

## A könyvtári munka értékelésének új módszere: a SWOT-analízis Szemle

Mikulás Gábor

Napjainkban könnyen lehet előkelő, idegen hangzású kifejezéssel feltűnést kelteni. Nagy ugyanakkor annak a veszélye, hogy ha mélyebben megismerjük a kifejezés tartalmát, akkor az egész elveszti hitelét. A könyvtári munka esetében ilyennek tűnhet a SWOT-analízis fogalma. A SWOT az angol Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (erősségek, gyenge pontok, lehetőségek, veszélyek) szavak kezdőbetűiből alkotott betűszó. Gyakorlatilag a könyvtár belső folyamatait (erősségek és gyenge pontok), illetve a kívülről jövő hatásokat (lehetőségek, adottságok, veszélyek) sorolhatjuk a négy csoport valamelyikébe. Belső körülményeknek azokat a dolgokat nevezzük, amelyeken a könyvtárak módjában áll változtatni. A külső körülmények alakulásába a könyvtár nem, vagy csak közvetetten szólhat bele.

A SWOT kifejezés – akárcsak a marketing vagy a menedzsment – nem hoz alapvetően újat a könyvespolcok birodalmába. Hogy ennek ellenére érdemes vele megismerkedni, az azzal magyarázható, hogy a könyvtári munkával kapcsolatos eddigi ismereteket összegzi, és rámutat azokra a pontokra, ahol változtatásra van szükség.

Szociológusok, pszichológusok, gazdasági szakemberek egyaránt állítják, hogy megfelelő változás csak akkor érhető el, ha pontosan ismerjük a jelen helyzetet. Más szavakkal élve, homokra nem lehet tartós épületet emelni. A SWOT-

analízis a menedzsment első lépcsőjét, a tervezést helyezi biztos alapokra. Példával élve: a könyvtári szolgáltatás minősége növelhető a tájékoztató könyvtárosok mosolya által. A könyvtár költségvetése azonban, amely a fenntartó döntésén múlik, csak közvetett hatások által – például a könyvtárhasználók növekvő elégedettségére alapozott lobbizással – növelhető. Külső körülmény azonban a használók átlagéletkorának folyamatos növekedése is, de ezen a könyvtár egyáltalán nem tud változtatni.

*Peter Borchardt*, aki a *Die effektive Bibliothek* című kötet\* szerkesztője, ugyancsak sokat foglalkozott a SWOT-elemzéssel. Ő a SWOT vizsgálat körébe a következő területeket vonná be:

- szolgáltatások (amelyek meghaladják a hagyományos értelemben vett szolgáltatást);
- az állomány választéka (a kölcsönzési és a prézens állomány minősége);
- közhasznú információ (a könyvtár mint a közösség információs és kulturális centruma);
- audiovizuális médiák (mennyire követi a könyvtár a megváltozott médiahasználati szokásokat);
- a könyvtáráépület településen belüli helye;
- a könyvtár épülete és berendezése;
- nyitvatartási idő.

Ezek a pontok mind a szolgáltatásra irányulnak, bár a teljesség igénye nélkül, mert hiányzik például belőlük az olvasói katalógus, a kölcsönzés módszere stb. Ide tartozhatnának még azok a tevékenységi körök is, amelyek a könyvtárat inkább mint üzemet jellemzik, de közvetve vagy közvetlenül a szolgáltatást is befolyásolják. Példaként említhető a különböző részlegek (felnőtt-részleg, gyerek-részleg, iskolakönyvtári részleg) munkája, a mennyiségi jellemzők (a kölcsönzések, a használók száma, a költségvetési keret, személyzeti létszám), a public relations, a település kulturális életébe való beilleszkedés.

*Peter Petsch*, Bréma Huchting nevű városrészenek egyik közművelődési könyvtárában végzett vizsgálatáról számol be tanulmányában. A felmérés megkezdése előtt az alábbi kérdéseket kellett végiggondolnia:

- 1. Mely területek tartoznak az erősség-gyengesség-analízishez?

