

Kulcsszereplő-elemzés, mint a környezetipari és környezetvédelmi beruházások társadalmi elfogadtatását támogató eszköz

Az e tanulmányban bemutatásra kerülő kulcsszereplő-elemzés módszer az Overseas Development Administration által kifejlesztett metódus, amely segítségével a helyi közösség vonatkozásában áttekinthetővé válik az a viszony- és érderendszer, amelyben egy adott projekt tervezése, megvalósulása és működése végbemegy. Ezáltal a módszer minden olyan projekt előkészítése esetén hasznos eszköz lehet, amelyek sikeressége nagyban függ a helyi közösség lehetséges támogató rendszereinek aktivitásától, illetve amikor lehetnek olyan ellenerők, amelyek adott esetben képesek lehetnek a projekt megghiúsítására.

A környezetiparral és környezetvédelemmel kapcsolatos beruházások tipikusan olyan projektek, amelyek a NIMBY¹ jelenség ismeretében fokozottan ki vannak téve annak a veszélynek, hogy vélt vagy valós érdekek miatt a helyi közösség tagjai vagy érdekcsoportjai ellenállása révén meghiúsulhatnak, mivel mindig található olyan ok, amiért „ne az én kertem végébe” épüljön például egy hulladéklerakó vagy szennyvíztisztító stb.

Ugyanakkor számos példa bizonyítja azt is, hogy az említett beruházásokkal kapcsolatos ellenérzések a legtöbb esetben az információ hiányából vagy a nem megfelelő mennyiségű és minőségű információ nem megfelelő módon történő kommunikálásából adódnak.

A kulcsszereplő-elemzés eredményeire alapozva megtörténhet:

- a) olyan kommunikációs stratégia kialakítása, amely alkalmazásával a kulcsszereplők sajátos érdekeit figyelembe vevő információközlés révén nyílik esély a tájékoztatatlanságból fakadó ellenérzések kialakulásának megelőzésére;
- b) hogy már a projekt tervezésének szakaszában tervezhető legyen az esetleges érdekkonfliktusokból származó akadályok minél hatékonyabban kivédése,
- c) a célok sikeres elérése érdekében hatékony „lobby tevékenység” előkészítése.

Mіндеzen lehetőségek kihasználásával a kulcsszereplő-elemzés olyan módszerként alkalmazható, amely hatékonyan képes támogatni a környezetipari és környezetvédelmi beruházások társadalmi elfogadtatását.

¹ Not In My Backyard – „Ne az én kertem végébe!”

A KULCSSZEREPLŐ-ELEMZÉS, MINT MÓDSZER

A kulcsszereplő-elemzés a lényegét tekintve a projektmenedzsment számára jelent egy olyan eszközt, amely segítségével feltérképezhető, hogy a projekttel kapcsolatba kerülő potenciális érintettek – szakemberek, döntéshozók, helyi közösség tagjai, civil szervezetek, informális érdekcsoportok és az üzleti szféra képviselői – érdekei milyen viszonyban vannak a tervezett projekt által képviselt érdekekkel, továbbá, hogy érdekeik miként befolyásolhatják a projekt sikeres megvalósítását. Ezáltal a lehetséges érintettek közül meghatározhatóvá válnak azok a valódi kulcsszereplők, akiknek érdeke fűződik akár a projekt megvalósulásának támogatásához, akár a megvalósulás megakadályozásához. Ebből következően *kulcsszereplő lehet* a potenciálisan érintettek közül bárki, akinek lehetősége adódhat a tervezett projekt és az azt létrehozni kívánók hatalmi, politikai, gazdasági támogatottságának gyengítésére, avagy képek lehetnek azt erősíteni.

