



Denis Lojen,
Marta Bon

PSPN analiza futsala kot osnova za strateško načrtovanje njegovega razvoja

izvleček

Futsal je športna igra, različica nogometa in panoga znotraj NZS. Osnovni namen dela je bil opraviti poglobljeno analizo razmer v slovenskem futsalu, kar naj bi bila začetna faza za strateško načrtovanje njegovega nadaljnjega razvoja. Osnovna metoda je deskriptivna, uporabljena je analiza PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti), bolj znana s tujko SWOT. Prva dva aspekta (prednosti in slabosti) se nanašata na notranje dejavnike (organiziranost in delovanje NZS), druga dva (priložnosti in nevarnosti) pa na zunanje dejavnike (konkurenca med športi, pomanjkanje igrišč, tradicija). Ugotovitve ob opravljeni analizi nakazujejo nasprotujoče si dejavnike. Po eni strani ugotavljamo intenziven razvoj – število registriranih igralcev v zadnjih letih narašča, krepi se tudi rekreativno igranje, z organizacijo evropskega prvenstva leta 2018 je bil dosežen uspeh na organizacijski in tekmovalni ravni. Po drugi strani pa analiza kaže nekatere negativne trende – upadanje registriranih ekip v slovenski ligi; reprezentance imajo manj aktivnosti in tekem kot v prejšnjih letih, strokovno-organizacijski razvoj futsala stagnira. Na podlagi analize lahko sklenemo, da je za nadaljnji razvoj potrebno ukrepanje na organizacijski, strokovni, kadrovski in finančni ravni. Predstavljena analiza je lahko vsebinska podlaga akterjem v NZS pri oblikovanju strategije razvoja futsala v Sloveniji.

Ključne besede: futsal, analiza PSPN, strateško načrtovanje



Swot analysis as a basis for strategic planning of futsal development in Slovenia

Abstract

Futsal is a sports game, a version of football and a discipline within the Football Association of Slovenia. The main purpose of the work was to perform an in-depth analysis, which should be the initial phase for strategic planning of further development of futsal in Slovenia. The primary method is descriptive. We also made a SWOT analysis. The first two aspects (advantages and disadvantages) relate to internal factors (organization and operation), and the other two (opportunities and threats) to external factors (competition between sports, lack of playgrounds, tradition). The findings of the analysis indicate conflicting factors. On the one hand, we note an intensive general development - that the number of registered players has been growing in recent years, as well as recreational playing of futsal, with the organization of the European Championship in 2018, success have been achieved at the organizational and competitive level. On the other hand, contrary to this success, we are also monitoring the decline of registered teams in the Slovenian league; national teams have had less activities and matches in recent years than before, in a way, the professional and organizational development of futsal has stagnated. If the discipline in Slovenia wants to further develop, actions are needed. The presented analysis can be an appropriate professional basis for the actors in the Football Association of Slovenia with the formation of the final strategy for the development of futsal in Slovenia.

Key words: futsal, analysis, SWOT, strategic planning

Uvod

Futsal je ena izmed različnih nogometov. Ime *futsal* izhaja iz portugalskega »futebol de salão« in španskega »futbol sala«, kar oboje v prenesenem pomenu pomeni dvoranski nogomet (Manescu, 2016). Uporabljata ga obe krovni organizaciji na področju nogometa, FIFA in UEFA (Evropska nogometna zveza). Je ekipni šport, kjer morajo imeti igralci dobre motorične (hitrost, eksplozivnost, moč, koordinacija, agilnost) in tehnične sposobnosti; morajo se biti prilagoditi na različne dinamične spremembe v igri, v kateri imajo omejen čas in prostor. Igralci morajo biti sposobni v kratkem času in na majhnem prostoru pravilno reagirati, tako da bodo uspešno rešili dano situacijo oz. za svojo ekipo dosegli pozitiven rezultat. Futsal temelji na timskem delu, sodelovanju s soigralci in nenehni povezavi z nasprotniki, tako v obrambi kot v napadu. Je zelo taktičen šport, igralci morajo zelo dobro razumeti igro ter pravilno prepoznati in analizirati različne situacije za premagovanje problemov. Pri futsalu je zelo pomembna tudi kondicijska pripravljenost, saj gre za zelo intenzivno igro, kjer se večkrat pojavi maksimalni napor z vmesnimi odmori (Venancio López Hierro, 2017).

