	7,0	0,0	2,0
Multi	7,5	7,0	6,5	2,5	3,0	7,5	8,0	0,0	3,0	4,0	0,0	3,0	4,0	3,5	0,0	4,0	7,0
Magykorm	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,0	4,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	4,0	0,0
EU	0,0	0,0	0,0	0,0	5,5	4,0	4,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	4,0	0,0
Ipar	4,0	4,0	3,0	0,0	3,0	4,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,5	0,0	4,0	3,0
Infrastr	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0
Civil	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0
Szolg	2,5	2,0	2,5	4,0	2,5	5,0	5,5	3,5	2,0	3,0	3,5	2,0	3,0	0,0	2,5	0,0	3,0
Energia	5,5	5,0	4,5	1,5	3,0	6,5	7,0	0,0	2,0	3,0	0,0	2,0	3,0	2,5	0,0	4,0	5,0
Infokomm	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	4,0	4,0	4,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,0	0,0
Egeszsug	0,0	0,0	0,0	2,0	4,5	2,0	2,0	7,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	3,0	5,0	0,0	0,0
Divergencia-szám	33,5	31,5	26,5	19,0	49,0	43,0	45,0	70,5	23,5	27,5	32,5	8,5	12,5	46,5	54,5	20,0	28,5
Divergencia-arány (%)	9,9																

A másodrendű értékelt divergenciákat is ábrázolja grafikusan a programcsomag (14. ábra) a 2DAA mátrixban található adatok alapján. Lényegében azt mutatják az adatok, hogy milyen távol vannak egymástól a résztvevők, ha a divergencia intenzitása nagyobb.

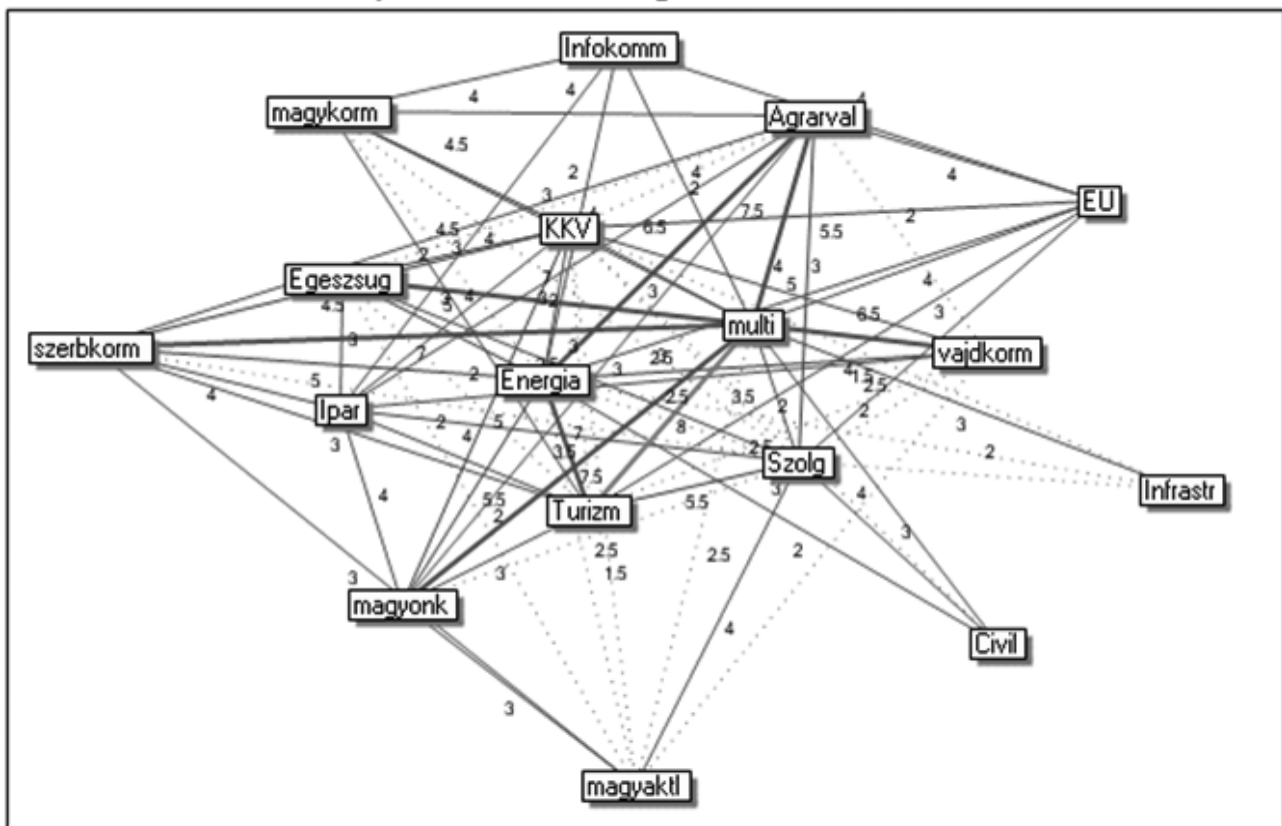
14. ábra



15. ábra

A résztvevők másodrendű divergencia-hálója

Graph of order 2 divergences between actors



- Gyengébb divergenciák
- Gyenge divergenciák
- Mérsékelt divergenciák
- Erős divergenciák
- Erősebb divergenciák

►► Harmadrendű korrigált divergencia

A súlyozottan értékelt divergencia mátrix (14. táblázat), vagyis a korrigáltan értékelt résztvevők X résztvevők (3DAA) hasonló a korrigáltan értékelt résztvevők X érdekek pozíció mátrixhoz (3MAO). Identifikálja minden pár résztvevőre, akiknek ellentétes az álláspontjuk (egyik a célért, a második a cél ellen van) az átlagos divergencia-intenzitást. Tehát a mátrix értékei a konfliktus intenzitását-erősségét mérik a résztvevő páros célhierarchijától és illetékességétől függően.

14. táblázat

Korrigáltan értékelt divergencia mátrix

3DAA	Magy-onk	Szerb-korm	Vajd-korm	Magy-aktl	KKV	Agrar-val	Tur-izm	Multi	Magy-korm	EU	Ipar	Infra-str	Civil	Szolg	Ener-gia	Info-komm	Egesz-sug
Magyonk.	0,0	0,0	0,0	1,0	1,5	0,8	1,0	7,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,0	5,2	0,0	0,0
Szerbkorm	0,0	0,0	0,0	4,5	6,6	4,4	4,5	12,1	0,0	0,0	5,4	0,0	0,0	2,6	10,3	0,0	0,0
Vajdkorm	0,0	0,0	0,0	1,7	3,9	1,6	1,7	9,4	0,0	0,0	2,6	0,0	0,0	2,7	7,5	0,0	0,0
Magyaktl	1,0	4,5	1,7	0,0	0,2	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	2,0	0,0	1,1
KKV	1,5	6,6	3,9	0,2	0,0	0,2	0,5	3,0	1,7	8,0	1,3	2,4	0,5	0,8	4,0	0,0	2,7
Agrarval	0,8	4,4	1,6	0,0	0,2	0,0	0,0	6,1	1,2	4,1	1,3	0,0	0,0	1,4	6,1	0,0	0,9
Turizm	1,0	4,5	1,7	0,0	0,5	0,0	0,0	6,6	1,4	4,3	1,6	0,0	0,0	1,8	6,7	0,0	1,1
Multi	7,0	12,1	9,4	3,0	3,0	6,1	6,6	0,0	3,4	6,7	0,0	5,1	3,2	3,5	0,0	7,3	8,2
Magykorm	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	1,2	1,4	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,4	5,4	0,0
EU	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	4,1	4,3	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,3	5,8	8,3	0,0
Ipar	1,9	5,4	2,6	0,0	1,3	1,3	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	5,5	1,9
Infrastr	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	4,2	0,0	0,0
Civil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	2,3	0,0	0,0
Szolg	1,0	2,6	2,7	1,5	0,8	1,4	1,8	3,5	1,0	4,3	1,8	2,7	0,8	0,0	2,6	0,0	2,1
Energia	5,2	10,3	7,5	2,0	4,0	6,1	6,7	0,0	2,4	5,8	0,0	4,2	2,3	2,6	0,0	8,2	6,3
Infokomm	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,3	5,4	8,3	5,5	0,0	0,0	0,0	8,2	0,0	0,0
Egesz-sug	0,0	0,0	0,0	1,1	2,7	0,9	1,1	8,2	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	2,1	6,3	0,0	0,0
Divergencia-szám	19,4	50,4	31,2	14,9	37,4	28,1	31,3	84,8	16,4	41,6	23,2	14,4	6,9	30,8	73,7	34,7	24,4
Divergencia-arány (%)	0,0																

