

HITRO RASTOČE PODJETJE OUTFIT7: RAST PODPRTA Z UČINKOVITIM OBVLADOVANJEM KULTURE IN TALENTOV

KARIN ŠIREC, NINA TESKAČ

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
karin.sirec@um.si, nina.teskac@student.um.si

Podjetje Outfit7, ki je postalo svetovno znano po svoji franšizi Talking Tom & Friends, se je soočilo z večjimi izzivi med svojo hitro rastjo. Ključni izzivi so vključevali učinkovito upravljanje talentov, ohranjanje močne organizacijske kulture in prilagajanje mednarodnim investicijam. Podjetje je uspešno uvedlo celovite strategije za privabljanje, razvoj in zadrževanje ključnih kadrov, kar mu je omogočilo ustvarjanje inovativnega in spodbudnega delovnega okolja. Outfit7 je hkrati ohranjalo kulturo, ki temelji na ustvarjalnosti, sodelovanju in odprti komunikaciji, kar je bilo ključno za uspešno prilagajanje globalnim trgov in ohranjanje konkurenčne prednosti. S pomočjo tehnologije in avtomatizacije je podjetje povečalo svojo učinkovitost in osredotočenost na strateške cilje, kar mu je omogočilo širitev na nove trge in izboljšanje operativne uspešnosti. Primer Outfit7 poudarja ključno vlogo upravljanja talentov in ohranjanja organizacijske kulture za trajnostno rast podjetja v globalnem poslovnem okolju.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.8.2024.3](https://doi.org/10.18690/um.epf.8.2024.3)

ISBN
978-961-286-956-4

Ključne besede:
upravljanje talentov,
organizacijska kultura,
hitro rastoča podjetja,
inovacije,
konkurenčnost,
dinamično podjetništvo



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.8.2024.3](https://doi.org/10.18690/um.epf.8.2024.3)

ISBN
978-961-286-956-4

Keywords:

talent management,
organisational culture,
fast-growing companies,
innovation,
competitiveness,
dynamic entrepreneurship

FAST-GROWING COMPANY OUTFIT7: GROWTH SUPPORTED BY EFFICIENT CULTURE AND TALENT MANAGEMENT

KARIN ŠIREC, NINA TESKAČ

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
karin.sirec@um.si, nina.teskac@student.um.si

Outfit7, globally renowned for its 'Talking Tom & Friends' franchise, encountered significant challenges during its rapid growth. The key challenges included effective talent management, maintaining a strong organisational culture, and adapting to international investments. The company successfully implemented comprehensive strategies for attracting, developing, and retaining top talent, which allowed it to create an innovative and motivating work environment. Simultaneously, Outfit7 maintained a culture focused on creativity, collaboration, and open communication, which was critical for adapting to global markets and maintaining a competitive edge. By leveraging technology and process automation, the company enhanced efficiency, stayed aligned with its strategic goals, expanded into new markets, and improved operational performance.. The case of Outfit7 highlights the essential role of talent management and organisational culture in driving sustainable growth in a competitive global business environment.



1 Pregled literature

1.1 Pomen upravljanja talentov v hitro rastočih podjetjih

Upravljanje talentov je strateški dejavnik, ki podjetjem omogoča dolgoročno konkurenčno prednost in prilagajanje hitro spreminjajočim se tržnim pogojem. V hitro rastočih podjetjih talenti niso zgolj nosilci operativnih nalog, ampak ključni akterji, ki prinašajo inovacije in spremembe. Sposobnost prepoznavanja in razvijanja posameznikov, ki podjetju pomagajo pri stalni rasti in inovacijah, zagotavlja hitro prilagajanje tržnim spremembam in dolgoročno uspešnost podjetja (Collings & Mellahi, 2009; Iles et al., 2010).

Hitro rastoča podjetja se soočajo z nepredvidljivimi okoliščinami, kar pomeni, da je njihova potreba po visoko kvalificiranih kadrih še posebej izrazita. Učinkovito upravljanje talentov vključuje prepoznavanje, privabljanje, razvoj in zadrževanje zaposlenih, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost. Ključno je, da podjetja hitro in natančno identificirajo talente, ki izpolnjujejo tehnične zahteve in se ujemajo tudi z vrednotami in kulturo podjetja (Sivertzen et al., 2013; Tansley, 2011). Raziskave kažejo, da podjetja, ki se uspešno osredotočajo na razvoj in zadrževanje talentov, ustvarjajo dolgoročne konkurenčne prednosti in so boljše pripravljena na obdobja hitrih sprememb (Cappelli & Keller, 2014).

Poleg tega je bistveno prepoznati talente kot strateški vir konkurenčne prednosti. Podjetja, ki upravljajo svoje talente na način, ki spodbuja njihovo inovativnost in produktivnost, lažje ohranjajo svojo pozicijo in uspešnost na trgu. Inovativne ideje, ki jih ustvarjajo talentirani zaposleni, so ključne za rast podjetja. Tako postane strateško usmerjeno upravljanje talentov osrednji dejavnik uspeha, zlasti v hitro rastočih podjetjih, kjer so inovacije potrebne za preživetje in nadaljnji razvoj (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Hitra rast podjetij pogosto zahteva hitro širitev kadrovskega virov. Ta proces zahteva proaktivne strategije za privabljanje in zadrževanje talentov. Eden največjih izzivov pri tem je pomanjkanje ustreznih talentov na trgu, zaradi česar podjetja potrebujejo hitre in učinkovite ukrepe za pridobivanje kadrov.

Organizacijska kultura ima pri upravljanju talentov ključno vlogo, saj neposredno vpliva na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Močna organizacijska kultura, ki spodbuja inovacije, sodelovanje in osebni razvoj, ustvarja pozitivno delovno okolje, ki omogoča dolgoročno zadrževanje ključnih kadrov. Raziskave potrjujejo, da podjetja, ki vlagajo v razvoj svoje organizacijske kulture, lažje zadržijo talente in ustvarijo okolje, ki spodbuja rast zaposlenih ter podjetja kot celote (Denison, 1990; Harter et al., 2002). Pomembno pa je opozoriti, da se hitro rastoča podjetja soočajo z izzivom ohranjanja enotne organizacijske kulture. Hitro zaposlovanje novih talentov lahko privede do razpršenosti vrednot in posledično do izgube identitete podjetja, če kultura ni ustrezno vzdrževana (Baron & Kreps, 1999).

Učinkovito upravljanje talentov zahteva celovit pristop, ki vključuje tehnične in mehke veščine zaposlenih, ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja ter spodbujanje kulture učenja in inovacij. Ključno je, da podjetja ustvarijo okolje, v katerem se talenti lahko razvijajo in prispevajo k dolgoročnemu uspehu podjetja. Tako podjetja postajajo tudi odpornejša na tržne spremembe in pripravljena na prihodnje izzive (Davenport et al., 2010).