Začetki organiziranega futsala v Sloveniji segajo v leto 1984, ko je bila pri NZS ustanovljena Komisija za mali nogomet, v Ljubljani pa je bilo organizirano prvo poskusno prvenstvo oz. turnir. Leto 1995 je za slovenski futsal prelomno. Januarja je bilo odigrano zadnje uradno prvenstvo v turnirski obliki, aprila je bila na seji Komisije za mali nogomet pri NZS potrjena ustanovitev prvega ligaškega tekmovanja z desetiimi ekipami. Slovenska reprezentanca je od prvenstva na Madžarskem (2010) nastopila na vseh evropskih prvenstvih doslej. Leta 2018 je Slovenija v Stožicah organizirala evropsko prvenstvo (t. i. Uefa Futsal Euro 2018), reprezentanca se je znova uvrstila v četrtfinale. V zadnjem desetletju so slovenski klubi dosegali odlične rezultate v ligi prvakov v futsalu. Izkazala sta se predvsem FC Litija in v zadnjih letih FC Dobovec. Od sezone 2013/14 imamo tudi žensko futsal ligo, ki je do sezone 2017/18 potekala v obliki turnirjev, od takrat pa v ligaški obliki. Najuspešnejše so igralki KMN Slovenske gorice s tremi naslovi, enega manj imajo igralki ŽNK Celje. Leta 2018 je bila ustanovljena ženska futsal reprezentanca, ki je maja istega leta v Bratislavi odigrala prvo uradno tekmo, prijateljsko srečanje proti Slovaški.

Razvoj futsala v Sloveniji je dokaj neintenziven, tudi raziskovalno proučevanje futsala je še v začetni fazi. Opravljenih je bilo le nekaj analiz igre futsal, predvsem v obliki raziskovalnih del na Fakulteti za šport (Stržinar, 2019; Škafar, 2019; Klopčič, 2018; Kos, 2018; Šket, 2017; Lotrič, 2019; Lojen, 2018).

Zdi se, da bi bil za nadaljnji razvoj futsala na vseh ravneh potreben strateški pristop. Področje strateškega načrtovanja obsega oblikovanje strategij in njihovo uresničevanje (Kristien in drugi, 2021). Proces strateškega menedžmenta v nedobičkovni organizaciji se deli na več faz (Čater in drugi, 2011), izstopajoče so: organiziranje procesa strateškega menedžmenta (načrtovanje); dodelitev pooblastil – namen te faze je razjasniti in ugotoviti formalna (zakon, statut, pravilniki) in neformalna pooblastila organizacije; določitev poslanstva; ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja (trendi v okolju in podokolju). Organizacijo pogosto členimo na posamezne podstrukture (tehnoška, kadrovska, raziskovalno-razvojna, finančna, organizacijska). Sledi določitev strateških vprašanj: pristop postavljanja strateških ciljev je še najbolj v skladu s teorijo strateškega načrtovanja, ki določa, da organizacija v prvi fazi postavi strateške cilje in v drugi fazi razvije strategije.

Sprejetemu strateškemu načrtu se mora prilagoditi tudi organizacija, kar ponekod pomeni organizacijske in kadrovske spremembe. Določanje poti za doseg strateških ciljev je strategija, ki se nanaša na poslovanje podjetja kot celoto. Strategija določa dolgoročneje dejavnike poslovanja in izbira poti do cilja v prihodnosti, ki se nanašajo na celotno poslovanje. Strateško načrtovanje je namreč odločanje o bistvenih, trajnih in celovitih problemih podjetja (Čater, 2011; Kristen in drugi, 2021).