Ehhez először azt kell eldönteni, hogy a vizsgálat eredménye mindent átfogó és részletes

\* A kötet ismertetését ld. a *Könyvtári Figyelő*. Új folyam 1994. 1. számában.)

adatokkal szolgál-e, vagy inkább egy előre meghatározott problémakör kérdéseire ad választ. Fennáll ugyanis annak a veszélye, hogy a vizsgálat túl sok redundáns és nehezen felhasználható adatot hív elő, és hogy a rendszerezés után a begyűjtöttekhez képest csak kevés igazán hasznos adat marad. Ezért a fiókkönyvtár munkatársai vizsgálatuk során meghatározott célokra összpontosítottak.

- 2. Csak tényleges mennyiségi adatokat vegyenek fel, vagy minőségeket is gyűjtsenek (pl. a könyvtár elhelyezkedése a városrészben belül, helyiségek jellemzése), vállalva a szubjektív megítélés veszélyeit?

Mennyiségi és minőségi adatokra egyaránt szükség van. A minőség bemutatásának leírónak kell lennie, kerülve a szubjektív elemeket. Ez fontos, mert a különféle nézetek mindig konfliktuslehetőséget hordoznak magukban.

- 3. Hogyan lehet az erősség-gyengeség-analízis egyes pontjait önmagukban megfogalmazni?

Házi statisztikák, megfigyelések, szűrőpróba, mérések és számolások segítségével. A vizsgálati módszerek mindenkor a tényleges vizsgálat tárgyától függenek. Egyes esetekben nem elég a meglévő adatokra támaszkodni, hanem további vizsgálatokat, méréseket kell végezni. A látogatottság vizsgálatakor például hosszabb időre visszanyúlva szükséges a statisztikát elemezni. A nem hagyományos, házi statisztikákon nyugvó teljesítménymérések sokszor meglepő eredményekhez vezetnek. Ezért minden esetben a vizsgált terület munkatársainak kikérdezésével is szükséges információkat gyűjteni.

- 4. Hogyan és milyen mélységben szükséges a vizsgálati eredményeket ábrázolni: táblázatokban, leíró módon?

A leghatékonyabb a tömör ábrázolás, így például az erősségeknek és a gyengeségeknek egy plusz-minusz skálán történő feltüntetése, a szükséges tennivalókkal, intézkedésekkel együtt. Ahol ez a szükséges számítások, hosszabb bizonyítások és leírások miatt nem lehetséges, ott is felesleges, címszavakban történő fogalmazással kell élni, mert minél hosszabb egy szöveg, annál nehezebb a lényegét megérteni.

- 5. Az eredményeket milyen normatívákhoz, szabványokhoz, átlagértékekhez kell hasonlítani?

A viszonyításhoz, a „kell-van” típusú elemzésekhez általánosan érvényes normatívákra lenne

szükség. Az 1973-ban keletkezett, a személyzeti létszámra, az állománygyarapítási keretre vonatkozó német ajánlások azonban mára sok szempontból elavultak, túlhaladottak és egyébként sem hozzáférhetők. Hiányoznak azok a fajta kutatási eredmények, amelyek az irányszámokat értelmeznék. Maradnak tehát a tapasztalati képletek, az átlagértékek rendszere, a más könyvtárakkal történő közvetlen összehasonlítás módszere, a korábbi évek adataival való összevetés, valamint az eredményekkel kapcsolatos eszmecserék, becslések és kiértékelések.

- 6. Hogyan kell egyáltalán az eredményeket bemutatni és véleményezni?

Mindenkor a használóközpontúságot kell szem előtt tartani. Nem a működési terület fonákosságait és nehézségeit kell taglalni, hanem a könyvtárhasználót érintő közvetlen és közvetett hatásokat. Példával élve: az olvasót egyáltalán nem érdekli, hogy miért vesz több napot igénybe a megrendelt könyv egyik könyvtárból a másikba szállítása, ő mindössze még aznap, vagy legkésőbb másnap szeretné elvinni a kikért könyvet.