1.2 Definicija talenta in njegova vloga v rasti podjetja

V sodobnem poslovnem okolju talent predstavlja veliko več kot zgolj tehnično znanje ali strokovno usposobljenost. Talenti vključujejo širok spekter sposobnosti, kot so ustvarjalnost, prilagodljivost, sposobnost reševanja kompleksnih problemov in močna motivacija za doseganje poslovnih ciljev. V hitro rastočih podjetjih igrajo talentirani posamezniki ključno vlogo pri spodbujanju inovacij in strateškem razmišljanju, kar podjetjem omogoča, da ohranjajo svojo konkurenčnost tudi v nepredvidljivih tržnih razmerah (Tansley, 2011). Takšni posamezniki niso zgolj operativno učinkoviti, temveč tudi prispevajo k oblikovanju dolgoročne vizije in strategije podjetja. Njihova prisotnost v organizaciji spodbuja inovativno mišljenje in ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, kar je ključnega pomena za preboj na nove trge in prilagoditev globalnim poslovnim trendom (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Poleg zagotavljanja prilagodljivosti na trgu talenti prispevajo k oblikovanju novih poslovnih modelov, kar omogoča podjetjem, da se hitreje odzivajo na spremembe v tržnih pogojih in konkurenci. Organizacije z močnim naborom talentov so dokazano

spodobnejše prebroditi obdobja sprememb in nestabilnosti, kar jim omogoča, da hitreje prilagodijo svoje poslovanje novim priložnostim in zahtevam trga. Pomemben dejavnik pri uspešnem upravljanju talentov je ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja, kjer se lahko talenti razvijajo in rastejo. Schein (1985) poudarja, da je delovno okolje, ki spodbuja občutek vrednosti in spoštovanja, ključno za dolgoročno zadrževanje zaposlenih. Zavzeti zaposleni, ki čutijo podporo in priložnosti za razvoj, so bolj motivirani za inovativno delo in iskanje novih priložnosti za rast podjetja. Poleg tega je ustvarjanje organizacijske kulture, ki prepoznava in nagraduje talente, bistvenega pomena za zmanjševanje fluktuacije zaposlenih, kar je še posebej pomembno v hitro rastočih podjetjih, kjer je zadrževanje ključnih zaposlenih pogosto izziv (Baron & Kreps, 1999). Podjetja, ki vlagajo v razvoj talentov, s tem neposredno povečujejo svojo produktivnost in inovacijski potencial. To ne pomeni zgolj izobraževanja in usposabljanja, temveč celovit pristop k nenehnemu učenju, mentorstvu in ustvarjanju priložnosti za karierni napredek. Organizacije, ki spodbujajo razvoj talentov, ustvarjajo spodbudno okolje, kjer se zaposleni počutijo motivirane in cenjene, kar neposredno prispeva k dolgoročni rasti podjetja (Baron & Kreps, 1999).

Podjetja, ki ne uspejo zadržati svojih najboljših zaposlenih, tvegajo izgubo inovacijske sposobnosti in zmanjšanje konkurenčne prednosti. To je še posebej pomembno v hitro rastočih podjetjih, kjer lahko izguba ključnih zaposlenih negativno vpliva na sposobnost podjetja za prilagajanje novim tržnim razmeram in priložnostim. Zadrževanje talentov je tesno povezano z ustvarjanjem okolja, ki spodbuja sodelovanje, odprto komunikacijo in osebni razvoj zaposlenih (Cappelli & Keller, 2014). Organizacije, ki vlagajo v zadovoljstvo in profesionalno rast svojih zaposlenih, lažje zadržijo talente in ohranjajo konkurenčnost na dolgi rok. Z ustreznimi zasnovanimi programi razvoja in zadrževanja ključnih kadrov podjetja zagotavljajo stabilnost in nenehno izboljšujejo svojo sposobnost odzivanja na tržne izzive, kar jih postavlja v boljši položaj glede na konkurente, ki se soočajo z visoko fluktuacijo (Davenport et al., 2010).

1.3 Vpliv organizacijske kulture na konkurenčnost in uspešnost

Organizacijska kultura je osrednji dejavnik, ki neposredno vpliva na dolgoročni uspeh podjetja, saj določa vrednote, norme in vedenjske vzorce znotraj organizacije. Kultura podjetja oblikuje način dela zaposlenih, vpliva na njihovo zavzetost ter

določa notranje procese, ki so osrednjega pomena za doseganje strateških ciljev. Močna in jasno opredeljena organizacijska kultura omogoča večjo povezanost zaposlenih in spodbuja sodelovanje, kar se odraža v povečani učinkovitosti in motivaciji (Schein, 1985). Sposobnost podjetja, da oblikuje in vzdržuje močno kulturo, zato prav tako prispeva k dolgoročni konkurenčni prednosti, saj ima tudi kultura pomembno vlogo pri prilagajanju spremembam v dinamičnem tržnem okolju. Cameron in Quinn (2006) sta ugotovila, da podjetja, ki spodbujajo inovativnost in sodelovanje v svoji kulturi, dosegajo večjo stopnjo zavzetosti med zaposlenimi. Ta zavzetost vodi k višji produktivnosti, večji prilagodljivosti ter boljši odzivnosti na tržne spremembe. Močna kultura ne le omogoča večjo odpornost na zunanje izzive, ampak ustvarja tudi notranjo stabilnost, ki zaposlenim omogoča, da delujejo učinkovito in inovativno tudi v zahtevnih okoliščinah.

Poleg vpliva na notranje delovanje podjetja organizacijska kultura povečuje tudi njegov ugled in prepoznavnost v širšem poslovnem okolju. Schein (1985) je poudaril, da podjetja, ki uspešno usklajujejo svojo poslovno strategijo z organizacijsko kulturo, lažje vzdržujejo zaupanje strank in poslovnih partnerjev. To pomeni, da kultura podjetja ni zgolj interna zadeva, temveč tudi dejavnik, ki krepi zunanji ugled podjetja ter njegovo dolgoročno uspešnost. Skladnost med kulturo in strategijo podjetju omogoča boljšo konkurenčno pozicijo na trgu, saj postane privlačno za potencialne zaposlene in partnerje, ki iščejo stabilna in inovativna delovna okolja. Pomemben vidik organizacijske kulture je njena sposobnost, da povečuje zavzetost zaposlenih. Raziskave Harterja, Schmidta in Hayesa (2002) so pokazale, da podjetja, ki spodbujajo kulturo osebnega razvoja in vključenosti, dosegajo večje zadovoljstvo med zaposlenimi. Zaposleni, ki delujejo v okolju, kjer so njihovi prispevki cenjeni in kjer je osebna rast spodbujena, so bolj motivirani, da s svojimi idejami in inovacijami prispevajo k uspehu podjetja. Kultura, ki spodbuja inovacije, daje zaposlenim svobodo in prostor za ustvarjanje, kar vodi v nenehno izboljševanje notranjih procesov in povečuje konkurenčnost podjetja na dolgi rok (Denison, 1990). Podjetja, ki svojim zaposlenim omogočajo aktivno sodelovanje pri strateškem odločanju in razvoj novih idej, lažje presegajo konkurente. Baron in Kreps (1999) sta raziskovala, kako organizacije, ki ustvarjajo podporno delovno okolje, v katerem zaposleni občutijo osebno odgovornost in priložnost za rast, bolje izkoriščajo svoj inovacijski potencial. Podporno okolje ne le spodbuja kreativnosti, temveč tudi povečuje lojalnost zaposlenih, kar vodi k večji dolgoročni uspešnosti podjetja.