V članku analiziramo razmere v slovenskem futsalu, panogi znotraj NZS, ki je ena najboljše organiziranih panožnih športnih zvez v Sloveniji. Osnovni namen dela je bil opraviti poglobljeno analizo položaja v slovenskem futsalu in s tem ustvariti podlago za oblikovanje strateškega načrta za nadaljnji razvoj futsala v Sloveniji. Strateški načrt naj izraža cilje, vsebino in akcijske korake za razvoj futsala v Sloveniji.

Metode

Študija je v osnovi deskriptivna. V uvodu smo preučili vse javno dostopne podatke z različnih športnih spletnih strani (vse o futsalu, nekatere o nogometu), predvsem

pa podatke na spletni strani NZS. Internetno poizvedbo smo opravili prek spletnih brskalnikov (Google Scholar, Scopus, Researchgate, ScienceDirect). Pri zbiranju in urejanju podatkov smo poglobljeno sodelovali s Stanetom Kokaljem, ki opravlja funkcijo koordinatorja za futsal pri NZS, in iskali odgovore na vprašanja o:

- aktualnih razmerah na ravni klubov in reprezentanc;
- možnostih nadaljnega razvoja;
- vplivu organizacije evropskega prvenstva leta 2018 na razvoj;
- vidikih financiranja futsala;
- ciljih razvoja futsala v prihodnje in potrebne korake;
- umeščenosti futsala v okviru NZS in v okolju.

Sledili smo metodologiji strateškega planiranja po modelu avtorjev Faridi in Wani (2020) in kot orodje za analizo uporabili PSPN-matriko. V strateškem načrtovanju je sicer bolj prepoznaven angleški izraz analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Matrika PSPN je strateško orodje za oblikovanje celovite strategije nadaljnjega delovanja in poslovanja. Sestavlja jo zunanja in notranja analiza, kar ponudi vpogled v sedanje in prihodnje vplive na uspešnost organizacije. Pri notranjem delu analize se osredotočamo na prednosti in slabosti organizacije (PS) po podstrukturah, kot so finančna, trženjska, kadrovska, R & R, tehnološka in organizacijska. Pri zunanjem delu analize pa preučujemo priložnosti in nevarnosti (PN) dejavnikov zunaj organizacije, tako za sedanjost kot za prihodnost.

Študije o futsalu in strateškem načrtovanju z uporabo matrike PSPN (SWOT) smo preučili in uporabili pri interpretaciji zbranih podatkov.

Rezultati in razprava

V poglavju *Rezultati* prikazujemo strukturo igre futsal, njen razvoj in aktualen položaj v Sloveniji, delovanje reprezentanc, kadrovske dejavnike (število igralcev in klubov) ter analizo financiranja futsala v Sloveniji. V zaključnem delu je predstavljena analiza, ki smo jo opravili z uporabo PSPN-matrike.

Razmere na področju futsala v Sloveniji

Trenutno v okviru NZS delujejo štiri moške futsal reprezentance, in sicer futsal A,

futsal U21, futsal U19 in futsal U17; pri ženskah imamo samo reprezentanco futsal A. Na klubskem področju imamo pri moških v članski selekciji prvo in drugo slovensko futsal ligo, v mladinskih selekcijah pa štiri lige, in sicer U19, U17, U15 in U13 SFL. V 1. SFL je 10 ekip, v 2. SFL šest, v U19-ligi 14 ekip, v U17-ligi devet ekip, v U15-ligi osem ekip in v ligi U13 15 ekip – sedem na vzhodu in osem na zahodu. Pri ženskah imamo samo člansko futsal ligo, v tej so štiri ekipe (»Klubska tekmovalja«, b. d.).