A bremen-huchtingi könyvtár először hozzálátott az adatok összegyűjtéséhez. A begyűjtött információk sokáig csak feldolgozatlan adathalmazt jelentettek. Az erősség-gyengeség-analízis a következő területekre összpontosított: a könyvtár elhelyezkedése a városrészben; a bejárati rész és a lépcsőház; a belső környezet és a helyiségek; a könyvtárhasználók összetétele (kor, lakóhely szerint), az esetleges változások iránya; a kölcsönzés módja, a kölcsönzés folyamata; változások a kölcsönzési szokásokban; változások a személyzetben; állománybeszerzési költségek; katalógusok; állomány; felnőtt részleg; gyermek- és ifjúsági könyvtár; iskolakönyvtári részleg; programszervezés, rendezvények; a városrész szociokulturális környezetéhez való kapcsolódás; célcsoportos munka; sajtó- és közönségkapcsolati munka.

A vizsgálat így egy viszonylag széles adatfelvételi területet ölelt fel, amelyen belül azonban a könyvtárosok az infrastruktúrán kívül öt területre helyezték a hangsúlyt. Tekintettel arra, hogy Bremen-Huchtingban a könyvtárhasználók között magas az iskolából frissen kikerült fiatalok aránya, ezért tartották szükségesnek

- az elhelyezés
- a gyermek- és ifjúsági részleg
- a belső környezet és a helyiségek
- az audiovizuális médiák kínálata és a

– könyvtári rendezvények profilja és a „célsoportmunka” vizsgálatát.

A szóban forgó könyvtár a Brémai Városi Könyvtár 24 fiókkönyvtárának egyike, ún. kombinált könyvtár, ami azt jelenti, hogy egy általános- és egy szakiskolával közösen került elhelyezésre. Három részlege van: felnőtt-, gyermek- és ifjúsági, valamint iskolai könyvtár. Mindegyik részleghez egy-egy szakképzett könyvtáros tartozik és összesen 2,5 asszisztensi státusz. A számítógépesítés előkészületi szakaszban van. Az alábbiakban felsoroljuk a könyvtár adatait, hogy ezek ismeretében érthetőbbek legyenek a gyengesség-erősség elemzés megállapításai:

#### A könyvtár adatai (me = médiaegység):

Lakosság:	30 682 fő
Összes beiratkozott olvasó:	3693 fő (felnőtt: 1815, fiatal: 644, gyerek: 1234)
Külföldi olvasó:	428
Állomány összesen:	46 423 me
Hangzóanyag:	1248 me
Periodika:	68 folyóirat, 10 napilap
Új beszerzés:	2541 me
Állománygyarapítási keret:	65 500 DM
Folyóiratgyarapítási keret:	7122 DM
Beiratkozási díj:	12 DM/év
Hasznos alapterület (két szinten)	kb. 1600 m <sup>2</sup>
Kölcsönzés:	109 588 me
Forgalom:	2,36 (kölc./me)
Egy hónapra eső kölcsönzések száma:	9131 me
Egy nyitvatartási órára eső kölcsönzések száma:	85 me
Egy munkatársra eső kölcsönzések száma:	kb. 20 000 me/év
A kölcsönzők számának átlaga:	1686 fő/hó
Összes könyvtárlátogató:	69 751 fő (naponta 300 fő)
A használók kétharmada iskolás vagy egyetemi, főiskolai hallgató. A 30 éven felüli használók aránya alacsony, a lakónegyed 5%-a.	
Személyzet:	5,5 (3 könyvtáros, 2,5 asszisztens).
Saját rendezvény:	78
Kiállítás:	28
Heti nyitvatartási idő:	28,5 óra.