Ebben az esetben is szimmetrikus a mátrix.

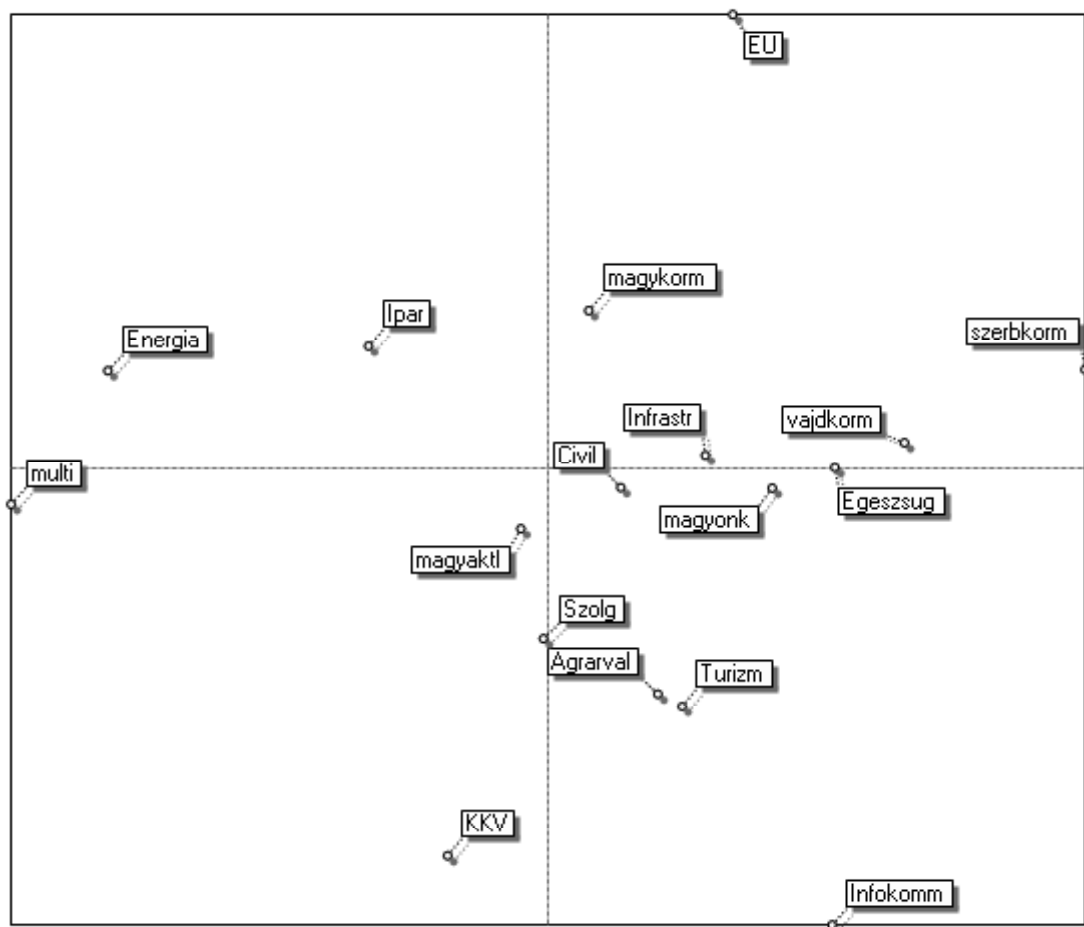
Az értékek a divergencia fokát mutatják, és amennyiben az intenzitás magasabb, akkor több résztvevőnek van divergens érdeke.

A programcsomag a 3DAA mátrix adatai alapján ábrázolja síkban is a divergenciákat (16. ábra). A távolságok a résztvevők között annál nagyobbak, minél magasabb fokú a divergencia.