Tekmovanje v futsalu za mlade se je s turnirskim sistemom začelo s selekcijo U18 leta 1997 in je potekalo do leta 2007 kot edino tekmovalje za mlade. Tekmovanje U12 so pripravili samo v sezoni 2008/09, udeležilo se ga je sedem ekip. Tekmovanje U16 je potekalo samo v sezoni 2005/06, udeležilo se ga je 11 ekip. Število ekip v ligi U13 je večje kot v uvodnih sezonah, medtem ko je v kategoriji U15 število manjše v primerjavi s prejšnjimi sezonami, ko smo po trikrat imeli tudi 14 ekip. Kategorije U17, U18 in U19 so se do zadnjih sedmih sezon med seboj prepletale, zato so taka nihanja v številu ekip. Najprej je tekmovalje potekalo v kategoriji U18, število ekip se je z leti povečevalo. V sezonah 2007/08 in 2008/09 so poskusili s tremi selekcijami, U17, U19 in U21, vendar so zaradi samo treh ekip v kategoriji U19, kar je bila verjetno posledica premajhnega števila igralcev za posamezno kategorijo, opustili tekmovalje U19 in naredili kategorijo U18 (združili so U17 in U19, starejši od 18 let so nato igrali v U21). Število ekip se je zelo dobro preneslo iz selekcije U17, saj je v petih sezonah tekmovalja U18 v povprečju krepko presegle 20. Število ekip v tekmovalju U21 je v zadnjih dveh sezonah (2013/14 in 2014/15) upadlo, NZS pa je po vzoru drugih evropskih držav to tekmovalje prav tako opustil. Glede na solidno število ekip v kategorijah U18 in U21 bi si želeli, da bi bilo to število večje tudi na tekmovaljih U17 in U19. Število ekip v zadnjih šestih oz. sedmih sezonah na tekmovalju U17 je v povprečju 11 in pri U19 16. Ugotavljamo pa, da je trend množičnosti (razen v pokalnih tekmah) negativen oziroma da lahko spremljamo zmanjševanje števila ekip na vseh ravneh. Število registriranih igralcev od leta 2010 do konca 2020 se je v enem desetletju povečalo za več kot 2000 (Tabela 1). Ob začetku ženske futsal lige v sezoni 2014/2015 je bilo registriranih približno 50 igralk, danes je to število več kot 300. V sezoni 2019/20 so bili v prvi ženski ligi samo štirje klubi. Od sezone 2020/21 pa velja novost, da lahko na uradnih futsal tek-

Tabela 1

Kronološki pregled števila ekip po tekmovanjih v članski kategoriji od leta 2007 in število igralcev od leta 2010

Sezona	1. SFL	2. SFL	3. SFL	ŽFL	POKAL	Število igralcev
2006/2007	10	19				
2007/2008	10	16			16	
2008/2009	10	16		15 (T)	16	
2009/2010	10	13			16	
2010/2011	8	11			16	2953
2011/2012	8	11			16	3576
2012/2013	8	11	14		15	4032
2013/2014	8	7		4 (T)	15	2347
2014/2015	10	4		4 (T)	17	2842
2015/2016	9	10		5 (T)	16	2715
2016/2017	10	10		5 (T)	16	2982
2017/2018	9	8		4	15	3626
2018/2019	10	10		5	14	4268
2019/2020	9	8		5	13	4380
2020/2021	10	6		4	16	5062

Opomba. ŽFL = od začetka turnirski sistem igranja, od sezone 2017/18 ligaški sistem s končnico; 2. SFL = do vključno sezone 2009/10 igranje po sistemu vzhod-zahod, nato končnica za prvaka 2. SFL. Od sezone 2010/11 enotna liga; Pokal = NZS vodi tekmovalje od 1/8 finala, prej ekipe tekmujejo na področju MNZ, če je interes. Obvezen je nastop ekip, ki igrajo v 1. in 2. SFL.

mah nastopajo tudi igralk nogometa, kar prej ni bilo dovoljeno.

Tekmovalja so se začela leta 1995 z 10 ekipami v 1. SFL in leta 1996 še v 2. SFL s 16 ekipami ter so približno v istem številu potekala do leta 2007, ko spremljamo še druge ravni tekmovalj (zato jih predstavljamo tabelarično). V sezoni 2008/09 je bilo izvedeno žensko futsal tekmovalje v obliki turnirskega sistema. V 2. SFL opažamo glede na začetek velik upad števila ekip (Tabela 1).