A kulcsszereplők érdekeinek megismerése lehetővé teszi, hogy már a projekt tervezésének és előkészítésének szakaszában a projekt céljainak minél sikeresebb megvalósítása érdekében megtörténhessen

- a) a kulcsszereplők és a projekt érdekei közötti ellentét vagy egyezés felismerése;
- b) a kulcsszereplők közötti érdek-ütközés vagy érdekközösség felismerése;
- c) azoknak az optimális együttműködési módzatoknak a kidolgozása, amelyek eredményeként a lehető legnagyobb számú kulcsszereplő vonható be – meghatározott szerepkörben – a projekt különböző szakaszaiba,
- d) azoknak az érdekhálózatoknak a feltérképezése, amelyhez az adott kulcsszereplő tartozik,
- e) az egyes kulcsszereplők a projekt céljaihoz képest való befolyásának és fontosságának meghatározása.

Az egyes kulcsszereplők érdekeinek meghatározásához a következő kérdésekre kell egyértelmű választ találni: (1) melyek az adott kulcsszereplő saját céljainak megvalósítása érdekében preferált érde-

kei? (2) milyen előnyei származnak abból, ha a projekt megvalósul, illetve ha támogatja a megvalósulását? (3) milyen erőforrásokat lenne hajlandó a kulcsszereplő a projekt megvalósulása vagy megakadályozása érdekében mozgósítani? (4) milyen érdekei ütköznek a projekt megvalósulásával? (5) hogyan viszonyul a kulcsszereplő a többi kulcsszereplőhöz (kivel, melyik érdeke közös és melyik ellentétes)?

Az egyes kulcsszereplők érdekeinek megismerését követően az alábbi kulcsszereplő-típusok segítségével rendezhetőek kategóriákba a vizsgált egyének és szervezetek:

Primer és szekunder kulcsszereplők: a kulcsszereplők között elkülöníthető a primer és a szekunder kulcsszereplők köre attól függően, hogy a tervezett projekt milyen hatást gyakorol a kulcsszereplőre. Amennyiben a projekt – akár pozitív, akár negatív értelemben – meghatározó hatást gyakorol a kulcsszereplőre, úgy *primer kulcsszereplőről* beszélhetünk. Abban az esetben viszont, ha a kulcsszereplő közvetítő szerepet játszik a primer kulcsszereplő érdekeinek érvényesítésében, *szekunder kulcsszereplőről* beszélhetünk. A szekunder kulcsszereplőket fel lehet osztani (1) támogató (anyagi forrásokkal), (2) eszközöket biztosító, (3) monitorozó és (4) szószólói feladatvállalókra (ODA 1995).

„A kulcsszereplő-elemzés a lényegét tekintve a projektmenedzsment számára jelent egy olyan eszközt, amely segítségével feltérképezhető, hogy a projekttel kapcsolatba kerülő potenciális érintettek – szakemberek, döntéshozók, helyi közösség tagjai, civil szervezetek, informális érdekcsoportok és az üzleti szféra képviselői – érdekei milyen viszonyban vannak a tervezett projekt által képviselt érdekekkel, továbbá, hogy érdekeik miként befolyásolhatják a projekt sikeres megvalósítását.”

Tekintettel arra, hogy egy-egy projekt megvalósítása nem egyetlen homogén folyamatként zajlik, a kulcsszereplők meghatározása iteratív folyamatként kell, hogy megvalósuljon. Ebből következően egy bizonyos kulcsszereplő más és más minőségben jelenhet meg a projekt tervezési, kezdeti, megvalósítási vagy záró szakaszában. Annak érdekében tehát, hogy az egyes kulcsszereplők a projekt aktuális szakasza szerinti minősége pontosan meghatározható

legyen, nem elég a kulcsszereplő-elemzést egyetlen alkalommal elvégezni, hanem célszerű a projekt előrehaladása során újra és újra – pl. a „mérőföldkövek”, mint szakaszhatárok elérésekor – megismételni.