### Az egyes vizsgált területekre vonatkozó megállapítások (E=erősség, Gy=gyengeség)

#### 1. A könyvtár elhelyezkedése a városrészben

E: ideális az iskolaközpont tanulói számára; jó a parkolási lehetőség.

Gy: nehéz a megközelíthetősége tömegközlekedési eszközökkel; távol esik a kerület egyik részétől, a forgalmas helyektől, áruházaktól; nincsenek útbaigazító feliratok a városrészben; nincs a közelben igazi lakóövezet.

##### Javaslatok és intézkedések:

- a könyvtár környékét vonzóvá kell tenni
- a kerületben több eligazító táblát kell kitenni
- nyugat felől kerékpárút kiépítése szükséges, ezáltal új, közeli városrészek kapcsolhatók be.

#### 2. Bejárati rész és lépcsőház

E: van lift.

Gy: a bejáratot nem lehet az utcáról látni; régen volt renoválva, rideg a lépcsőház; a könyvtár az iskolaközpont 2. és 3. emeletén van; nincsen kirakat, nem lehet belátni; nincs kerékpártárolási lehetőség; nem érvényesülnek a hátrányos helyzetűek jogai; az előtér és a bejárat keveset árul el a könyvtárból; sokszor kétséges a felnőttek számára, hogy a könyvtár a diákokon kívül felnőtteket is kiszolgál.

##### Javaslatok és intézkedések:

- renoválni kell a lépcsőházat
- kerékpártárolási lehetőséget kell teremteni
- az utcán „könyvtár” felirat és nyíl elhelyezése szükséges
- a bejárat környékét és az előteret vonzóvá kell tenni
- kaputelefont kell felszerelni a mozgássérültek számára
- a bejáratot esetleg közvetlenül az utcára kell tenni és leköltözni a földszintre.

#### 3. Belső környezet és helyiségek

E: nagy kiállítási terület, jó elrendezési lehetőség; a munkatársak nagyon fontosnak tartják a belső környezet gondozását; összességében kielégítő a berendezés és a bútorzat.

Gy: régi és nem gyermekekhez méretezett a berendezés a gyermek- és ifjúsági részlegben; az újságok elhelyezése szakszerűtlen (csak kiteszik az asztalra őket); hiányzik a pénz a hangulatot teremtő, apró változtatásokhoz; nincs önálló ifjúsá-

gi részleg; a galéria-helyiség nincs megfelelően berendezve.

#### *Javaslatok és intézkedések:*

- a gyerekrészleg újrabútorozása
- az ifjúsági részleg leválasztása
- saját költségvetés a hangulatot teremtő változtatásokhoz
- az újságok elhelyezésének javítása (polc, állvány)
- kávézó az olvasóknak
- aktuális rendezvények vonzóbbá tétele (hirdető állvány, paraván, fényszórók stb.)
- a kölcsönző-tér átalakítása.

#### **4. Könyvtárhasználók**

*E:* a felnőtt-részleg – a többihez viszonyítva – mind fontosabbá válik; a városrészben lakó gyerekek 50%-a bejegyzett olvasó; 70 000 olvasó/év, kb. 300 fő/nap; az olvasók 1/3-a vidéki; az olvasók 70%-a 30 év alatti

*Gy:* eddig túl kevés figyelmet fordítottak a statisztikában a látogatók számára; 1978 óta 43%-kal csökkent az olvasók száma (a gyermek- és ifjúsági részlegben 6500-ról 3700-ra); a városrész harminc éven felüli lakóinak csak 5-7%-a könyvtárhasználó; 20 és 25 éves korhatárok között történik a legtöbb lemorzsolódás; a felnőtt lakosság nagy mértékben alulreprezentált; a városrész bizonyos területei „fehér foltok”; kevés a nyitvatartási idő: heti 28.5 óra.