Dejavnost reprezentanc in centrov NZS

V letih 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018 je bila Slovenija udeleženka evropskih prvenstev, kljub temu se število aktivnih dni reprezentance v zadnjih petih letih zmanjšuje. V letu 2008 je bilo organiziranih največ aktivnosti – 48 dni, v letu 2019 samo še 14.

Glede na manjše število aktivnosti reprezentance se je zmanjšalo tudi število tekem v zadnjih letih, posebno v letih 2018 in 2019, ko je reprezentanca odigrala samo sedem tekem na leto. V zadnjem desetletju je slovenska reprezentanca odigrala v povprečju 12 tekem na leto. Zelo so se zmanjšale aktivnosti reprezentance U21, in sicer s 16 (2016) na šest aktivnosti (v letu 2020).

Reprezentanca U19 je imela največ aktivnih dni v letih 2018/2019 (približno 30 na leto), v zadnjih letih pa je manj kot 10 dni aktivnosti (vir: NZS). Reprezentanca do 19 let je bila sicer ustanovljena že decembra 2015, leta 2017 je sledila še selekcija U17, ki je v Podčetrtku organizirala razvojni turnir UEFA in odigrala tri tekme. To so bile tudi edine tekme reprezentance U17. Ženska reprezentanca je po ustanovitvi leta 2018 odigrala 16 tekem, od teh je bilo 13 prijateljskih in tri kvalifikacijske za evropsko prvenstvo.

Financiranje futsala v okviru NZS

Analizo financ smo povzeli iz letnih poročil NZS v letih od 2011 do 2019 (»Letna poročila«, b. d.).

V Tabeli 2 so prikazani odhodki NZS za posamezno leto za obdobje 2011–2019; delež za ženski nogomet in futsal dosega 8–11 %. Podrobno za futsal ni podatkov, saj je vselej združen z ženskim nogometom. Za primerjavo so prikazani podatki za mladinski nogomet, članski nogomet in člansko reprezentanco. Za leto 2018 je iz letnega poročila NZS razvidno, da je bilo 8,9 % sredstev (tj. 15.107.394 evrov)

Tabela 2

Prikaz deleža financiranja ženskega nogometa in futsala (skupaj) v okviru NZS od leta 2011 do 2019