16. ábra

A résztvevők harmadrendű divergenciái

Map of order 3 divergences between actors

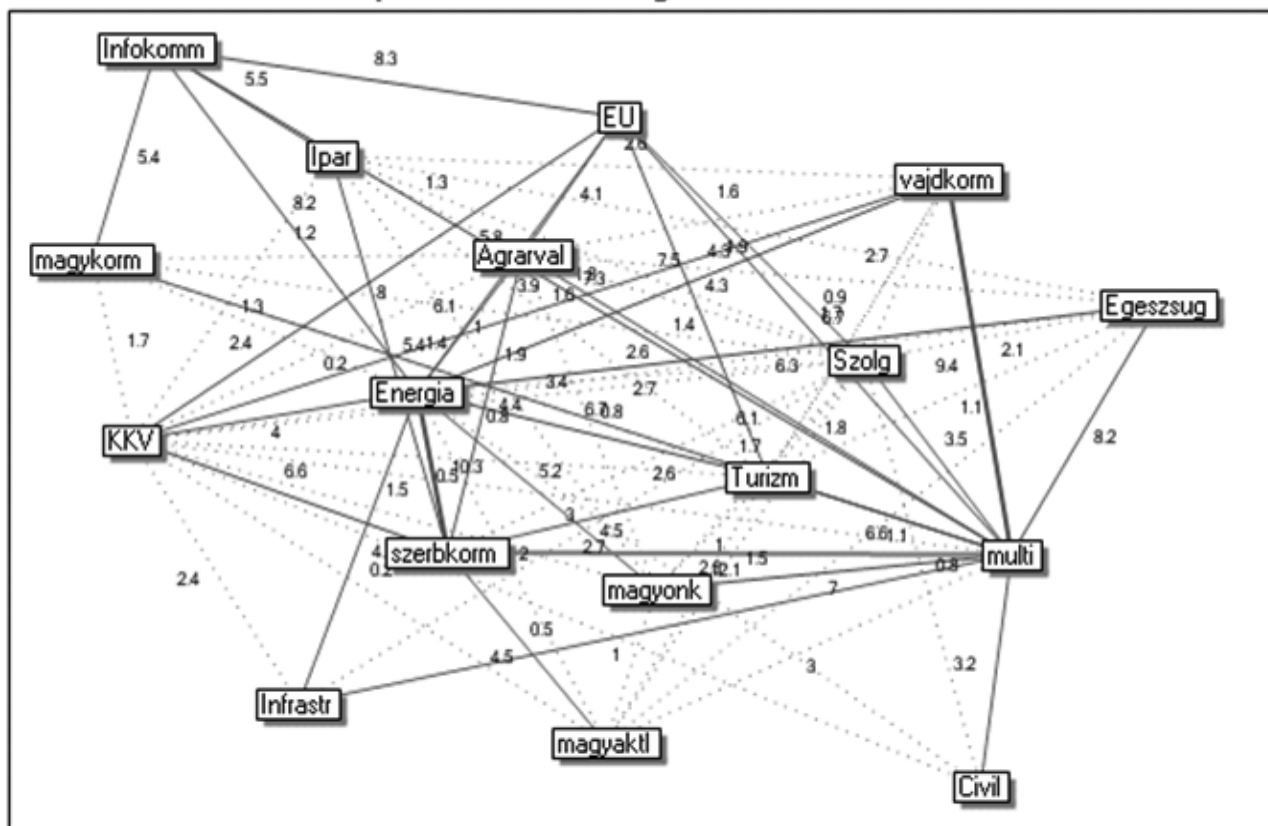


Ugyanazon adatok alapján adja meg a programcsomag a harmadrendű divergenciák hálóját is (17. ábra), amely segít a lehetséges szövetségesek és konfliktusok meghatározásában.

17. ábra

Harmadrendű divergencia-háló

Graph of order 3 divergences between actors



►► Ambivalencia-vizsgálat

Egyes szereplők között fennállhat ambivalencia, mivel léteznek olyan célok, amelyeket „A” és „B” résztvevő is támogat, de fennállhatnak olyan viszonyok is, hogy egyik résztvevő valamit támogat, a másik viszont ellenez. Más szóval egy résztvevő párnak vannak konvergens és divergens pozíciói a célok iránt. Az ilyen konvergens és divergens álláspontokkal bíró résztvevőket nevezzük adott kérdésben ambivalensnek.

Az ambivalenciát úgy mérjük, hogy a konvergencia mértékéből kivonjuk a divergenciát, és az így kapott eltérést elosztjuk a konvergencia- és divergencia-mutatók összegével.

Ha ambivalens résztvevők szövetségesek kívánnak lenni, együtt kell működniük a közös érdek-cél megvalósításában, és félre kell tenniük azokat a célokat, amelyeket illetően nem egyeznek.

Meg kell jegyezni, hogy az ilyen vitás célokat külön kell elemezni, mert ennek révén is fontos lehet eljutni a kompromisszumig.

Az ambivalenciát három mutatóval méri:

- egyszerű mutatóval (amely a megegyezést és nem megegyezést méri);
- értékelt mutatóval (a konvergencia és divergencia intenzitását is tekintetbe veszi);
- súlyozottan értékelt mutatóval (tekintetbe veszi az előbbieket mellett a résztvevők kompetenciáját is).

Ezek a mutatók láthatók a 15. táblázatban.

15. táblázat

Ambivalencia mátrix

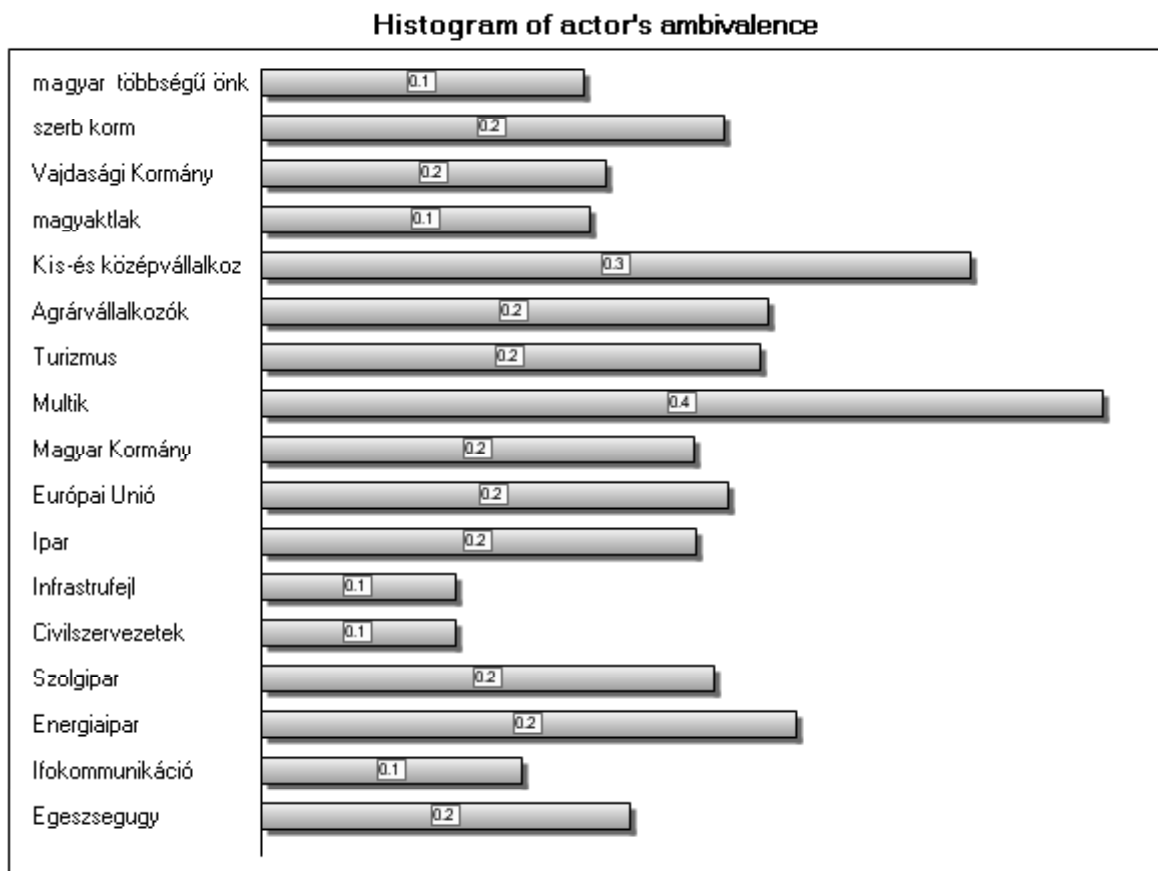
	EQ[1]	EQ[2]	EQ[3]
Magyar többségű önkormányzatok	0,2	0,2	0,1
Szerbiai kormány	0,2	0,2	0,2
Vajdasági kormány	0,2	0,2	0,2
Magyar aktív lakosság	0,2	0,1	0,1
Kis- és középvállalkozások	0,3	0,3	0,3
Agrárvállalkozók	0,2	0,2	0,2
Turizmus	0,2	0,2	0,2
Multinacionális cégek	0,3	0,4	0,4
Magyar kormány	0,2	0,2	0,2
Európai Unió	0,2	0,2	0,2
Ipar	0,2	0,2	0,2
Infrastruktúra	0,1	0,1	0,1
Civil szervezetek	0,1	0,1	0,1
Szolgáltatás	0,3	0,2	0,2
Energiaipar	0,3	0,3	0,2
Információ-kommunikáció	0,1	0,1	0,1
Egészségügy	0,2	0,2	0,2

A mutatók értéke 1–0 között mozog. Az egyeshez közeli értékek az ambivalencia magas fokát jelentik, míg a 0 a nem ambivalens résztvevőkre jellemző.

A programcsomag ezeket az adatokat oszlopdiagramon (hisztogramon) is kimutatja (18. ábra).