Organizacijska kultura neposredno vpliva tudi na sposobnost podjetja, da privablja in zadržuje ključne talente. Močna kultura je pogosto eden izmed glavnih razlogov, zakaj nadarjeni posamezniki izberejo določeno podjetje, saj iščejo okolje, kjer se lahko razvijajo in prispevajo k uspehu. Cappelli in Keller (2014) sta ugotovila, da podjetja z jasno definirano kulturo, ki spodbuja inovacije in osebni razvoj, lažje privabljajo in zadržujejo talente. To povečuje njihovo dolgoročno konkurenčnost, saj imajo nenehno na voljo motivirane in usposobljene zaposlene, ki so pripravljeni prispevati k rasti podjetja. Krepitev organizacijske kulture tako postane dolgoročna strateška prednost, ki vpliva na vse vidike delovanja podjetja – od notranje produktivnosti in inovacij do zunanje prepoznavnosti in sposobnosti privabljanja najboljših talentov. Razvoj kulture, ki podpira osebni in profesionalni razvoj zaposlenih, je torej ključen za konkurenčnost podjetja, saj omogoča prilagodljivost in inovativnost, kar postavlja organizacijo v vodilno vlogo na trgu.

1.4 Strategije za privabljanje, razvoj in zadrževanje talentov

Učinkovite strategije za privabljanje, razvoj in zadrževanje talentov so bistveni gradniki konkurenčne prednosti v hitro rastočih podjetjih. Zaposleni so osrednji vir uspeha, zato podjetja, ki znajo privabiti in obdržati vrhunske talente, ustvarjajo temelje za dolgoročno rast in trajnostni razvoj. Ustrezne strategije, usmerjene v talente, ustvarjajo okolje, ki spodbuja inovacije in omogoča zaposlenim, da uresničujejo svoje osebne in poklicne cilje, hkrati pa prispevajo k uspehu podjetja (Collings et al., 2019).

Privabljanje talentov zahteva več kot le klasične pristope k zaposlovanju. V sodobnem poslovnem okolju se podjetja vse bolj osredotočajo na gradnjo svoje blagovne znamke kot delodajalca, kar imenujemo gradnja blagovne znamke delodajalca (angl. *employer branding*). Gradnja ugledne podobe delodajalca je ključna za privabljanje talentiranih posameznikov, saj podjetja ustvarjajo privlačno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo cenjeni, spoštovani in imajo jasne možnosti za razvoj kariere. Backhaus in Tikoo (2004) sta poudarila, da je ena izmed najbolj učinkovitih strategij za privabljanje talentov prav gradnja prepoznavne blagovne znamke delodajalca, saj to neposredno vpliva na povečanje števila in kakovosti kandidatov za zaposlitev. Digitalni kanali, predvsem družbena omrežja, postajajo pomemben dejavnik pri privabljanju talentov. S pomočjo platform, kot so LinkedIn in druge, lahko podjetja gradijo osebnejši stik s potencialnimi kandidati ter hkrati

širijo svoj doseg do širše baze iskalcev zaposlitve. Raziskava Sivertzena in soavtorjev (2013) je pokazala, da podjetja, ki aktivno uporabljajo družbene medije, uspešneje nagovarjajo talente in s tem izboljšujejo svojo prepoznavnost kot zaželen delodajalec.

Po uspešnem privabljanju talentov je ključnega pomena, da podjetja vzpostavijo trdne programe za njihov razvoj. Razvoj zaposlenih ni omejen zgolj na tehnično usposabljanje, temveč vključuje tudi mentorstvo, rotacijo delovnih mest in ustvarjanje priložnosti za napredovanje. Podjetja, ki vlagajo v nenehen razvoj svojih zaposlenih, krepijo njihovo produktivnost in inovacijski potencial. Cappelli in Keller (2014) poudarjata, da usposabljanje in razvoj prispevata tako k povečanju uspešnosti zaposlenih kot k izboljšanju prilagodljivosti podjetja na tržne spremembe. S sistematičnim razvojem kompetenc svojih zaposlenih podjetja ustvarjajo dinamične ekipe, ki so sposobne hitro odzivati na spreminjajoče se tržne razmere.

Poleg privabljanja in razvoja talentov je zadrževanje ključnih zaposlenih eden izmed največjih izzivov, s katerimi se soočajo hitro rastoča podjetja. Zadržati talentirane posameznike pomeni zagotoviti stabilno rast in trajnostno konkurenčnost. Allen in Bryant (2012) izpostavljata, da je zadrževanje ključnih kadrov tesno povezano z ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja, kjer se zaposleni počutijo cenjeni in pripadni organizaciji. Pomembno je, da podjetja ponujajo konkurenčne plačne pakete ter fleksibilne oblike dela, ki zaposlenim omogočajo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Fleksibilnost pri delovnem času in možnost dela na daljavo postajata vse pomembnejša dejavnika pri zadrževanju talentov, saj povečujeta zadovoljstvo zaposlenih in krepijo njihovo zvestobo podjetju.

Vlaganje v talente ni le finančna naložba, temveč dolgoročna strateška odločitev, ki povečuje konkurenčnost podjetja. Podjetja, ki uspešno obvladujejo strategije za privabljanje, razvoj in zadrževanje talentov, ustvarjajo spodbudno okolje za inovacije, povečujejo produktivnost in izboljšujejo prilagodljivost na tržne spremembe. Podjetja, ki prepoznavajo pomen razvoja ključnih kadrov, ne krepijo zgolj svoje notranje učinkovitosti, temveč tudi ustvarjajo dolgoročno konkurenčno prednost, ki jim omogoča, da ostanejo vodilna na trgu.

2 Študija primera

2.1 Učni izidi

Do konca študije primera bodo študenti sposobni:

Učni izid 1: Razumeti pomen upravljanja talentov in njegovega vpliva na rast podjetja.

Učni izid 2: Prepoznati ključne izzive pri ohranjanju organizacijske kulture v hitro rastočih podjetjih.

Učni izid 3: Analizirati vpliv dinamičnega podjetništva na uspešnost podjetja.

Učni izid 4: Ugotoviti strategije za ravnovesje med inovacijami in stabilnostjo.

Učni izid 5: Ugotoviti učinkovite strategije za privabljanje, razvoj in zadrževanje ključnih talentov v dinamičnih podjetniških okoljih.

2.2 Kratak opis podjetja

Podjetje Outfit7 je bilo ustanovljeno leta 2009 s strani solastnikov Sama in Ize Login, s primarnim ciljem razvoja zabavnih mobilnih aplikacij. Njihov ključni preboj na trg se je zgodil z lansiranjem aplikacije Talking Tom Cat leta 2010, ki je hitro postala globalna uspešnica. Talking Tom je uporabnikom omogočal interakcijo z animiranim mačkom, ki je ponavljal njihove besede, kar je vzbudilo zanimanje širokega kroga uporabnikov. Aplikacija je dosegla več kot 500 milijonov prenosov v prvih nekaj letih, s čimer se je Outfit7 utrdil kot eno vodilnih podjetij na področju zabavnih mobilnih aplikacij (Vavpotič et al., 2019).