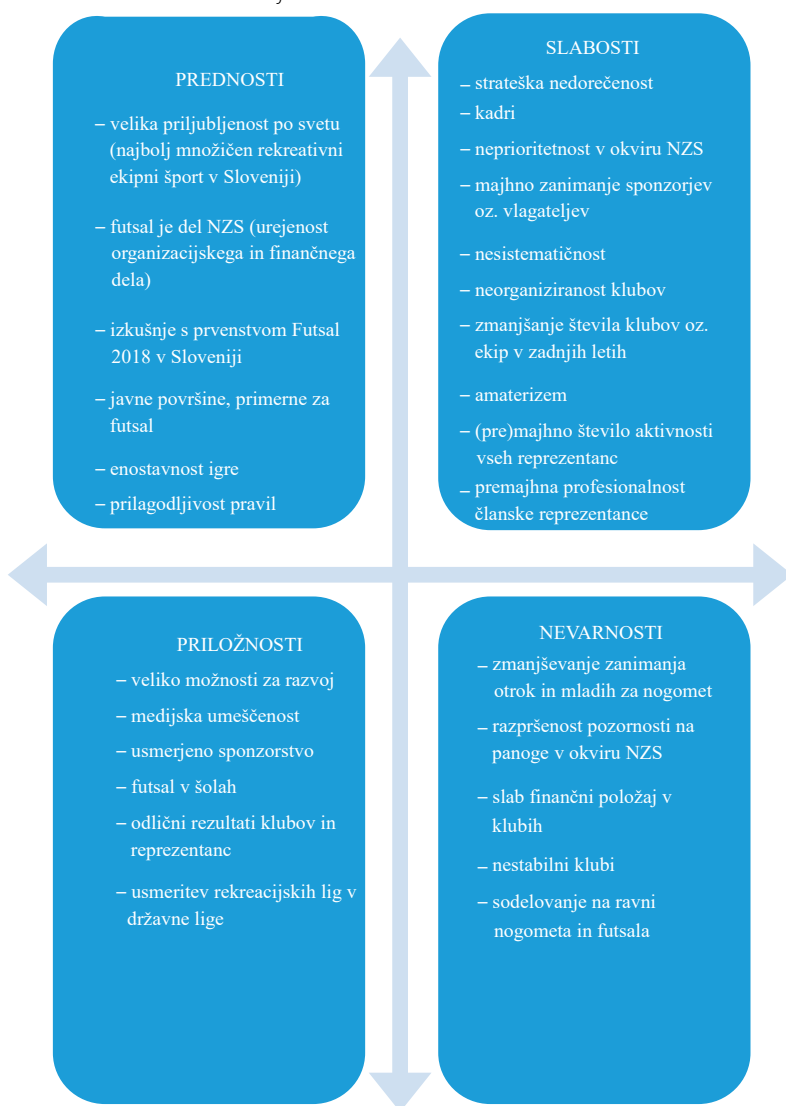
Leto	Ženski nogomet in futsal skupaj	Mladinski nogomet in mlajše repr.	Nogomet – klubska tekmovanja	Nogomet – repr. A	Skupni odhodki
2011	10 %	22 %	10 %	31 %	8,45 mio €
2012	9 %	19 %	14 %	20 %	9,11 mio €
2013	9 %	19 %	14 %	28 %	9,5 mio €
2014	9 %	16 %	21 %	26 %	9.674.245 €
2015	9 % (1 mio €)	14 % (1,4 mio €)	21 % (2,3 mio €)	24 % (2,6 mio €)	10.860.755 €
2016	8 % (1 mio €)	12 % (1,5 mio €)	20 % (2,49 mio €)	23 % (2,77 mio €)	12.233.003 €
2017	11 % (1,58 mio €)*	12 % (1,56 mio €)	19 % (2,58 mio €)	22 % (2,93 mio €)	13.530.263 €

Opomba. * Od 1,58 mio € je bilo 50 % namenjenih ženskemu nogometu in 50 % futsalu.

namenjenih projektu Futsal Euro 2018, ki ga je organiziral NZS. Letno poročilo za leto 2019 je najbolj natančno do zdaj, saj so v njem sredstva deljena podrobneje.

Tabela 3

PSPN-analiza futsala v Sloveniji



pomeni 279.889 evrov. Klubskim tekmovanjem je bilo namenjenih 3.191.757 evrov, od tega 6,1 % (195.672 evrov) tekmovanjem iz futsala. Če seštejemo sredstva, namenjena futsalu, dobimo 475.561 evrov, kar je samo 3,1 % vseh odhodkov NZS in dosti manj kot v letu 2017, ko je bilo futsalu namenjenih približno 5 %.

Kot smo že navedli, ima FIFA razvit koncept razvoja futsala, ki obsega pet temeljnih programov oz. strateških usmeritev po področjih. Ti obsegajo svetovanje, izobraževanje za trenerje in sodnike, množičnost futsala za mlade, tekmovanje in razvoj lige ter zapuščino. Cilj koncepta je pomoč članicam pri premagovanju izzivov, strukturiranju in promociji futsala. Dolgoročni cilj je zagotoviti, da futsal postane in se ohrani kot pomembna nogometna panoga ter orodje za razvoj tako igralcev kot igralrk (»FIFA Futsal Development«, b. d.). Podoben dokument bi bil dobrodošla podpora razvoju futsala v Sloveniji. Analiza PSPN je lahko osnova takega strateškega načrtovanja, zato smo razpravo oblikovali tako, da rezultate analiz povzemamo in predstavljamo v PSPN-analizi (Tabela 3).