18. ábra

A résztvevők ambivalencia hisztogramja



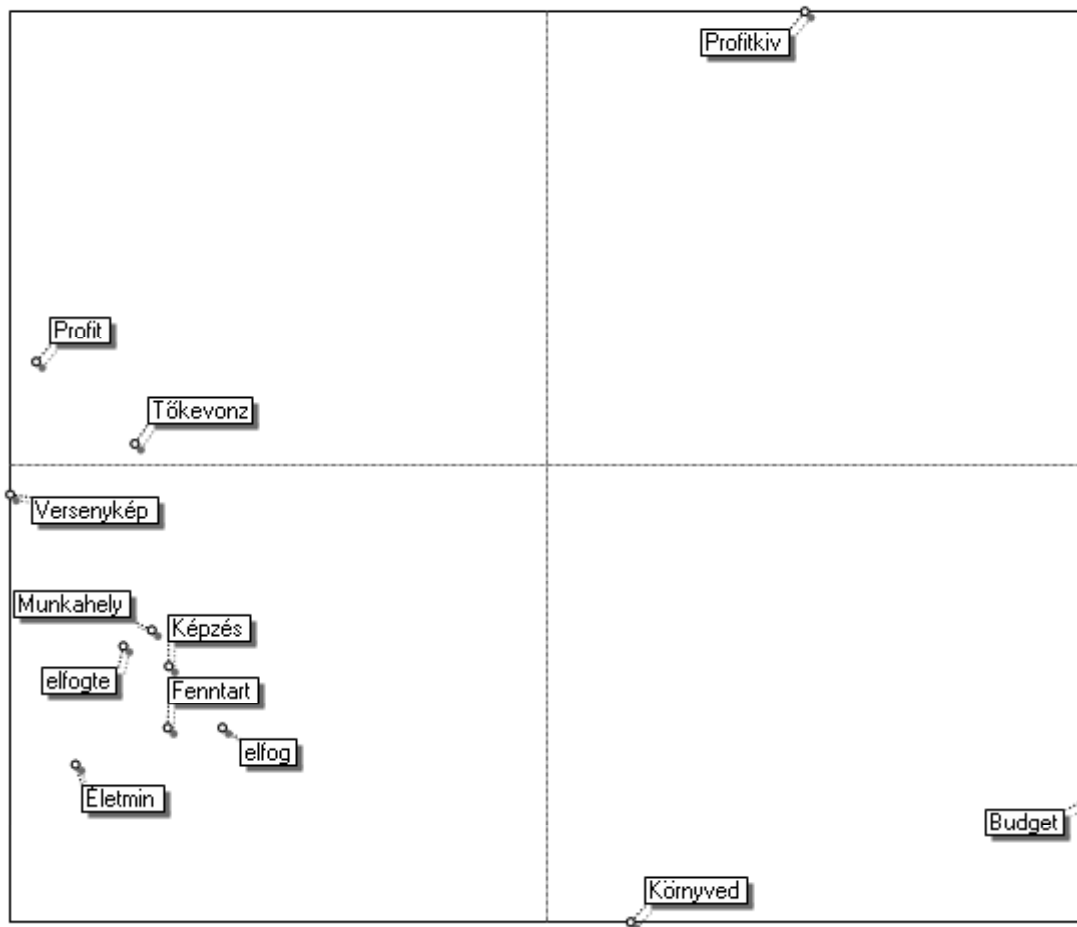
►► Az érdekek–célok közötti nettó eltérések–távolságok

Az érdekek közötti nettó eltéréseket–távolságokat a programcsomag síkban ábrázolja (19. ábra), és meghatározza azokat az érdekeket, amelyekkel kapcsolatban a szereplők hasonló pozícióban vannak (vagy az érdekekért, vagy ellenük). Ez lehetővé teszi azon érdekcsoportok izolálását, amelyeknél magas a konvergencia vagy a divergencia. A résztvevők álláspontjainak alapján, magas konvergencia esetén az érdekek szorosan egymás mellett vannak, míg ellenkező esetben egymástól távol.

19. ábra

A célok nettó távolságai-eltérései

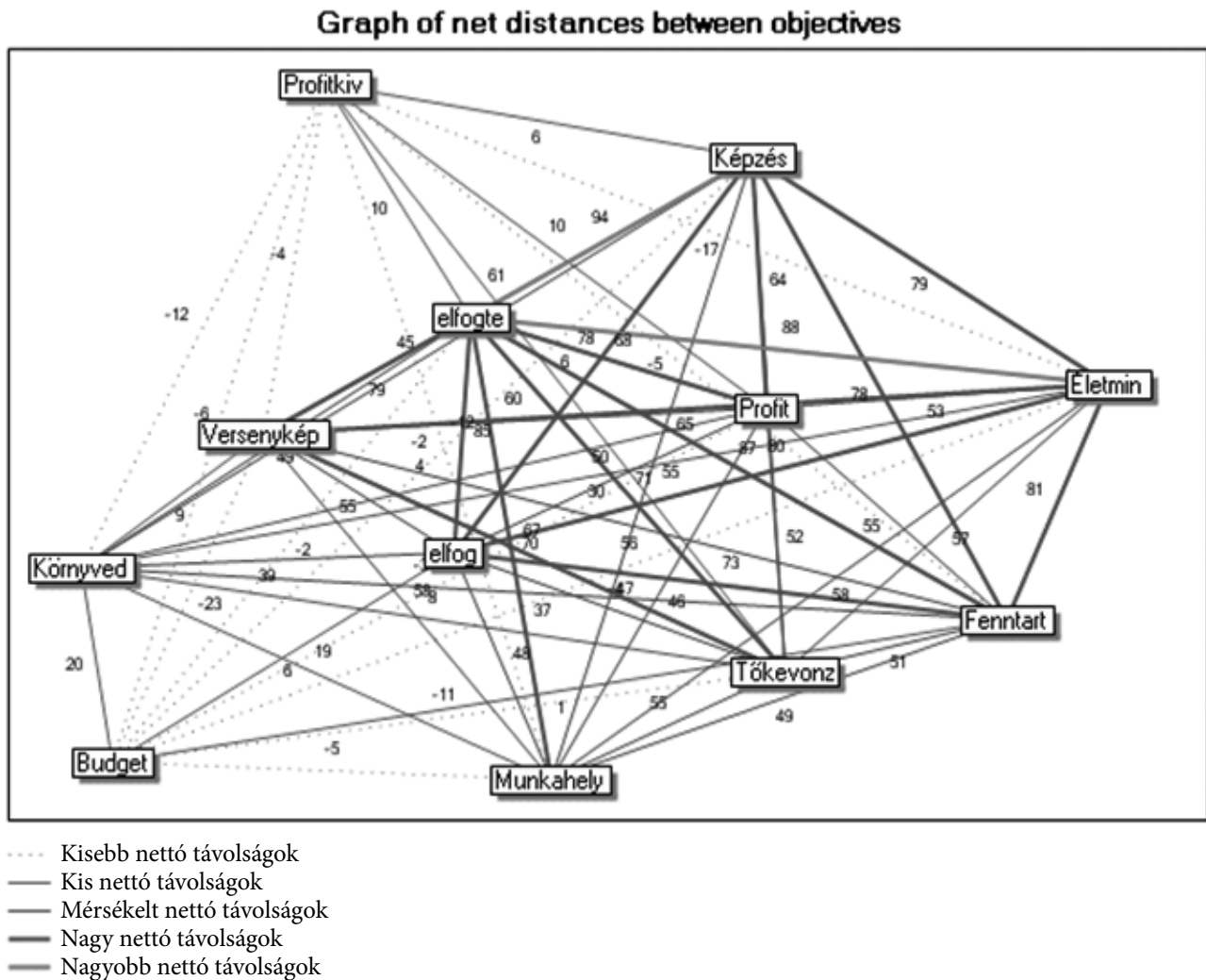
Map of net distances between objectives



Ezen adatok alapján készíti a programcsomag az érdekek nettó eltérésének hálóját is (20. ábra), ami arra használható, hogy identifikálja azokat az érdekeket, amelyek esetében a résztvevők pozíciója megegyezik (vagy az érdekek mellett, vagy ellene vannak). Minél erősebb az érdekek közötti kapcsolat, annál magasabb a résztvevők adott érdekekre vonatkozó véleményének konvergenciája.