A KULCSSZEREPLŐ-ELEMZÉS FOLYAMATA

A kulcsszereplő-elemzés az alábbi három meghatározó munkaszakaszra tagolódik:

1. a lehetséges kulcsszereplői kör meghatározása,
2. a kulcsszereplők befolyásának és fontosságának értékelése,
3. a kulcsszereplők projekthez kapcsolódó szerepével kapcsolatos kockázatok és feltételezések összefoglalása (ODA 1995).

A lehetséges kulcsszereplők meghatározása

A lehetséges kulcsszereplők meghatározásához célszerű egy kulcsszereplő-táblázat összeállítása. En-

nek érdekében először az alábbi előkészítő munkák elvégzése szükséges:

1. A projekt megvalósítása során minden potenciális érintett (személy, szervezet vagy érdekcsoport) meghatározása és egy listában történő felsorolása.
2. Az egyes kulcsszereplők, a tervezett projekt sikeréhez fűződő – mind pozitív, mind negatív – *érdekeinek* meghatározása.
3. A potenciális érintettek közül a *lehetséges kulcsszereplők* kiválasztása.
4. Azoknak az előnyöknek a számbavétele, amelyeket – az érdekek találkozása során – a projekt képes lehet az egyes kulcsszereplőknek biztosítani.
5. A *primer* és *szekunder* kulcsszereplők elkülönítése.

A lehetséges érintettek közül a potenciális kulcsszereplők meghatározásához célszerű lehet a következő 1-2. táblázatok kitöltése.

1. táblázat				
Érdekviszonyok táblázata				
Potenciális érintettek lehetséges kategóriái	Potenciális érintettek megnevezése	Érdekek	A lehetséges érdekegyezés/ütközés a projekt céljaival	Az érdekek relatív fontossága a projekt szempontjából
Primer kulcsszereplők	(A)			
	(B) ...			
Szekunder kulcsszereplők	(A)			
	(B) ...			
„Kivülállók”, semlegesek	(A)			
	(B) ...			

Forrás: Lindberg, M-Crosby B, 1981

2. táblázat				
Erőforrások táblázata				
Potenciális érintettek lehetséges kategóriái	Potenciális érintettek megnevezése	Érdekek	A projekt viszonylatában releváns erőforrások	Adott erőforrás felhasználásának lehetősége
Primer kulcsszereplők	(A)			
	(B) ...			
Szekunder kulcsszereplők	(A)			
	(B) ...			
„Kivülállók”, semlegesek	(A)			
	(B) ...			

Forrás: Lindberg, M-Crosby B, 1981

A táblázatok segítségével elvégezhető az egyes kulcsszereplő típusokon belüli és azok közötti érdekszer multimedionális vizsgálata, továbbá meghatározható a projektet támogató és esetleges ellenerőként megjelenő erőforrások hálózata is.

A kulcsszereplők befolyásának és fontosságának értékelése

Az adott kulcsszereplő befolyásának és fontosságának meghatározásakor a *befolyás* arra vonatkozik, hogy milyen erős az adott kulcsszereplő érdekvényesítő képessége, míg a *fontosság* arra vonatkozik, hogy az adott kulcsszereplő érdekei, problémái, szükségletei a tervezett projekt szempontjából milyen mértékben fontosak és támogatandók.

Az egyes kulcsszereplők befolyásának meghatározásához használható szempontok a 3. táblázatban találhatóak.

projekt kiinduló állapotának érdekvizony-rendszerét is megjeleníti (1. ábra).

A cella: Az itt található kulcsszereplőknek szükségük van speciális támogatásokra, ha érdekvük érvényesülése a projekt szempontjából támogatottnak ítélt.

B cella: Az ebben a cellában található kulcsszereplők meghatározó pozitív kulcsszereplők, mivel mind befolyás, mind fontosság tekintetében magas megítélésel rendelkeznek.