V svojih začetnih letih se je podjetje Outfit7 osredotočilo na globalni trg, kar jim je omogočilo hitro rast in preboj v več kot 135 držav. Njihova aplikacija je postala priljubljena na vseh večjih platformah, vključno z iOS, Androidom in Windowsom (Vavpotič et al., 2019). Ključni dejavnik uspeha podjetja je bila osredotočenost na preprost in zabaven koncept, ki je pritegnil široko demografsko skupino uporabnikov – od otrok do odraslih. Poleg Talking Toma so razvili še več drugih

priljubljenih aplikacij, ki so vključevale podobne interaktivne like, kot so Talking Angela in Talking Ben, kar je razširilo njihovo ponudbo in prisotnost na trgu (prav tam). Outfit7 danes upravlja z več kot 24 aplikacijami, vključno z različnimi uspešnicami, kot so serije iger Talking Tom, My Talking Angela, My Talking Hank in številne druge priljubljene naslove. Talking Tom franšiza je postala globalni medijski imperij, ki vključuje ne le igre, temveč tudi televizijske serije, izdelke z blagovno znamko in druge oblike zabave, kar je močno prispevalo k rasti podjetja na več trgih. Outfit7 je postal vzor podjetjem v zabavni industriji, kako učinkovito izkoristiti digitalno zabavo za globalno rast (Long, 2024).

Outfit7 je do leta 2016 dosegel več kot 6 milijard prenosov aplikacij in zabeležil konstantno rast prihodkov. Leta 2017 je bila družba prodana kitajski investicijski skupini Zhejiang Jinke Entertainment Culture za približno eno milijardo evrov (Zhejiang Jinke Entertainment Culture Group, 2017). Ta transakcija je bila pomembna zaradi strateškega prehoda podjetja v globalno lastništvo in novih priložnosti za širitev na azijske trge. Vpliv mednarodnih investicij je podjetju Outfit7 omogočil, da je razširilo svoje operacije na več kot 14 globalnih pisarn, vključno s ključnimi lokacijami, kot so London, Ljubljana, Barcelona in Limassol.

V prihodnjih letih je Outfit7 nadaljeval z razvijanjem franšize Talking Tom in razširitvijo na področje licenciranja, animiranih serij ter razvijanja novih interaktivnih produktov. To je pripomoglo k temu, da je podjetje postalo eden izmed vodilnih globalnih akterjev na področju digitalne zabave, ki je uspelo ustvariti vzdržnostno dolgoročno rast skozi uspešno kombinacijo inovacij, upravljanja talentov in prilagajanja globalnemu trgu.

2.3 Izzivi

2.3.1 Upravljanje talentov v obdobju hitre rasti

V obdobju hitre rasti podjetja Outfit7 so bile strateške prilagoditve pri upravljanju talentov ključnega pomena. V prvih letih delovanja, ko je podjetje hitro širilo svojo prisotnost na mednarodnem trgu, so morali hitro zapolniti vrzeli v kadrovski sestavi. Upravljanje talentov se je razvilo iz lokalno usmerjenega v globalno strategijo, kjer je bil ključen poudarek na privabljanju talentov z različnih koncev sveta. Outfit7 je za pridobivanje in razvoj ključnih talentov uvedel proaktivne strategije, osredotočene

na tehnične in kreativne talente (Vavpotič et al., 2019). Eden izmed ključnih izzivov, s katerim so se soočali, je bilo hitro zaposlovanje najboljših talentov, ne da bi pri tem ogrozili kakovost izbire in usklajenost z vrednotami podjetja. Outfit7 je za to uporabil agilno strategijo zaposlovanja, pri čemer je iskal kandidate, ki so imeli tako tehnične kot mehke veščine, predvsem ustvarjalnost in prilagodljivost, kar je bilo v skladu s teorijo o pomenu multidisciplinarnih talentov v hitro rastočih podjetjih (Collings & Mellahi, 2009). Podjetje je moralo uravnovežiti hitrost zaposlovanja z ohranjanjem kakovosti zaposlenih, da bi zagotovili dolgoročno konkurenčnost in uspeh.

2.3.2 Ohranjanje organizacijske kulture v dinamičnem okolju

Hitro zaposlovanje in širitev podjetja sta prinesla pomembne izzive tudi na področju ohranjanja organizacijske kulture. Ko se je podjetje širilo, se je pojavila potreba po zagotavljanju, da bi vsi zaposleni delili iste vrednote in cilje podjetja, kar je bilo bistveno za vzdrževanje inovativnega duha, po katerem je podjetje znano. Vendar pa je ohranjanje enotne kulture v hitro rastočem podjetju vedno izziv. Podjetje Outfit7 je skozi obdobje hitre rasti ohranilo kulturo inovativnosti, ki podpira sodelovanje in omogoča zaposlenim, da ustvarjajo in prispevajo nove ideje kljub geografskim razdaljam. Za reševanje teh izzivov so sodelovali z Arbingerjevim inštitutom, ki je pomagal vzpostaviti kulturo zunanje usmerjenosti (angl. *outward mindset*). Ta pristop se osredotoča na razumevanje širšega vpliva posameznikov na ekipo in organizacijo. S pomočjo Arbingerjeve metodologije je Outfit7 okrepil sodelovanje znotraj podjetja, izboljšal komunikacijo in povečal odgovornost zaposlenih, kar je vodilo do boljše medsebojne podpore in večje učinkovitosti. Poleg tega je to sodelovanje omogočilo hitrejše reševanje konfliktov ter izboljšanje inovativnosti znotraj timov, kar je podjetju pomagalo, da se še naprej širi na globalnem trgu in ostaja konkurenčno (Arbinger Institute, 2023).

V skladu s teorijo organizacijske kulture, kot jo opisuje Schein (1985), je Outfit7 uspešno našel ravnovesje med formalizacijo procesov, ki jih je zahtevala širitev, in fleksibilnostjo, ki je bila ključna za ohranjanje ustvarjalne svobode. Organiziranje mednarodnih ekip in razvojni programi za zaposlene so krepili vrednote podjetja ter omogočali, da so se skupni cilji uspešno prenašali med zaposlenimi, kar je podjetju pomagalo ohraniti trajnostni uspeh (Denison, 1990).

2.3.3 Vpliv mednarodnih investicij

Leta 2017, po prodaji večinskega deleža Outfit7 kitajski investicijski skupini Zhejiang Jinke Entertainment Culture, so se pojavili novi izzivi pri upravljanju talentov in ohranjanju organizacijske kulture. Prodaja je omogočila dostop do svežega kapitala, kar je omogočilo nadaljnje vlaganje v razvoj produktov in širitev na azijske trge. Hkrati pa je bila potrebna prilagoditev strategij upravljanja, da bi uskladili zahteve novih investorjev (Zhejiang Jinke Entertainment Culture Group, 2017).