20. ábra

A célok nettó távolságainak-eltéréseinek hálójája



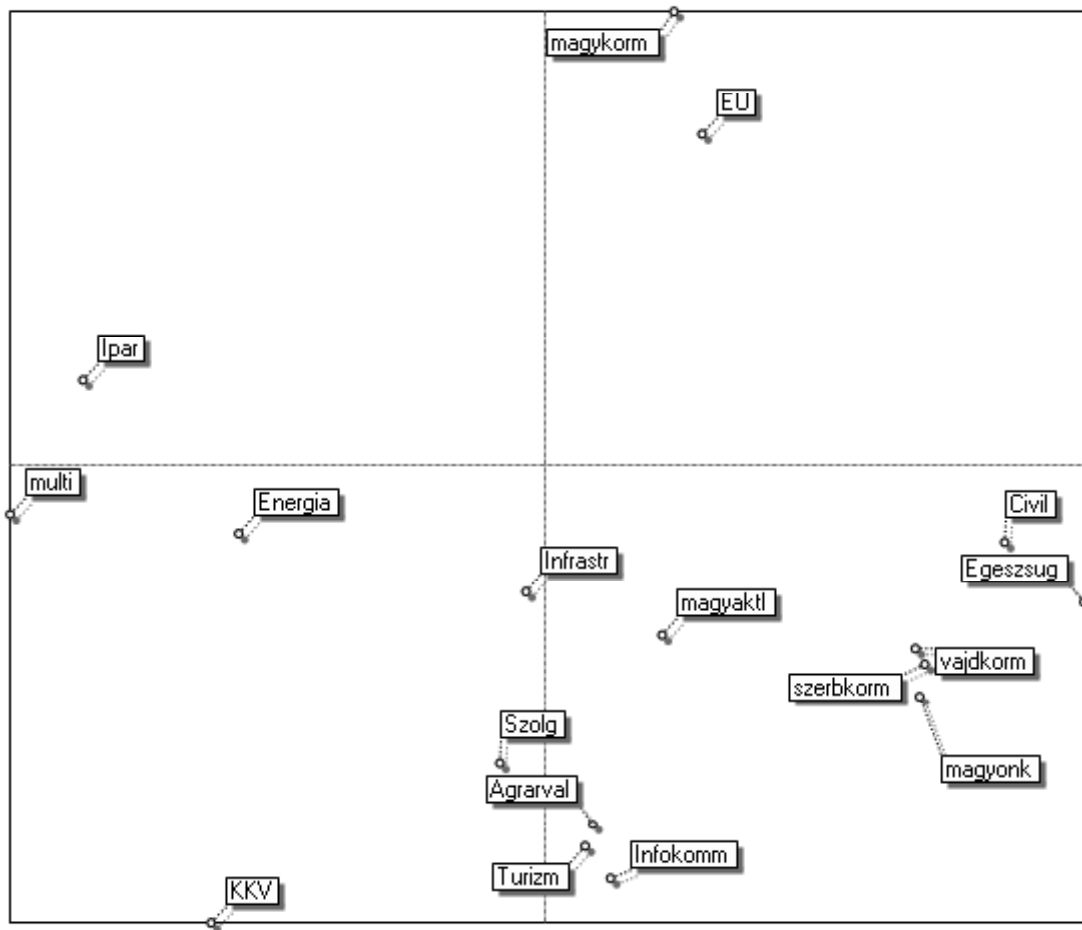
►► A szereplők közötti nettó eltérések-távolságok

A szereplők közötti nettó távolságokat a programcsomag szintén grafikusán, síkban ábrázolja, és az felhasználható a potenciális szövetségesek felismerésére, tekintettel a másodrendű divergenciákra és konvergenciákra a szereplők között (21. ábra).

21. ábra

A szereplők közötti nettó távolságok

Map of net distances between actors

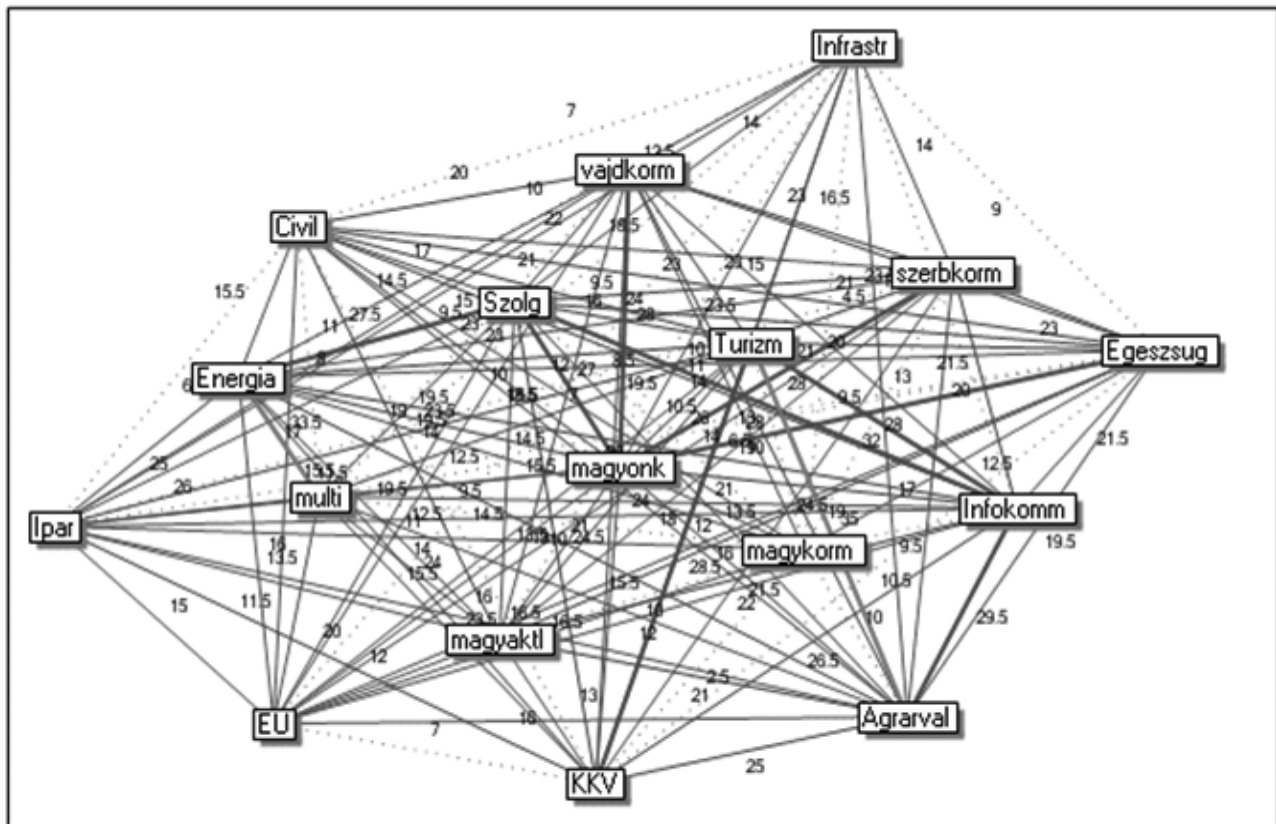


Az adatok alapján a programcsomag elkészíti a szereplők közötti nettó távolságok hálóját is (22. ábra).