#### *Javaslatok és intézkedések:*

- vonzóvá kell tenni a fiatal felnőttek számára a könyvtárat (új médiák, olvasói kávézó, kibővített nyitvatartási idő, modern ülő- és kiállító berendezések)
- meg kell érteni a fiatalokkal, hogy a könyvtár nemcsak az iskoláért, hanem a szabadidő ésszerű felhasználásáért, a hobbiért, a későbbi előmenetelért és az általános információszolgáltatásáért is van
- olvasókat kell nyerni a „fehér foltok” területeiről
- jobb eligazítást kell biztosítani a könyvtárhasználóknak, nemcsak a kölcsönző olvasóknak
- célul kell kitűzni, hogy megálljon az olvasók számának csökkenése, új olvasókat kell megnyerni a felnőttek köréből.

#### **5. A kölcsönzés módja**

*E:* a számítógépesítés miatt nagy változások várhatók

*Gy:* a mostani rendszer körülményes, nem felhasználóbarát

#### *Javaslatok és intézkedések:*

- a kölcsönzési rendszer teljes megváltoztatása (az előkészületek folyamatban vannak)

#### **6. Változások a kölcsönzési szokásokban**

*E:* évi 110 000 kölcsönzés; nőtt a kölcsönzések száma a felnőtt részlegben (az összes kölcsönzés 57%-a); nőtt az egy főre jutó kölcsönzések száma a felnőtt részlegben (34.2 me).

*Gy:* 1978 óta 41%-os a csökkenés (elsősorban a gyermek- és ifjúsági részlegben); erősen csökken az egy főre jutó kölcsönzések száma a fiataloknál (20.8 me); összességében csökkenő forgalom.

#### *Javaslatok és intézkedések:*

- nagyobb figyelmet kell fordítani a felnőtt-részlegre
- a beiratkozási díjat meg kell szüntetni.

#### **7. Személyzeti változások**

*E:* motivált, érdeklődő, innovációt kedvelő csapat.

*Gy:* 1978 óta csökkent a létszám: 8.5-ről 5.5-re; 1978 óta a munkatársak egy főre eső leterheltsége szinte semmit nem változott.

#### *Javaslatok és intézkedések:*

- a személyzet létszámának növelése (lehetőleg képzett munkaerővel), főleg a felnőtt- és gyerekrészlegben, különös tekintettel a számítógépesítésre.

#### **8. Állománygyarapítási keret**

*E:* 1984 óta 44%-kal növekedett (Bremában átlagban csak 24%-kal)

*Gy:* hiányzik a költségvetésből a nem hagyományos dokumentumokra, a rendezvényekre, a kisebb felújítási munkákra és a könyvtár hangulatának megváltoztatására fordítható keret.

#### *Javaslatok és intézkedések:*

- a könyvek beszerzési keretének növelése a könyvtárak növekedésével arányosan
- költségvetési alap képzése audio- és videokazetták, valamint CD lemezek beszerzésére.

#### **9. Állomány**

*E:* igen jó a művészeti és a szépirodalmi állományrész; gyorsan reagálnak a napi aktuális témákra, a sikerlistákra; megfelelő a lektűrkinálat; nőtt a dokumentumok aránya a felnőtt részlegben.

Gy: az egyes szakcsoportok forgalmának vizsgálatára csak a számítógép segítségével lesz lehetőség; szegényes az audiovizuális dokumentumok kínálata.

*Javaslatok és intézkedések:*

- a számítógépesítés után az egyes állományrészecskék forgalmának rendszeres mérése
- újságkivágat-gyűjtemény készítése a saját hírlapokból
- az aktuális sikerkönyvek gyors cseréje, nagy érdeklődés esetén több példányban történő beszerzésük, későbbi továbbadással, kiadásával
- nagyobb figyelmet kell fordítani az audiovizuális dokumentumokra.

### 10. Fel nőtrészleg

E: nagyvonalú térkialakítás és munkalehetőségek; az állomány nagy körének bemutatása; elismert és látogatott programkínálat.