Eden ključnih vplivov mednarodnih investicij je bil prehod na bolj strukturiran poslovni model, kar je zahtevalo spremembe v strategijah zadrževanja talentov in ohranjanja podjetniškega duha. V skladu s teorijo o upravljanju talentov, kot jo opisujeta Cappelli in Keller (2014), je Outfit7 moral uravnotežiti nove formalne procese, ki so jih zahtevali investitorji, z ohranjanjem fleksibilnosti, ki je spodbujala inovativnost. Prodaja kitajski skupini je prinesla priložnosti za širitev na azijski trg, a hkrati zahtevala premišljeno načrtovanje, kako obdržati ključne talente, ki so bili ključni za prihodnjo rast podjetja.

Na tem mestu je pomembna tudi primerjava z obravnavano teorijo. Podjetja, ki so v fazi hitre rasti, se pogosto soočajo z izzivi ohranjanja enotne organizacijske kulture, ko se povečuje število zaposlenih in ko pride do prehoda v lastniško strukturo. Kot kažejo teorije o pomenu organizacijske kulture in managementa talentov, je ključnega pomena, da podjetja razvijejo strategije, ki omogočajo prilagajanje spremembam, hkrati pa ohranjajo stabilnost in inovativnost (Baron & Kreps, 1999; Schein, 1985). Outfit7 je uspešno prebrodil te izzive, pri čemer so ohranili osredotočenost na razvoj talentov, medtem ko so implementirali nove strukture, ki so bile potrebne zaradi vstopa novega mednarodnega lastnika. Njihova sposobnost prilagajanja je omogočila, da so še naprej gradili na inovacijah, ki so bile temelj njihove uspešne zgodbe.

2.4 Strategije in rešitve

Outfit7 je kot hitro rastoče podjetje uspešno razvilo različne strategije za privabljanje, razvoj in zadrževanje ključnih talentov. Te strategije so bile ključne za dolgoročno konkurenčnost podjetja, saj so omogočile ohranjanje inovativnosti in prilagodljivosti na globalnih trgih.

2.4.1 Privabljanje talentov

Podjetje Outfit7 se je zavedalo, da je v času hitre rasti potrebno hitro privabiti vrhunske talente. V ta namen je podjetje sodelovalo z zunanjimi rekruterskimi partnerji, kot je podjetje Scede Source, ki je specializirano za globalno iskanje kadrov. S tem so uspeli zapolniti zahtevna delovna mesta, kot je na primer pozicija vodje pripovedovanja zgodb. Kot je poudarila Petra Milosavljević, strokovnjakinja za pridobivanje talentov pri Outfit7, je sodelovanje s Scede Source pospešilo proces iskanja in zaposlovanja visoko usposobljenih kandidatov, kar je podjetju omogočilo hitrejšo rast in konkurenčno prednost na globalnem trgu (Scede, 2023).



Slika 1: Ključni kazalniki uspešnosti procesa pridobivanja kandidatov za težko zapolnljiva delovna mesta v podjetju Outfit7

Vir: (Scede, 2023).

Slika 1 prikazuje ključne kazalnike uspešnosti procesa pridobivanja kandidatov za težko zapolnljiva delovna mesta v podjetju Outfit7, ki jih je doseglo s pomočjo zunanje partnerja Scede Source. Kazalniki, ki so prikazani, so naslednji:

- **30-dnevno usmerjeno iskanje kandidatov.** Gre za intenzivno iskanje in selekcijo kandidatov v časovno omejenem obdobju, kar je omogočilo učinkovito pridobivanje kandidatov;
- **68 % odzivnost kandidatov na povabilo.** Prikazuje visok odstotek uspešnosti komunikacije s kandidati, saj se je 68 % kandidatov odzvalo na povabila;
- **10 globalno kvalificiranih kandidatov presejanih.** Med vsemi prijavljenimi so izbrali 10 najbolj kvalificiranih kandidatov, ki so ustrezali zahtevam delovnega mesta;
- **7 kandidatov uvrščenih v ožji izbor.** Ti kandidati so bili vključeni v naslednjo fazo ocenjevanja.

Gre za optimiziran in uspešen proces pridobivanja kandidatov, ki je omogočil zapolnitev zahtevnih delovnih mest (prav tam).

Poleg sodelovanja z zunanjimi partnerji je Outfit7 razvil lasten program za privabljanje talentov, kot je Talent Camp, ki je omogočil mladim strokovnjakom hitrejši vstop v podjetje in razvoj njihovih veščin. Gašper Moderc, ki je svojo kariero začel kot udeleženec tega programa, je bil deležen intenzivnega mentorstva in usmerjanja, kar mu je omogočilo prehod iz udeleženca v mentorja. Ta program je bil ključen pri razvijanju posameznikov in krepitvi inovativne kulture znotraj podjetja (Moderc, 2024).

2.4.2 Razvoj in zadržanje talentov

Eden ključnih dejavnikov uspeha Outfit7 je bila osredotočenost na razvoj talentov znotraj podjetja. Primer Žige Jerama lepo ponazarja, kako je podjetje prepoznalo potencial posameznikov, ne glede na njihove prejšnje izkušnje. Jeram je prišel v podjetje brez predhodnih tehničnih izkušenj na področju videoiger, a je podjetje prepoznalo njegovo željo po učenju in navdušenje nad industrijo. Outfit7 mu je omogočil, da se osredotoči na vidike zagotavljanja kakovosti, povezane z uporabniško izkušnjo, in mu ponudil mentorstvo, ki mu je omogočilo prehod na produktno usmerjene naloge (Jeram, 2024). Razvoj talentov ni bil omejen le na tehnična znanja, temveč tudi na mehke veščine. Jude Christopher Roxas, ki je v podjetje prišel s Filipi-nov, je skozi svojo kariero v Outfit7 postal ključni član ekipe

kot višji oblikovalec uporabniških vmesnikov. S tem je Outfit7 pokazal, da je pripravljen vlagati v mednarodne talente in jim omogočiti rast v dinamičnem okolju, ne glede na njihovo geografsko ozadje (Roxas, 2024).

Podjetje Outfit7 je zavezano oblikovanju delovnega okolja, ki spodbuja ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter promovira zdravje in dobro počutje. Podjetje ponuja številne ugodnosti, kot so fleksibilne delovne ure, hibridno delo, 24 dni plačanega dopusta, karierni dopusti (sobotno leto) ter družini prijazne politike, vključno z materinskim in starševskim dopustom ter organizacijo družinskih dogodkov. Zdravje zaposlenih je za Outfit7 ključno, zato zaposlenim omogočajo ohranjanje telesne pripravljenosti z dnevnim dodatkom za obroke, zdravimi prigrizki, športnimi dejavnostmi, kot so joga, masaže in popusti za obisk fitnes centrov, ter zdravstvenim zavarovanjem in dodatnimi zdravstvenimi storitvami (Outfit7, n. d.).