C cella: Az ebben a cellában található kulcsszereplőkkel kapcsolatban általános és jelentős a kockázat, mivel érdekeik a tervezett projekt tárgyával, célkitűzésével kapcsolatban ellenétesek, és adott esetben képesek hátráltatni vagy szélsőséges helyzetben meggátolni a projekt megvalósulását.

D cella: Az ebben a cellában található kulcsszereplők nem igazán érdekeltek a projekt céljával vagy eredményével kapcsolatban (ODA 1995).

3. táblázat	
Formális szervezetek esetében	Informális érdekcsoportok esetében
formális intézményi hierarchiában elfoglalt hely	társadalmi, gazdasági és politikai státusz
a vezetőség döntéshozatali jogosultsága, a döntések érvényesülésének köre	a szervezetség mértéke: a csoporton belüli konszenzus megléte vagy hiánya, a vezetők döntéshozatali hatékonysága
a projekt szempontjából stratégiailag fontos források felett való rendelkezés mértéke	a projekt szempontjából meghatározó források feletti rendelkezés mértéke
speciális tudással, jártasságokkal való rendelkezés mértéke	más kulcsszereplőkkel kapcsolatos informális befolyásolás képessége
tárgyalási pozíció erőssége/gyengesége	más kulcsszereplőktől való függés mértéke
Forrás: ODA 1995	

Az egyes kulcsszereplők a projekttel kapcsolatos fontosságának megítéléséhez a következő kérdések megválaszolása segíthet:

1. A projekt célkitűzései mely kulcsszereplők mely problémáira gyakorolnak hatást, azok enyhítése, megoldása vagy éppen súlyosbodása szempontjából?
2. A projekt célkitűzései mely kulcsszereplő céljai között szerepelnek prioritásként, illetve melyek igényeivel, szükségleteivel, elvárásaival egyeznek meg?
3. Mely kulcsszereplő érdekei állnak a legközelebb a projekt célkitűzéseihez?

A kulcsszereplő-elemzés legfontosabb eszköze a befolyás és fontosság dimenziók kombinációjának mátrixa. A projekt tervezése során ennek segítségével határozható meg az egyes kulcsszereplőkkel kiépítendő viszonyrendszer milyensége, ami egyben a

A mátrix cellái közül a **B** és a **C** cellákban találhatóak a *meghatározó kulcsszereplők*, amelyek jelentősen

1. ábra A befolyás és fontosság kombinációjának mátrixa	
alacsony befolyás magas fontosság	magas befolyás magas fontosság
A	B
D	C
alacsony fontosság alacsony befolyás	magas befolyás alacsony fontosság

befolyásolhatják a projekt megvalósulását. A projekttel kapcsolatos tervezés során az ezekkel a kulcsszereplőkkel történő kockázatok és feltételezések mérlegelése szükségszerű. Ugyanakkor az **A** cellában található kulcsszereplők képezhetnek egyfajta „tartalék bázist”, mivel megfelelő kommunikációs, lobby vagy egyéb támogatás révén befolyásuk növelhető, ezáltal átkerülhetnek a **B** cellába, tovább növelve a projekt céljait támogatók csoportját. Az ehhez szükséges támogatás ugyanakkor, mint szükséges „befektetés” a

„A kulcsszereplők projekthez kapcsolódó szerepével összefüggő kockázatok és feltételezések összefoglalása mindazoknak a veszélyeknek és lehetséges buktatóknak a számbavételét és kritikus elemzését jelenti, amelyek a befolyás és fontosság viszonylatában kirajzolódó erőviszonyokból következnek.”

projektcél hosszú távú támogatása érdekében betervezhető a projektfeladatok- és költségek közé.

Mivel az egyes kulcsszereplők helyzete változhat és átkerülhetnek egyik cellából a másikba, a projekt tervezése során célszerű meghatározni egy olyan „optimális” befolyás és fontosság mátrixot is, ami a célállapotnak, az elérendő eredmény megjelenítésének tekinthető. Ezáltal körvonalazhatóvá válik, hogy ahhoz, hogy a kiinduló állapotot megjelenítő mátrix adott céljából egy másik cellába kerülhessen a kulcsszereplő, milyen beavatkozásokat kell végrehajtani.