Gy: nincsen eligazító rendszer a szakirodalomnál; a részleg könyvtárosai gyakran túlságosan elfoglaltak (ügyintézés miatt); a részleg olvasóinak száma enyhén visszaesett; szegényes az audiovizuális médiakínálat; a városrészben lakók számára nem esik útba a könyvtár.

*Javaslatok és intézkedések:*

- kevesebb olyan oknak kell lenni, amiért a könyvtárosnak el kell hagynia a helyét
- megfelelő eligazító rendszert kell készíteni a szakkönyveknél
- növelni kell az audiovizuális állományt.

### 11. Gyermekek- és ifjúsági könyvtár

E: nagy programkínálat; jó kapcsolat az óvodákkal és az általános iskolákkal

Gy: túl kevés figyelmet fordítanak a fiatalok ellátására, különösen a 15-17 éves korosztályra, a gyermekek miatt; esett a gyermek- és ifjúsági használók és a kölcsönzések száma (1978 óta több mint 50%-kal); elöregedtek a gyermekkönyvtár berendezései; hiányzik az elsötétítési lehetőség, nincs a felnőtt részlegbe átvezető helyiség.

*Javaslatok és intézkedések:*

- a részleg modernizálása, gyermekeknek megfelelő bútorzattal
- elsötétítési lehetőség biztosítása a képeskönyv-szobába
- a gyerek- és ifjúsági részleg szétválasztása, hogy több külön programot lehessen szervezni a fiataloknak

- mindkét célcsoport számára külön-külön személyzet
- képzett gyerekkönyvtáros
- médiakínálat külön a fiatalok számára.

### 12. Programszervezés, rendezvények

E: rendszeres, együttműködésre épülő célcsoportos munka; nagy elkötelezettség, jó kapcsolatok, egyéni kezdeményezések; rendszeres kiállításokkal a városrész egyetlen galériájának tekinthető.

Gy: a munka szinte egyedül a vezető vállán nyugszik; a fiataloknak szóló kínálatban fehér foltok vannak; nincs a részlegnek saját költségkerte; nincs sem személyi, sem anyagi tartalék.

*Javaslatok és intézkedések:*

- keményebb vetésforgó a programszervezésben, a többi könyvtár bevonásával
- a fiataloknak és fiatal felnőtteknek több program szervezése
- alacsonyabb költségigényű programok szervezése.

### 13. Közönségkapcsolati tevékenység

E: állandó jelenlét a városrész sajtójában; jó kapcsolatok a városrész szerkesztőségeivel és kulturális szervezeteivel

Gy: a közönségkapcsolati munka a vezetőre korlátozódik.

*Javaslatok és intézkedések:*

- a munka megosztása.

### 14. Célcsoportos munka

E: együttműködés más intézményekkel; gyerekekre, iskolásokra és idős emberekre kiterjesztett munka

Gy: a fiatalok és fiatal felnőttek elhanyagolása; különösen hiányzik a 40-60 éves korosztály megszólítása.

*Javaslatok és intézkedések:*

- nagyobb figyelmet kell fordítani a fiatalokra (számítástechnikai különgyűjteményt kell kiépíteni, lehetővé kell tenni az egyéni számítógéphasználatot, ki kell építeni egy felvilágosító irodalomból álló állományrészt, több zenekazettára, CD lemezre, fiataloknak szóló szépirodalomra, videoanyagra, fiataloknak szóló rendezvényekre van szükség, a 40-60 éves korosztályra nagyobb figyelmet kell fordítani (tanácsadó- és utikönyvek beszerzésével, egyéni igények figyelembe vételével);

a nem-használóktól meg kell kérdezni, hogy miért nem látogatják a könyvtárat.