Analiza PSPN (Tabela 3) prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki jih zaznavamo na področju slovenskega futsala. Izpostaviti gre vidik nevarnosti o zmanjševanju interesa otrok v šolah. Zdi se, da prvenstvo Futsal 2018 ni bilo dovolj izkoriščeno, čeprav je šlo za največji dogodek v zgodovini slovenskega futsala z odlično organizacijo in nadpovprečno obiskano-stjo. V povprečju si je tekmo ogledalo 5097 navijačev. Visoka je bila tudi gledanost na televiziji in spletni strani UEFA, ki je na UEFA TV omogočila prenos vseh tekem tudi tistim državam, ki niso imele zakupljenih pravic. Skupno si je turnir na UEFA TV ogledalo 1,3 milijone gledalcev, skupna gleda-

nost prvenstva na televiziji je dosegla 30,4 milijona. Prvenstvo je prenašalo 20 uradnih televizij, ki so tekme ponesle v več kot 100 držav (Deconche, 2018). V Sloveniji si je četrtfinale med Slovenijo in Rusijo v povprečju ogledalo 104.778 gledalcev, vsaj minuto tekme pa kar 202.195 gledalcev (Lojen, 2018). Vsi vidiki futsala, ki jih navajamo kot »priložnosti«, ostajajo premalo izkoriščeni in potrebujejo bolj usmerjeno strateško delovanje.

Cilj analize je torej poglobljeno poznavanje razmer na področju futsala in v nadaljevanju podpora pri strateških odločitvah po modelih strateškega načrtovanja (Kristen in drugi, 2021; Faridi, Wani, 2020; Gurel, Tat, 2017). NZS naj bi v prihodnje strateško načrtoval, kam usmeriti poslovanje in razvoj, katere programe opustiti oziroma katerim posvetiti več pozornosti in podobno. Prva dva aspekta (prednosti in slabosti) se nanašata na notranje dejavnike futsala oz. NZS, druga dva (priložnosti in nevarnosti) pa na zunanje dejavnike (okolje, trendi). Glavna razlika pri tem je, da imamo pri notranjih dejavnikih možnost, da se odzovemo, prilagodimo, razvijemo ali kako drugače delujemo. Priložnosti in nevarnosti pa se nanašajo na zunanje dejavnike, na katere nimamo vpliva in pri obvladovanju katerih lahko storimo le zelo malo.

■ Zaključek

V zadnjem desetletju spremljamo zelo intenziven razvoj futsala po vsem svetu, v slovenskem prostoru pa predvsem neskladja. Po eni strani spremljamo povečanje števila registriranih igralcev in uspehe reprezentanc, po drugi strani pa manjše število klubov v sistemu tekmoval. Nedvomno je, da je futsal v Sloveniji dosegel visoko raven že z organizacijo EP 2018, kljub temu pa se zdi, da se trend v smeri nadaljnjega razvoja ne nadaljuje in da je zelo veliko neizkoriščenih razvojnih potencialov. Predvsem pa futsal v Sloveniji ne sledi mednarodnim trendom, kjer spremljamo intenziven razvoj – predvsem v Južni Ameriki pa tudi v Španiji, Rusiji in sredozemskih državah. Napovedano je, da bo futsal na sporedu olimpijskih iger v Parizu leta 2024, kar je dodaten razlog, da Slovenija razvoju futsala nameni več pozornosti. Na podlagi analize lahko sklepamo, da so potrebni sistemski ukrepi, morda tudi različne konkretne spodbude za klube.

Predlagamo, da se z metodami strateškega načrtovanja v prihodnje oblikuje strategija

za slovenski futsal za dolgoročno in kratkoročno obdobje z željo, da bi futsal v Sloveniji sledil smernicam razvoja v nekaterih najbolj razvitih državah. Seveda ne gre le za tekmovalno uspešnost in mednarodno konkurenčnost; še večje možnosti vidimo na področju futsala pri otrocih, mladih in ženskah. Želimo si, da bi bila predstavljena analiza v pomoč NZS pri oblikovanju končne strategije razvoja nogometa na Slovenskem.

■ Zahvala

Avtorja se iskreno zahvaljujeta NZS, predvsem Stanetu Kokalj, za aktivno sodelovanje pri zbiranju in posredovanju podatkov za analizo.