A kulcsszereplők projekthez kapcsolódó szerepével kapcsolatos kockázatok és feltételezések összefoglalása.

A kulcsszereplők projekthez kapcsolódó szerepével összefüggő kockázatok és feltételezések összefogla-

lása mindazoknak a veszélyeknek és lehetséges buktatóknak a számbavételét és kritikus elemzését jelenti, amelyek a befolyás és fontosság viszonylatában kirajzolódó erőviszonyokból következnek. Ezáltal hatékonyan lehet felkészülni a projekt megvalósítása során felmerülő akadályok leküzdésére, illetve megelőzésére. Az elemzés során kiderülhetnek és nyitlta tehetők azok az esetleges rejtett érdekütközések, amelyek a látszólag „azonos oldalon álló” kulcsszereplők között is feszülhetnek bizonyos, a projekt megvalósításakor szükségszerűen előálló helyzetek bekövetkeztével. Ily módon csökkenthető a ki nem számítható kockázatok mértéke, miáltal a cél elérésének biztonsága is fokozódik.

Mindez azért szükséges, mivel a tervezett projekt sikeressége nagyban függ egyrészt a különböző kulcsszereplőkkel kapcsolatos

feltevések érvényességétől, illetve a kockázatértékelés adekvátságától. A legtöbb kockázat az érdekütközésekből származik. Ennek okán a tervezés folyamatában meg kell határozni a legrealisabb veszélyforrásokat az egyes kulcsszereplőkkel kapcsolatban. A projekt sikeressége szempontjából legkritikusabb kulcsszereplők – rendszerint – a befolyás és fontosság mátrix **C** cellájában található. Ezek a szereplők azok, amelyek a legnagyobb hatékonysággal és intencióval jelenhetnek meg, mint a projekt megvalósulásának akadályozói. Másrészt viszont a kulcsszereplők közül a magas befolyással és fontossággal bírók lehetnek a projekt „koalíciós támogatói”, akik „erejére” építve számos kockázat csökkenthetővé válik.

Mindezekből következően a kockázatok értékelése után fontos feladatként jelenik meg azon kulcs-

4. táblázat				
Kapcsolati rendszer táblázat				
A projekt szakaszai	Informálandó kulcsszereplők	Konzultációs partneri kulcsszereplők	Közvetlen partneri kulcsszereplők	Ellenőrzésbe bevont kulcsszereplők
Célmeghatározás				
Tervezés				
Megvalósítás				
Monitoring, értékelés				
Forrás: ODA 1995				

szereplők projekt iránti elkötelezettségének – de legalább az „ellentévényesség” mérséklésének – fokozása, akik magas befolyással, ugyanakkor alacsony fontossággal jelennek meg. Ennek egyik módja, a velük történő folyamatos információs kapcsolat kiépítése és működtetése lehet. Az információs kapcsolat kiépítéséhez célszerű lehet meghatározni, hogy a projekt egyes szakaszaiban mely kulcsszereplővel milyen kapcsolat realizálódjon, hogyan és miről kapjanak információt. Ezen feladat megkönnyítése érdekében célszerű lehet a 4. táblázat kitöltése.

A KULCSSZEREPLŐ-ELEMZÉS ELVÉGZÉSÉHEZ SZÜKSÉGES ADATGYŰJTÉS

A kulcsszereplő-elemzés elvégzéséhez szükséges információk alapvetően két empirikus forrásból állhatnak rendelkezésre:

1. kvalitatív empirikus adatgyűjtés (interjútechnikák és fókuszcsoport), illetve
2. a társadalmi környezet elemzése.