## A kecskeméti példa

A Kecskeméti Tanítóképző Főiskola Könyvtára 1993 októberében látott hozzá munkájának SWOT-analízisen alapuló megújításához. A könyvtárosok – *Peter Petschnek* (Stadtbibliothek Bremen) esettanulmányához hasonlóan – gondolatban végigmentek a könyvtár munkafolyamatain, a szolgáltatásokon, és feltették a kérdést, hogy azok mennyire felelnek meg a használók igényeinek. Ez kétségtől nehéz feladat, hiszen könnyű beleesni abba a csapdába, hogy ha egy szolgáltatás hosszú éveken keresztül elfogadott volt, akkor annak továbbra is változatlanul kell maradnia. Az elemzések során egyes tevékenységekről bebizonyosodott, hogy továbbra is szükség van rájuk, másokról azonban kiderült, hogy időközben értelmüket veszítették és indokolt a megszüntetésük. Ez persze csak elfogulatlanul gondolkodó vezető és munkatársak esetén lehetséges.

Az első beszélgetést követően egy összegező lista készült, amelyben az adott témával kapcsolatban felmerülő lehetőségek és veszélyek, valamint az erősségek és gyengeségek kerültek egy-egy csoportba, az utóbbiakat a megoldási javaslatok követték. Miután az összes munkatárs véleményezte ezeket, elkészült a javított változat. Ezt követően a feladatokat a munkatársak felosztották egymás között. Mindenkinek 5-10 terület jutott, amelyekre ún. akcióttervet kellett kidolgozniuk. Az akciótterveket közösen vitatták meg és állást foglaltak az elfogadásukról vagy elutasításukról. A munkának ez a szakasza a cikk írásának időpontjában még tartott. Egyelőre korai lenne arról nyilatkozni, hogy a SWOT mennyire vált be, hiszen a folyamatnak (amelynek amúgy is rendszeresen újra kell kezdődnie) még nincs vége. Az azonban már most világos, hogy sikerült a SWOT analízissel közös, felelősségteljes együttgondolkodást elindítani. A munkatársak előtt világossá vált, hogy melyek a külső, illetve a belső körülmények, vagyis hogy az energiaforrá-

sokat mire érdemes felhasználni és mire nem. Magával ezzel a felismeréssel tetemes energia megspórolható. Világossá vált az is, hogy az egyes munkatársakban mennyi kihasználatlan lehetőség rejlik, az is kiderült, hogy szívesen hasznosítják ezt a könyvtári munka eredményessége érdekében. Meglepő tapasztalat volt, hogy számos olyan problémára is fény derült, melyeket már a folyamat közben sikerült megoldani. A könyvtár a fenntartót is tájékoztatta a munkáról, ami által presztízse kitapinthatóan növekedett. A főiskola vezetői láthatják ugyanis, hogy a könyvtár alapvető célja a szolgáltatás színvonalának folyamatos emelése, amit nem esetleges javításokkal, hanem tervszerűen akar elvégezni. A fenntartó szívesebben támogat olyan egységet, amelynek tisztában van munkateljesítményével. Ezt a pénzforrások elosztásakor is szem előtt tartja.

A SWOT-analízis azonban csak egy a lehetséges helyzetfelmérő marketing-technikák közül. A Kecskeméti Tanítóképző Könyvtárában is szükségessé vált egy hallgatói, illetve oktatói észrevételeket összegyűjtő kérdőív kidolgozása és felmérés elvégzése. Természetesen az is nagyon tanulságos, ha a könyvtár összeveti munkáját egy hasonló feladatkörű, hasonló létszámú hallgatót és oktatót ellátó könyvtár szolgáltatásával és teljesítményével.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy a SWOT-analízis segített abban, hogy a munkatársak rendszerezhessék elképzeléseiket, és szembeisíthessék azokat az elérendő célokkal. Ez pedig a folyton változó környezetben nem kis haszonnal jár.

## Irodalom

1. Borchardt, Peter et al.: Eine Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken. Berlin, Deutsches Bibliotheksinstitut, 1987. (dbi-Materialien 71.) 128 p.
2. PETSCH, Peter: Die Stärken-Schwächen-Analyse. In: Die effektive Bibliothek : Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Bd. 1. Texte. Berlin, Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992. p. 91-103.