22. ábra

A szereplők közötti nettó távolságok hálója

Graph of net distances between actors



►► Záradék helyett

A kutatási beszámolót, szabály szerint, záradékbán kell összefoglalni.

Ebben az esetben ettől el kell tekinteni a következő okokból:

1. A MACTOR-elemzés bemenő mátrixai az értékelők hipotéziseit tartalmazzák a résztvevők közötti és a résztvevők-érdekek közötti viszonyokról, amelyek segítségével résztvevő-résztvevő, résztvevő-érdek összefüggést határoztuk meg.

2. A kapott eredményeket döntéshozó és azok végrehajtó szervei használhatják viselkedésükben, feladataik végrehajtásában.

3. A vizsgált terület–régió nem rendelkezik döntéshozó központtal, mivel hivatalosan nem elismert régió ráruházott döntési jogokkal, végrehajtási kötelezettségekkel, érdekei eléréséhez nem rendelkezik eszközökkel, erőforrásokkal. Ebből kifolyólag a fejlesztési terv megállapításai, a SWOT-elemzés nyújtotta stratégiai lehetőségek és a MACTOR-elemzéssel felderített lehetőségek csak akkor válhatnak operatívvá, ha az érintett önkormányzatok ebben megtalálják a közös érdekeket, és érdekegyeztetéssel eljutnak a közös végrehajtásig.

4. A MACTOR-elemzés a résztvevők egymás közti viszonyát és a résztvevő–érdek viszonyokat vizsgálja, rámutatva a lehetséges viselkedési stratégiákra, amelyekről megállapítottuk, hogy döntő fontosságúak, tekintettel az önkormányzatok erősen korlátozott társadalmi-politikai helyzetére.

5. Elsődleges fontosságú lenne, hogy ezek az önkormányzatok belássák az összefogás és a közös fellépés szükségességét. Abban az esetben az itt felderített viszonyok ismerete is fontossá válna.

6. A mindennapi gyakorlatban, a vizsgálatban felölelt önkormányzatok eltérően viselkednek, és megítélésünk szerint az itt kimutatott tendenciákat csak irányadóként tudják felhasználni. Minden egyes döntési helyzetben érdemes az eredmények áttekintésével vizsgálni, hogy milyen irányban célszerű a partnereket keresni, és milyen ellenállásokra kell számítani.

Javaslat

Célszerűnek tartjuk az ilyen irányú vizsgálatok további folytatását a résztvevők, viszonyok és érdekek további finomítása mellett, számolva nemcsak a számítások eredményeivel, hanem az értékelők gondolkodásának további formálódásával is.

Irodalom

1. M. GODET: *Actors' moves and strategies: the Mactor method*. Futures, July–August 1991.
2. M. GODET: *From anticipation to action*. Unesco, 1993.
3. M. GODET–P. CHAPUY–G. COMYN: *Global scenarios of the international context on the horizon 2000*. Futures, April 1994.
4. O. HELMER: *Looking forward : a guide to futures research*. Sage publications, 1983.
5. J. P. MARTINO: *Technological forecasting for decision making*. Mac Graw Hill, 1993.

Jelentés

TÁRSASÁGI TEVÉKENYSÉG

A Regionális Tudományi Társaság **2005 decemberében alakult** szabadkai székhellyel, **17 taggal**, akik Észak-Vajdaság több települését képviselik. Bár többségük **közgazdász**, szakmai szempontból **a regionális tudományterületek szinte minden képviselője** jelen van a munkában.

A Társaság céljai megegyeznek a Magyar Regionális Tudományi Társaság programjával. Arra törekszik, hogy:

- a regionális tudomány művelőinek szakmai fórumot biztosítson;
- megismertesse és népszerűsítse a nemzetközi és hazai regionális tudomány eredményeit;
- bekapcsolódjon a regionális tudomány nemzetközi szervezeteibe (s ezzel terjessze a hazai tudományos eredményeket);
- kapcsolatot építsen ki a regionális politika alakítóival és annak gyakorlati megvalósítóival a tudományos eredmények ismertetésére, befogadására;
- támogassa mindazon kutatóhelyeket, felsőoktatási intézményeket és más szervezeteket, ahol a regionális tudományt művelik, vagy a jövőben művelni kívánják;
- pályázatokkal, ösztöndíjakkal és más kezdeményezésekkel támogassa a regionális tudomány művelőit tudományos eredményeik közreadásában és népszerűsítésében;
- konferenciák, tanácskozások szervezésével, valamint könyvek, kiadványok megjelentetésével járuljon hozzá, hogy a tudományterület eredményei minél szélesebb körben megismerhetők és használhatók legyenek.

E célok kiegészültek egy **hármас célrendszerrel**, amit a tagok a Társaság megalakulásakor tűztek ki maguk elé. E hármас célrendszernek

- első pillére az **ismeretterjesztés**,
- a második a **fiatal szakemberek felkutatása, bevonása a munkába**,
- a harmadik a **tehetséggondozás**.

Külső támogatással ugyan, de e hármас célrendszer elemeit **többé-kevésbé sikerült elérni**.

A **kezdeményező bizottság** úgy határozta meg az alakuló ülésre meghívottak névsorát, hogy az elsősorban a **fiatalabb réteget** célozta meg, szem előtt tartva a délvidéki magyarság azon törekvését, hogy **értelmiségi réteget** neveljen ki; ennek az RTT kiváló bázisa lehet. A jelenlegi **34** tag közül **20-nak** az életkora **35 év alatt** van, és **több mint 10** nem töltötte be még a **30.** életévét sem.

A Társaság tagjainak nagy része **egyetemi végzettségű**, többen **doktori** címmel rendelkeznek, s **egyetemi tanárok** is vannak soraikban.

A fent említett célrendszer második eleme, az **ismeretterjesztés**, már nem volt ennyire sikeres. A 2006. év első felében **több előadást tartottak Szabadkán, Zentán** és más településeken, ahol neves magyarországi előadók – **Csatári Bálint, Poór József** – népszerűsítették a Társaságot a némely alkalommal gyér, máskor meg tömeges hallgatóság előtt. Ezeken az előadásokon léptek kapcsolatba további fiatal értelmiségiekkel, akik azóta is tevékenyen részt vesznek a munkában.

A Regionális Tudományi Társaság 3 tagja a **Pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar** Regionális fejlesztési doktori iskolájának hallgatója 2006 szeptembere óta; bennük is a regionális **tudományosság majdani vezetőrétegét látják** a Délvidéken.