A kulcsszereplő-elemzés elvégzéséhez szükséges kvalitatív adatgyűjtés módjaként a strukturált interjútechnika, illetve a fókuszcsoport-technika lehet a legalkalmasabb. Az adatgyűjtést megelőzően minden esetben meg kell határozni azokat a célcsoportokat, amelyek szereplői körében az adatgyűjtést el kívánjuk végezni, és amelyek a következők lehetnek:

- a) a politikum szereplői,
- b) a projekt céljával megegyező vagy ahhoz közeli célokat preferáló üzleti szervezetek,
- c) a projekt tervezett környezetében a helyi közösség tagjai vagy azok – formális és informális – képviselői,
- d) forráselosztásban meghatározó döntéshozók,
- e) a projekt végrehajtásában potenciálisan résztvevők,
- f) monitorok és értékelők.

Az adatgyűjtés során alkalmas kell teremteni az adatközlők részére a projekttel kapcsolatos saját helyzetük, lehetőségeik, érdekeik, ellenérdekeik meghatározására, illetve ugyanezt megtenni a lehetséges résztvevőkre vonatkozóan. Ezáltal mind abszolút, mind relatív viszonylatban kirajzolódnak az aktuális hierarchiák és a vélt vagy valós, pozitívan vagy negatívan értékelt kapcsolatok. Ennek érdekében a legcélravezetőbb esz-

köz a skálakon történő értékelés és önbesorolás, illetve az adott érték „értelmezése”. Ezt szolgálhatja a strukturált interjútechnika, illetve a fókuszcsoport-technika.

A személyes kikérdezésen alapuló adatgyűjtés mellett meghatározó jelentősége van a társadalmi környezet elemzésének is. Az ehhez szolgáló módszerek lehetnek a résztvevő megfigyelés, illetve a sajtó és egyéb dokumentumok kontextus- és attribúcióanalízise (Krippendorff 1995).

Mindezen információk birtokában kezdődhet maga a kulcsszereplő-elemzés és – a SWOT analízishez hasonlóan – úgy szolgálhat, mint az empirikus módszerekkel összegyűjtött adatok információrendező elve. Ebből következően a kulcsszereplő-elemzés tulajdonképpen az empirikus adatgyűjtés utolsó munkafázisa, így a korábban ismertetett különböző táblázatokban, valamint a befolyás és fontosság mátrixban szereplő információk nem szubjektív döntések és besorolások alapján kerülnek meghatározásra, hanem a célzottan ezek összegyűjtését szolgáló adatgyűjtés eredményeinek rendszerezését mutatják meg.

A KULCSSZEREPLŐ-ELEMZÉS, MINT A KÖRNYEZETIPARI ÉS KÖRNYEZETVÉDELMI BERUHÁZÁSOK TÁRSADALMI ELFOGADTATÁSÁT TÁMOGATÓ ESZKÖZ

A kulcsszereplő-elemzés környezetvédelmi és környezetipari beruházások esetében különös jelentőséggel bírhat. Ennek oka, hogy a közelmúltban számos hazai példa is bizonyította, hogy a korábban el-

„A kulcsszereplő-elemzés környezetvédelmi és környezetipari beruházások esetében különös jelentőséggel bírhat. Ennek oka, hogy a közelmúltban számos hazai példa is bizonyította, hogy a korábban elsősorban a fejlett ipari országokra jellemző NIMBY jelenség egyre erőteljesebben érzékelhető a mindennapokban.”

sősorban a fejlett ipari országokra jellemző NIMBY jelenség egyre erőteljesebben érzékelhető a mindennapokban. Olyannyira, hogy a helyi közösségi tiltakozás révén akár egy-egy beruházás megghiúsítására is képes erőként jelenik meg. Ide vonatkozóan talán a kilencvenes évek közepén a garéi veszé-

lyeshulladék-égető beruházásának megakadályozása, mint egy korai példa hozható. Ugyanakkor sajátos jelenségként értékelhető a PINBY¹ jelenség is, amely magatartás a NIMBY ellentéte, és azt jeleníti meg, mikor a beruházó és a helyi közösség érdeke egybeesik, és nem történik akadályoztatás a beruházás során.