■ Literatura

1. Deconche, E. (2018). *UEFA Futsal Euro 2018 tournament review*. Pridobljeno s https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Publications/uefaorg/General/02/56/34/94/2563494_DOWNLOAD.pdf
2. Faridi, M. in Wani, I. (2020). *Formulation of Sport Management Strategic Planning using SWOT Analysis*. Parishodh Journal, vol 9. 5479–5486.
3. FIFA Futsal Development Programmes and Guidelines. (2019). Fédération Internationale de Football Association. Pridobljeno s <https://resources.fifa.com/image/upload/futsal-fifa-s-development-programmes-and-guidelines-2831350.pdf?cloudid=yvjybima-eii6ky8zdwpe>
4. Futsal – Coaching manual (b. d.). Fédération Internationale de Football Association. Pridobljeno s <https://resources.fifa.com/image/upload/futsal-coaching-manual.pdf?cloudid=s5yvzkdqyevndrtdcke4>
5. Futsal vs Football – The Key Differences (b. d.). 5-a-side. Pridobljeno s <http://www.5-a-side.com/futsal/futsal-vs-11-a-side-the-differences-explained/>
6. Gurel, E. in Tat, M. (2017). Swot analysis: a theoretical review. The Journal of International Social Research. DOI:10.17719/jisr.2017.1832
7. Klopčič, Ž. (2018). *Analiza pojavljanja tehničnih elementov v 1. slovenski futsal ligi*. (Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport). Pridobljeno s <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=112756&lang=slv>
8. Klubska tekmovalna (b. d.). NZS. Pridobljeno s https://www.nzs.si/novice/?id_skupine=2
9. Kos, D. (2018). *Značilnosti modela igre Kluba malega nogometa Sevnica v prvi članski ligi v sezoni 2015/16*. (Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport). Pridoblje-

no s <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=112236&lang=slv>

10. Letna poročila (b. d.). NZS. Pridobljeno s https://www.nzs.si/NZS/Predstavitev_NZS/Letna_porocila
11. Lojen, D. (2018). *Javna odmevnost organizacije Uefa Futsal Euro 2018* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Ljubljana.
12. Lotrič, J. (2019). *Analiza poškodb na evropskem prvenstvu v futsalu leta 2018 v Ljubljani*. (Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport). Pridobljeno s <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=120767&lang=slv>
13. Manescu, C. O. (2016). Why Everybody Loves and Plays Futsal. *Marathon*, 8(2), 200–205.
14. Morrison, K. A. in Misener, K. E. (2021). *Exploring the conditions for strategic planning in nonprofit community sport*, Sport Management Review, DOI: 10.1080/14413523.2021.190605415.
15. Nogometna zveza Slovenije (2020). *Letno poročilo Nogometne zveze Slovenije 2019*. Pridobljeno s <https://www.nzs.si/Doc/Info/2020/Letno%20poro%C4%8Dilo%20NZS%202019.pdf>
16. Spain lead the way for futsal in Europe (b. d.). UEFA. Pridobljeno s <https://www.uefa.com/futsaleuro/history/>
17. Stržinar, G. (2019). *Analiza igre v napadu vseh ekip na turnirju elitnega kroga futsal lige prvakov v Mariboru leta 2016* (Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport). Pridobljeno s <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=119693&lang=slv>
18. Škafar, Ž. (2019). *Analiza igre prvih štirih futsal reprezentanc na evropskem prvenstvu 2018 v primerjavi z njihovimi nasprotniki*. (Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport). Pridobljeno s <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=119341&lang=slv>
19. Šket, J. (2017). *Metodika učenja tehničnih elementov futsala*. (Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport). Pridobljeno s <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=106411&lang=slv>
20. Venancio López Hierro, J. (2017). *UEFA Futsal Coaching Manual*. Nyon: Union des Associations Européennes de Football (UEFA).

Denis Lojen, mag. prof. šp. vzg.
Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport
denis.lojen@gmail.com