A 2006. év második felében az RTT a **Szülőföld Alaptól** nyert pályázat anyagi támogatásának köszönhetően megkezdte a **vajdasági magyarlakta települések fejlesztési tervének kidolgozását**. A munkát sikerrel befejezték, ennek egyik eredményeként 2006 végén megjelent *Kistérségek életereje* címmel az a tanulmánykötet, mely e munkákat összefoglalja. A munka elsősorban **gazdaságfejlesztési terv**, de mivel erre a régióra még nem készült hasonló **összefoglaló mű, kitér egyéb szektorokra** is. Húsz témakörben folyt a kutatás és készültek a tanulmányok, s **hiánypótló szerepük van:** a már meglévő **komplex vajdasági fejlesztési terv** és az egyes községek **fejlesztési tervei közötti kapcsolatok** szánták, a cél pedig a **magyarlakta községek felzárkóztatása és további fejlődése**.

A Társaság következő lépése lesz a fejlesztési tervre épülő operatív programok kidolgozása és azok **road show jellegű prezentálása**, annak érdekében, hogy a világ figyelme e kis közösség felé forduljon: van még potenciál a fejlődésre, gyarapodásra.

2007-ben a Társaságnak két fő tevékenysége van: az egyik Szabadka Község gazdaságfejlesztési tervének MACTOR-elemzése, ez az első félévben már elkészült. Az év második felében az Apáczai Közalapítvány támogatásával Vajdaság-szerte uniós projekt menedzser képzés folyik azzal a céllal, hogy minél több szakember sikerrel vegyen részt a pályázatokon, az uniós források lekötésében.

►► **A Társaság által szervezett előadások**

2006. február 21.

Szabadkán egy angol és egy magyar előadás; Zentán dr. Poór József előadása:
Humánerőforrás-menedzsment

2006. március 18.

Szabadkán, Hajdújárason és Horgoson dr. Csatári Bálint:
A homokvidék szerepe a regionális fejlesztésben

2006. április 13.

Bácskossuhtfalván dr. Somogyi Sándor: **Minőségmenedzsment**

2006. október 26–27.

Szeged, a **Magyar Regionális Tudományi Társaság IV. Vándorgyűlése.**

Előadók:

Ricz András: Vajdaság többségében magyarlakta községeinek fejlesztési terve;

Kajári Karolina: Életminőség;

Gábrityné Molnár Irén: A felsőoktatás és hipotetikus karrier-utak Vajdaságban;

Diósi Viola: Nyugat-bácskai falvak fejlesztési terve;

Takács Zoltán: Ket-Adryan mikrorégió fejlesztési terve;

Kovács Krisztina: Humánerőforrás helyzete Vajdaságban;

Sefcsich György: Egy Szabadka központú mikrorégió ipari lehetőségei.

►► **Konferenciák**

Az RTT képviselői 2006. november 18-án részt vettek Budapesten az Eötvös Loránd Tudományegyetem Természettudományi Karának Regionális Földrajzi Tanszéke által a Magyar Tudomány Ünnepe keretében szervezett **Regionális modellek** című tudományos konferencián.

Baja, 2007. március 7. – **Kisebbségek, régiók és önkormányzatok** című konferencia

Zombor, 2007. április 14. – **Kisebbségi lét** című konferencia

►► **Bemutatók**

Szabadka, 2006. december 19. – Az RTT bemutatta a Szülőföld Alap által támogatott **A többségében magyarlakta községek fejlesztési terve** című projekt eredményét.

Békéscsaba, 2007. március 23. – A Magyar Tudományos Akadémia RKK Békéscsabai Kutatóállomásán bemutatták **A többségében magyarlakta községek fejlesztési terve** című projektet.

►► **Eredményes pályázatok**

2006: A Szülőföld Alaptól **A többségében magyarlakta községek fejlesztési terve** című projekt támogatást nyert.

2007: Támogatás a Magyar Tudományos Akadémiától **Szabadka Község gazdaságfejlesztési tervének MACTOR-analízisére.**

2007: Az Apáczai Közalapítvány az **Uniós projektmenedzsment képzés** című programra nyújtott támogatást.

A jelen könyv is – mind kutatási témájában, mind megjelenésében – támogatást kapott, s a Társaság munkaprogramjának része.

Rezümé

Az alkalmazott SWOT-módszer egy gondolkodási elemzési rendszer, amely sokféle részmodszert foglal magába a belső helyzet és környezet átfogó jövőorientált elemzése érdekében. Ez az elemzési módszer leíró jellegű: nem táblázatba szedett adatokat, sem matematikai-statisztikai módszerekkel számokban kifejezett eredményeket nyújt. Sokan ezért nem tartják eléggé „tudományosnak”.

Nem tagadva a számokkal kifejezhető információk jelentőségét, el kell fogadni, hogy stratégiai távlatok esetén az adatok pontossága nehezen biztosítható. Ennél a „hibájánál” azonban jelentősebb, hogy a SWOT-elemzés folyamatában a vizsgálati objektum kiváló ismerői vettek részt, akiknek szakmai tudása – a tények, számok ismerete mellett – az adatokkal nem kifejezett hatótényezők ismeretét is felöleli.

A SWOT-elemzés eredményeképpen meghatározott erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek kombinatív tanulmányozása adta az alapot a lehetséges stratégiák jellegét illetően. Az erősségekre alapozott stratégiák, a megszokottól eltérően, feltűntetik a tevékenységeket befolyásoló tényezőket, a lehetséges következményeket, a kapcsolódásokat más tevékenységekhez és az ajánlatos stratégiát, valamint a kívánatos és nemkívánatos következményeket is.

A szerzők a MACTOR-módszer alkalmazásában abból indultak ki, hogy a magyarság Vajdaságban nem rendelkezik elkülönített eszközökkel, külön döntési jogkörökkel, és nem vezethet „rendszeren kívüli” gazdaságpolitikát. Ennek tudatában került a figyelem középpontjába a lehetséges viselkedés stratégiája, vagyis annak felderítési kísérlete, hogy melyek a társadalmi-gazdasági életünket befolyásoló legfontosabb résztvevők, mely célok jelentkezhetnek, és milyen a résztvevők és célok viszonya.

A szerzők strukturális elemzéssel állapították meg a társadalmi-gazdasági életünk legfontosabb résztvevőit, egymás közti viszonyukat, hatását egymásra és a lehetséges célokat, amelyeket pozitív vagy negatív értelemben tudnak befolyásolni érdekeiktől, vagy vélt érdekeiktől függően.

Ennek alapján jött létre a közvetlen hatások mátrixa, amely a résztvevők egymás közti viszonyát tükrözi és elemzi, valamint a résztvevők és célkitűzések megvalósítási mátrixa, vagyis egy súlyozott érdekmátrix. A továbbiakban ezen adatok alapján került sor a közvetlen és közvetett hatások mátrixának, a nettó befolyás, versenyképességi vektor, az egyes célok fontossági hisztogramjának kimutatására és a többi számításra.