Ugyanakkor a közelmúlt környezetvédelmi és környezetipari beruházásaihoz kapcsolódó példák (Szárász 2006; Mayer 2006) arra is rámutatnak, hogy a megfelelően tervezett és kivitelezett kommunikáció segítségével – amelyhez adekvát segítséget nyújthat például a *kapcsolati rendszer táblázat* kitöltése – jelentősen csökkenthető a nem megfelelő mennyiségű és minőségű információk okozta konfliktushelyzet kialakulásának valószínűsége.

Az említett helyzetek bármelyikének vizsgálatakor az állapítható meg, hogy egyértelműen a helyi szereplők *érdekszerének*, és nem *értékszerének* milyensége áll a konfliktus vagy a konfliktus hiányának háttérben. Ezt erősíti több, az elmúlt évtizedben végzett kutatás (v.ö. Lányi G.-Persányi M. 1992; Szirmai, 1996) eredménye is, hangsúlyozva azt, hogy a helyzet pontos megismerésének első mozzanata a helyi érdekviszony- és hatalmi rendszer feltárása, a tervezett projekthez kapcsolódó elvárásai megismerése kell, hogy legyen. Annál is inkább, mivel a hosszú távon fenntartható, konszenzuson alapuló problémarendezés érdekében elsősorban az Alternatív Vitamegoldási Eljárások² valamely módzatának alkalmazása történhet meg, amely tárgyalástechnikák alapvető sajátossága, hogy a konfliktusban érintett felek között partneri viszony kiépítésére törekszik azzal a céllal, hogy problémamegoldás a valós érdekek, és ne bármi egyéb *vélt vagy valós* argumentáció alapján fogalmazódjon meg.

A kulcsszereplő-elemzés a helyi érdekviszonyok részletes és többszempontú feltérképezésén keresztül hozzásegítheti a környezetvédelmi és környezet-

ipari beruházásokat tervező projektek menedzsmentjét a helyi érdekviszonyok pontos megismeréséhez, miáltal számos kockázat már a tervezés időszakában meghatározhatóvá válik és kommunikációs, illetve egyéb más eszközök alkalmazásával a problémakezelés is idejekorán megkezdhető.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- KRIPPENDORFF, K. (1995): *A tartalomelemzés módszertanának alapjai*. Balassi Kiadó, Budapest
- LÁNYI G. – PERSÁNYI M. (1992): *A hazai hulladékkonfliktusok néhány sajátossága*. Környezet és fejlődés, III. évf., 10–12. sz.
- Lindberg, M-Crosby B, (1981): *Managing development: the political dimension*. Hartford, Conn. Kumarian Press
- ODA (Overseas Development Administration) Social development Department (1995): *Guidance note on how to do stakeholder analysis for aid projects and programmes*. London.
- SZÁRÁZ L. (2006) *A győri szennyvíztisztító telep fejlesztésének információs DNS vizsgálata és a kommunikációs zsanérfunkciók működtetése*. Regionális fejlesztések és marketinglehetőségek a környezetvédelemben – Ökomarketing című KvVM által szervezett konferencián lehangzott előadás. Keszthely 2006.
- SZIRMAI V. (1996): *Társadalmi-környezetvédelmi konfliktusok Magyarországon*. ÖKO, VII. évf., 3-4. sz.
- MAYER, C (2006): *Public Private Partnership is Consumer Communication*. Regionális fejlesztések és marketinglehetőségek a környezetvédelemben – Ökomarketing című KvVM által szervezett konferencián lehangzott előadás. Keszthely 2006.

Girán János PhD hallgató
Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Marketing Tanszék

1 Put In My Backyard

2 Alternative Dispute Resolution (ADR)