Poleg skrbi za dobro počutje veliko pozornosti posvečajo tudi razvoju zaposlenih. Notranji programi usposabljanja so usmerjeni v izboljšanje mehkih in tehničnih veščin, prav tako pa omogočajo udeležbo na zunanjih izobraževanjih in konferencah. Podjetje spodbuja delitev znanja znotraj organizacije ter organizira dogodke, kjer se zaposleni lahko povežejo in izmenjujejo ideje (prav tam). Outfit7 prav tako verjame v nagrajevanje za prispevek zaposlenih. Letni bonusi, božičnice ter lojalnostne nagrade, ki naraščajo z leti zaposlitve, ohranjajo motivacijo zaposlenih in krepijo občutek pripadnosti podjetju. Outfit7 s tem ustvarja delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene, podprte in motivirane, kar neposredno prispeva k dolgoročnemu uspehu podjetja (prav tam).

2.4.3 Ohranitev inovacijske kulture

V hitro rastočih podjetjih je ohranjanje inovativnosti ključno za dolgoročni uspeh. Podjetje Outfit7 je uspešno ohranilo kulturo inovacij kljub hitri rasti in vstopu mednarodnih investorjev. Pomemben del te strategije je bilo spodbujanje igrive kulture, ki je temeljila na vrednotah podjetja. Kot je opisal Marko Spasojević, oblikovalec iger pri Outfit7, je podjetje omogočilo zaposlenim, da ohranijo kreativnost in igrivost pri svojem delu. Spasojević je poudaril, da igrivost ni zgolj del iger, ki jih ustvarjajo, temveč tudi ključna sestavina njihovega delovnega okolja (Spasojević, 2018). Spasojević poudarja, da je Outfit7 podjetje, kjer »ljudje niso

pozabili, kako biti otroci«. Ta igriva kultura ni le del vsakdanjega delovnega okolja, temveč tudi ključni element uspeha podjetja. Kot pravi, »resni, brez humorja podjetja ne bi mogla ustvarjati iger, kot so naše.« Outfit7 uspešno uravnava resno delo s sproščenostjo, kar ustvarja okolje, kjer zaposleni ne le delajo, temveč tudi uživajo v tem, kar počnejo (prav tam).

Podjetje je razvilo kulturo sodelovanja, ki temelji na vrednoti *delujemo kot ena ekipa* (angl. *We Act as One Team*), kar omogoča, da so vsi zaposleni vključeni v strateško odločanje in prispevanje idej. Poleg tega so inovacije spodbujali z vrednoto *smo drzni* (angl. *We are Bold*), ki zaposlene motivira k preizkušanju novih idej in tveganju. Tako okolje je bilo ključnega pomena za ustvarjanje inovativnih rešitev, ki so podjetju omogočile, da ostane konkurenčno (Outfit7, n. d.).

2.4.4 Prilagajanje globalnemu trgu

Podjetje Outfit7 je v času svoje rasti uspešno prilagodilo svojo strategijo za delovanje na globalnih trgih. Ključna prelomnica je bila kitajska investicija, ki je podjetju omogočila večjo prisotnost na azijskih trgih. Ta investicija je podjetju prinesla nove priložnosti, a hkrati tudi izzive, povezane z integracijo različnih poslovnih kultur. Podjetje se je soočilo z integracijo kitajskih poslovnih praks, hkrati pa je ohranilo svojo lastno kulturo. Tilen Bobek je poudaril, da je bilo za uspešno integracijo ključno vzpostaviti nove komunikacijske kanale in uskladiti strateške cilje med različnimi poslovnimi enotami (Bobek, 2023).

Uspeh na kitajskem trgu je Outfit7 dosegel tudi s prilagajanjem svojih marketinških kampanj lokalnim kulturnim specifikam. Primer je kampanja Talking Tom Gold Run, ki so jo izvedli med kitajskim praznikom novega leta. S pomočjo platforme Douyin (kitajska različica TikToka) so ustvarili kampanjo #TomFamilyTooHappy, ki je povečala prepoznavnost igre in okrepila prisotnost podjetja na trgu (Ocean Engine, n. d.).

S kombinacijo učinkovitih strategij za privabljanje in razvoj talentov, ohranjanje inovativne kulture in prilagajanje globalnim trgom je Outfit7 uspešno premostil izzive, ki jih prinaša hitra rast. Podjetje se je dokazalo kot vodilni igralec v industriji mobilnih iger, pri čemer je ključna vloga njihovih talentov in sposobnost prilagajanja globalnim izzivom. Razvoj in ohranjanje te kulture inovativnosti in sodelovanja

bosta tudi v prihodnje ključna za dolgoročno konkurenčnost podjetja na mednarodnih trgih (Cappelli & Keller, 2014; Jeram, 2024; Outfit7, n. d.).

2.5 Analiza uspešnosti

Podjetje Outfit7 je skozi leta implementiralo strategije, osredotočene na privabljanje in razvoj talentov, ohranjanje inovativne organizacijske kulture ter prilagajanje globalnim trgom. Te strategije so imele odločilen vpliv na dolgoročno uspešnost podjetja, ki se kaže v njegovi rasti, inovativnosti in globalni razširjenosti. V tem poglavju bomo podrobneje analizirali, kako so te strategije prispevale k vzdrževanju trajnostnega razvoja, konkurenčnosti ter zadrževanju ključnih talentov, kar je podjetju omogočilo, da postane globalni igralec na trgu mobilnih iger.

2.5.1 Povezava med implementiranimi strategijami in dolgoročnim uspehom

Ena izmed ključnih strategij podjetja Outfit7 je učinkovito upravljanje talentov prek programov, kot je Talent Camp, in sodelovanje z zunanjimi partnerji, kot je Scede Source. Ti programi so zagotovili stabilno rast in inovativnost podjetja (Moderc, 2024; Scede, 2023). Vzpostavitev robustnega sistema za razvoj talentov je omogočila, da so se zaposleni hitro vključevali v projekte, kar je povečalo inovativnost podjetja in hkrati ohranilo visoko produktivnost. Outfit7 se je prav tako osredotočil na ohranjanje organizacijske kulture inovativnosti, kar je bilo ključno za njihovo uspešnost. Kulturni elementi, kot so spodbujanje igrivosti, drzne ideje in sodelovanje med zaposlenimi, so postali sestavni del delovanja podjetja. Tako je Outfit7 uspel ohraniti agilnost kljub hitri rasti. Kot je opisal Spasojević, so inovacije pri Outfit7 temeljile na igrivem pristopu, kar je zaposlenim omogočilo ustvarjanje ustvarjalnih in inovativnih produktov, kot so Talking Tom igre, ki so prispevale k dolgoročni uspešnosti podjetja (Spasojević, 2018).