A záradékban a következő megállapítások vannak:

1. A MACTOR-elemzés bemenő mátrixai az értékelők hipotéziseit tartalmazzák a résztvevők közötti és a résztvevők–érdekek közötti viszonyokról.
2. A kapott eredményeket a döntéshozók és azok végrehajtó szervei használhatják viselkedésük alakítására és feladataik végrehajtásában.
3. A vizsgált terület/régió nem rendelkezik döntéshozó központtal. Hivatalosan nem elismert régió telepített döntési jogokkal és végrehajtási kötelezettségekkel, nincsenek eszközei, erőforrásai érdekei eléréséhez. Ebből kifolyólag a fejlesztési terv megállapításai, a SWOT-elemzés nyújtotta stratégiai lehetőségek és a MACTOR-elemzéssel felderített esélyek csak akkor válhatnak operatívvá, ha az érintett önkormányzatok ebben megtalálják a közös érdekeket, és érdekegyeztetéssel eljutnak a közös végrehajtásig.
4. A MACTOR-elemzés a résztvevők egymás közötti viszonyát és a résztvevő–érdek viszonyait vizsgálja, rámutatva a lehetséges viselkedési stratégiákra, amelyekről megállapítottuk, hogy döntő fontosságúak, tekintettel az önkormányzatok erősen korlátozott társadalmi–politikai helyzetére.
5. Elsődleges fontosságú lenne, hogy ezek az önkormányzatok ráébredjenek az összefogás és a közös fellépés szükségességére, s akkor az itt felderített viszonyok ismerete is egyszerre igen fontossá válna.
6. A mindennapi gyakorlatban, a vizsgálatban felölelt önkormányzatok eltérően viselkednek, és megítélésünk szerint az itt kimutatott tendenciákat csak irányadóként tudják felhasználni. Minden egyes döntési helyzetben célszerű a kutatási eredmények áttekintésével vizsgálni, hogy milyen irányban érdemes a partnereket keresni, és milyen ellenállásokra kell számítani.

Rezime

Primenjen SWOT metod predstavlja jedan sistem analitičkog razmišljanja koji u sebi sadrži mnoštvo podmetoda radi globalne analize budućnosti okruženja i unutrašnjeg stanja u njoj. Ovaj metod je opisni i ne sadrži tabele, niti prikazuje rezultate u obliku matematičkih, statističkih podataka. Iz tog razloga mnogi ga ne doživljavaju kao „naučni metod“.

Ne ulazeći u važnost matematičkih informacija, moramo prihvatiti da kod strategijskih perspektiva je teško obezbediti tačne podatke. Od toga je važnije da prilikom SWOT-analize njeni učesnici su eksperti određene oblasti, koji su sem poznavanja činjenica i brojki upućeni i u faktore delovanja.

Rezultat SWOT-analize daje mogućnost kombinovanja određenih prednosti i slabosti u kontekstu šansi i opasnosti, kao osnova kod izrade mogućeg tipa strategije razvoja. Strategije koje su građene na prednostima, za razliku od uobičajenih analiza, prikazuju faktore koji utiču na pojavu, zatim šanse, vezu sa ostalim delatnostima i strategijske mogućnosti, kao i poželjne i nepoželjne posledice.

Prilikom Mactor-analize autori su pošli od činjenice da Mađari u Vojvodini ne raspolazu sa posebnim sredstvima, nemaju posebne pravne nadležnosti, niti vode ekonomsku politiku „odvojenu od sistema“. Imajući ovo u vidu, u centru pažnje su moguće strategije ponašanja ili pokušaj otkrivanja najvažnijih aktera koji utiču na njihov društveno-ekonomski život, zatim, koji su njihovi ciljevi i kakav je odnos učesnika i ciljeva.

Strukturalnom analizom autori su ocenili ko su najvažniji učesnici našeg društveno-ekonomskog života, kakvi su njihovi odnosi, međuticaji i mogući ciljevi, na koje u zavisnosti od interesa, mogu da utiču pozitivno ili negativno.

Na osnovu ovoga formiran je matrix neposredno uticajnih faktora, što odražava i analizira međusobni uticaj učesnika, a zatim i matrix učesnika i ostvarenja ciljeva ili ponderirani matrix interesa. U daljem radu na osnovu ovih podataka nastao matrix neposrednih i posrednih uticaja, vektor neto uticaja i sposobnosti konkurencije, došlo do prikazivanja histograma važnosti pojedinih ciljeva i drugih računskih rezultata.

U završnim konkluzijama stoje sledeći zaključci:

1. Ulazni matrixi MACTOR-analize sadrže hipoteze analitičara o odnosima učesnika i njihovih interesa.

2. Dobijene rezultate koriste akteri odlučivanja i njihovi izvršni organi u oblikovanju njihovog ponašanja i izvršavanja obaveza.

3. Analizirana oblast/regija nema svoj centar odlučivanja. Ona je nezvanično priznata regija koja ima kvazi nadležnosti i izvršne obaveze, nema sredstva i resurse za ostvarenje interesa. Na osnovu toga razvojni plan zaključuje da strategijske mogućnosti koje prikazuje SWOT-analiza i šanse rezultirane MACTOR-analizom mogu da se operacionalizuju, ako dotične lokalne samouprave nađu zajednički jezik i putem usklađivanja interesa stignu do ostvarenja plana.

4. MACTOR-analiza istražuje međusobni uticaj učesnika i njihovih interesa, otkrivši moguće strategije ponašanja, na osnovu kojih smo zaključili da su oni odlučujući, s obzirom na ograničene društveno-ekonomske pozicije opština.

5. Od primarne je važnosti da ove opštine shvataju potrebu udruživanja i zajedničkog istupa. U tom slučaju, saznanje ovde razotkrivenih interesa će postati takođe važno.

6. U svakodnevnoj praksi, u istraživanju obuhvaćene opštine različito se ponašaju i po našoj proceni prikazane tendencije će se koristiti samo kao putokaz. U svakoj poziciji za odlučivanje svrsishodno je preko rezultata ovog istraživanja tražiti adekvatnog partnera i imati u vidu svojevrzne otpore.

Resume

The SWOT method is a system of thinking and analysis containing a number of partial methods used for future oriented analysis of internal conditions and external factors. SWOT is a descriptive method and doesn't operate with numbers and results of statistical/mathematical methods. Therefore some don't consider it scientific enough.

Without denying the importance of quantitative information, numerical assumptions for strategic periods tend to be unreliable. More importantly, involvement of experts in the process of the SWOT analysis guarantees the inclusion of quantitative and also qualitative factors.

The combined study of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats are the basis for definition of possible strategies. Strength based strategies are discussed further including influential factors, possible outcomes, connections with other activities, recommended strategies and lists of desirable and undesirable consequences.

The starting point for using the MACTOR method is the current position of the Hungarian minority without its own resources, decision rights, or economic policy independent of the Serbian government.

Taking this limitation into account, the authors turned to the problem of strategy of attitude. We have tried to define interests, participants and their relations.

The authors defined the participants and interests in the socio-economic life of the region and their interrelations according to possible positive or negative influences.

Based on this the authors developed a Matrix of Direct Influences and Valued Position Matrix. Based on these values we have calculated a Matrix of Direct and Indirect Influences, Map of influences and dependences between actors, Net scale of influences, Histogram of competitiveness and other results.

The conclusions involve:

1. Starting matrixes of the MACTOR analysis contain hypotheses on the interrelations between actors, and actors with interests.
2. The results of the analysis would be used by decision makers and executive bodies of Hungarian minorities in the modeling of their behavior.
3. The analyzed area doesn't have a decision center. The area isn't an official region of the state with a right of decision making, executive responsibilities, resources or instru-

ments to reach their interest. As a consequence, the results of the SWOT and MACTOR analysis would become reality only if local governments worked on joint interests.

4. Using the MACTOR method we examined the relations between the actors themselves and between the actors and interests, with the aim to ascertain possible strategies. This is very important considering the limitations of local governments.

5. Based on our results presented herein, it would be crucially important for the local governments to realize the importance of collaboration and joint efforts.

6. In reality, the local governments analyzed act differently. In our view they could use our data as general guidelines in identifying partners and opponents.