2.5.2 Analiza vpliva upravljanja talentov in ohranjanja kulture na inovativnost in produktivnost

Učinkovito upravljanje talentov in ohranjanje inovativne kulture sta neposredno vplivala na produktivnost in inovacijski potencial podjetja. Žiga Jeram je lep primer tega, kako so talenti brez predhodnih tehničnih izkušenj postali ključni člani

razvojnih ekip in prispevali k izboljšanju produktov, kot je My Talking Tom serija iger. Jeram je skozi mentorstvo in razvoj znotraj podjetja pridobil ključne veščine in se preusmeril na bolj produktivno usmerjene naloge (Jeram, 2024). Outfit7 je še naprej spodbujal inovacije z organiziranjem Talent Camp programov, kjer so talenti dobili priložnost za hitro rast znotraj podjetja. Rezultati teh programov so bili večkrat izkazani skozi razvoj novih produktov in širitev podjetja. Inovativna kultura, ki je temeljila na vrednotah, kot sta drznost in timsko delo, je ustvarila okolje, kjer so lahko zaposleni prispevali sveže ideje, kar je izboljšalo tako produktivnost kot kakovost produktov (Outfit7, n. d.).

2.5.3 Trajnostna rast podjetja in prilagajanje globalnemu trgu

Trajnostna rast podjetja se kaže v nenehnem prilagajanju globalnim trgom. Po prevzemu s strani Zhejiang Jinke je Outfit7 uspešno vstopil na kitajski trg in razširil svojo prisotnost s pomočjo lokaliziranih marketinških kampanj, kot je bila kampanja Talking Tom Gold Run za kitajsko novo leto. Ta kampanja je vključevala inovativne elemente, kot so nagrade in uporabniško generirane vsebine, kar je pritegnilo več kot 100 milijonov ogledov in 31.000 prenosov igre (Ocean Engine, n. d.). Takšni uspehi so dokaz, da se Outfit7 uspešno prilagaja kulturnim in tržnim specifikam, kar mu omogoča, da ostane konkurenčen na globalnem trgu. Poleg prilagajanja kitajskemu trgu je podjetje razširilo svoje delovanje tudi na druge svetovne trge, kar dokazuje globalna prisotnost njihovih produktov, kot je serija Talking Tom & Friends z več kot 18 milijardami prenosov in 88 milijardami ogledov videov (Long, 2024). S tem je Outfit7 uspešno prešel iz zgolj podjetja za razvoj iger v celostnega ponudnika zabavnih vsebin, kar dodatno krepi njihovo dolgoročno konkurenčnost.

2.5.4 Zadrževanje ključnih zaposlenih in vpliv na dolgoročno uspešnost

Zadrževanje ključnih talentov je za Outfit7 bistvenega pomena za dolgoročni uspeh podjetja. Tomaž Skubic, višji producent iger pri Outfit7, je poudaril, da podjetje spodbuja kulturo, kjer se vsaka napaka dojema kot priložnost za rast, kar je bistveno za zadrževanje talentov in izboljšanje delovnih procesov (Skubic, 2024). Takšen pristop ohranja visoko zavzetost zaposlenih in prispeva k dolgoročni uspešnosti podjetja. Podjetje tudi vlaga v razvoj zaposlenih prek mentorstva, zagotavljanja fleksibilnih delovnih pogojev ter spodbujanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Takšno delovno okolje spodbuja zadovoljstvo zaposlenih, kar prispeva k

njihovi dolgoročni zvestobi in zmanjšanju fluktuacije, s čimer Outfit7 zagotavlja stabilno rast in konkurenčnost.

2.6 Rezultati

2.6.1 Učinki implementiranih strategij na rast podjetja

Outfit7 je z uspešnim upravljanjem talentov, ohranjanjem močne organizacijske kulture in prilagajanjem globalnemu trgu dosegel izjemno rast in utrdil svojo pozicijo kot eno izmed vodilnih podjetij v industriji mobilnih iger. Ključne strateške odločitve so omogočile hitro širitev, razvoj inovativnih produktov in utrditev njihove mednarodne prepoznavnosti.

Od začetkov franšize Talking Tom je Outfit7 implementiral strateške ukrepe za povečanje števila zaposlenih, izboljšanje tržnih deležev in vzdrževanje inovativnosti. Podjetje je od leta 2014 doseglo stalno rast v številu mesečno aktivnih uporabnikov (MAU), kar kaže na uspešno širitev uporabniške baze (tabela 1). Do leta 2017 je Outfit7 dosegel skoraj 7,3 milijarde prenosov svojih aplikacij. V obdobju 2014–2017 so zabeležili 34,2-odstotno povprečno letno stopnjo rasti. Hkrati se je število mesečno aktivnih uporabnikov v letu 2017 povečalo na več kot 287 milijonov, kar je povečanje za 16 % v primerjavi z letom 2016. Podobno je podjetje v istem obdobju doseglo izjemen uspeh tudi na YouTube kanalu, kjer je število naročnikov naraslo z 2,3 milijona v letu 2014 na več kot 18 milijonov v letu 2017.

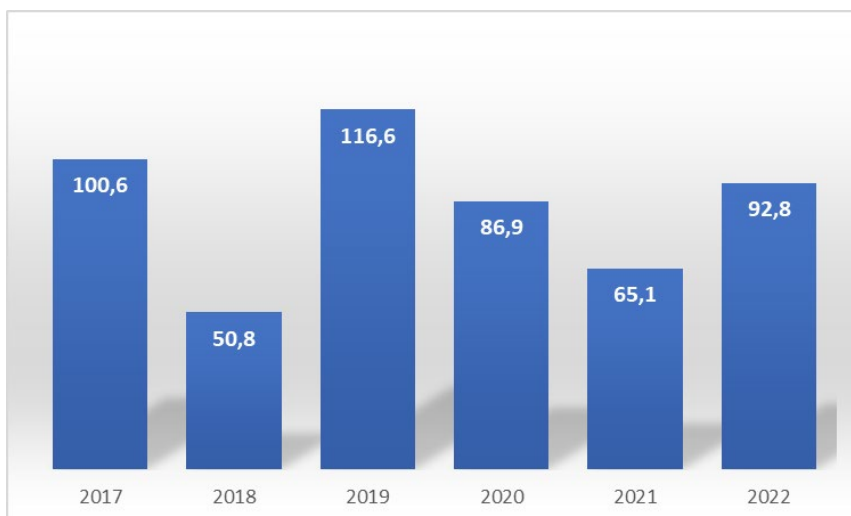
Rast števila prenosov aplikacij in povečanje števila mesečnih aktivnih uporabnikov kaže na izjemno uspešnost Outfit7 v širjenju svojega vpliva na svetovnem trgu mobilnih iger. Ta rast je posledica premišljenih strategij za ohranjanje inovacij ter zadrževanje ključnih zaposlenih, kar je omogočilo neprekinjen razvoj novih produktov in trženjskih kampanj. Podobno so z vlaganjem v digitalno prisotnost, kot je platforma YouTube, ustvarili celovit digitalni ekosistem, ki povečuje prepoznavnost njihove blagovne znamke. Strategije Outfit7 so močno vplivale na širitev podjetja po celem svetu. Franšiza Talking Tom se je razvila v medijski imperij, ki je do leta 2022 zabeležila več kot 18 milijard prenosov aplikacij in več kot 100 milijonov naročnikov na YouTube, kar potrjuje njen mednarodni uspeh (Long, 2024).

Tabela 1: Ključni kazalniki rasti podjetja Outfit7 (2014–2017)

Kazalnik	2014	2015	2016	2017	Povprečna stopnja rasti (%)
Letni prenosiger	973.409.064	1.170.965.651	1.452.132.559	1.810.590.255	23,1 %
Indeks (%)		120,3 %	124,0 %	124,7 %	
Skupno število Prenosov	2.908.877.959	4.079.843.610	5.531.976.169	7.342.566.424	34,2 %
Indeks (%)		140,3 %	135,6 %	132,8 %	
Mesečno aktivni uporabniki (MAU)	211.679.752	226.527.341	247.006.468	287.595.076	10,7 %
Indeks (%)		107,0 %	109,1 %	116,5 %	
Število naročnikov na YouTube	2.344.229	5.569.275	10.417.967	18.073.572	85,6 %
Indeks (%)		237,5 %	187,0 %	173,5 %	

Vir (Vavpotič et al., 2019).

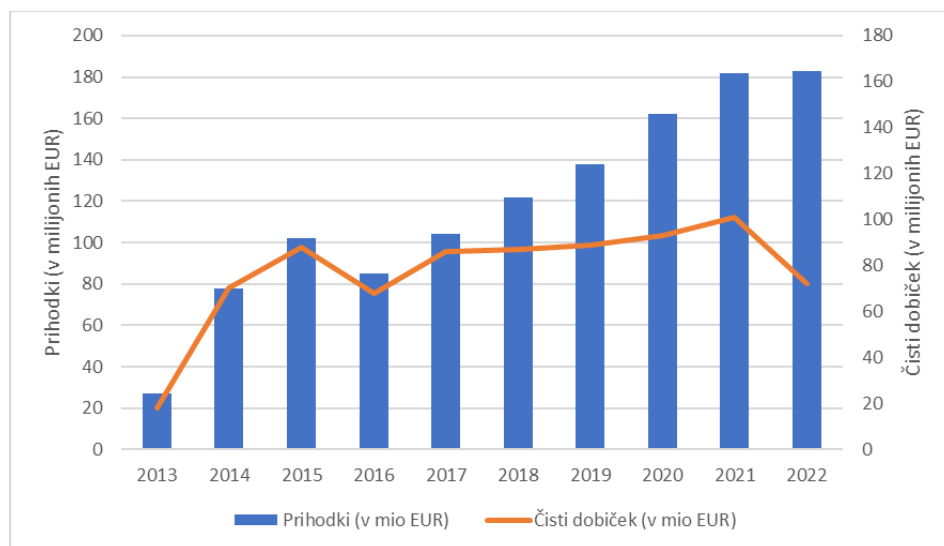
Podjetje Outfit7 je v zadnjih letih doseglo izjemno rast, tako v prihodkih kot v izplačilih dividend. Na sliki 2 so prikazana izplačila dividend od leta 2017 do leta 2022, kar poudarja sposobnost podjetja, da nagradi svoje delničarje, obenem pa nadaljuje z naložbami v globalno širitev in inovacije. Outfit7 je ohranil močno izplačilo dividend, pri čemer je v letu 2019 dosegel pomembno povečanje.



Slika 2: Izplačane dividende v letih 2017–2022 (v milijonih EUR)

Vir: (letna poročila podjetja v Šimac, 2023).

Prav tako se prihodki in čisti dobiček podjetja nenehno povečujejo, kar odraža uspešno širitev na mednarodne trge in diverzifikacijo produktov. Kot je razvidno s slike 3, so se prihodki podjetja od leta 2013 do leta 2022 bistveno povečali, z vrhuncem v letu 2021, čemur je sledilo ohranjanje močne finančne uspešnosti v letu 2022. Prihodki so leta 2022 dosegli 187 milijonov evrov, čeprav se je čisti dobiček zmanjšal za 28 % glede na leto 2021, predvsem zaradi novih pravil na kitajskem trgu in sprostitev covidnih omejitev (Šimac, 2023).

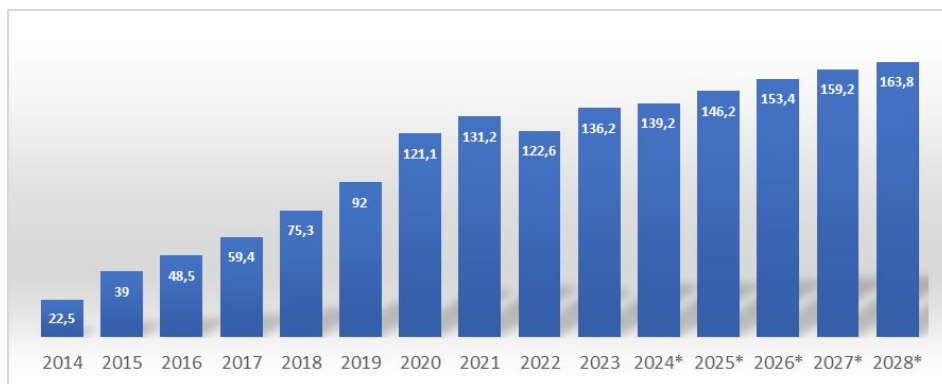


Slika 3: Prihodki in čisti dobiček podjetja Outfit7 v letih 2013–2022 (v milijonih EUR)

Vir: (letna poročila podjetja v Šimac, 2023).

2.6.2 Dolgoročna perspektiva

Neglede na rezultate in dosežke podjetja Outfit7, ki so temeljili na uspešni implementaciji strateških odločitev, se podjetje sooča z novimi izzivi, povezanimi z zasičenostjo globalnega trga mobilnih iger. Podatki slike 4 kažejo, da je do leta 2021 panoga mobilnih aplikacij doživela eksponentno rast, kar je bilo predvsem posledica digitalizacije in pandemije COVID-19, ko je povpraševanje po digitalni zabavi močno naraslo. Vendar pa so podatki za leto 2022 pokazali rahlo znižanje prihodkov na globalnem trgu mobilnih iger, kar nakazuje, da se je trg začel nekoliko umirjati.



Slika 4: Rast tržne vrednosti globalnega trga mobilnih iger (2014–2028) v milijardah ameriških dolarjev

Vir: (Statista, 2022).

Za Outfit7 to pomeni, da se bo v prihodnosti moral soočiti z drugačnimi izzivi kot v preteklih letih, ko je trg nenehno naraščal. Kljub temu da so napovedi za prihodnja leta še vedno pozitivne in kažejo na nadaljnjo rast trga, bo ta rast verjetno bolj stabilna, kar bo od Outfit7 zahtevalo preudarnejše prilagajanje in inovacije, da bi podjetje še naprej ostalo konkurenčno.

Tehnološke inovacije, kot je umetna inteligenca, bodo igrale ključno vlogo pri ohranjanju konkurenčne prednosti. Podjetje bo moralo še naprej vlagati v razvoj talentov, saj bosta kreativnost in tehnološko znanje zaposlenih ključnega pomena za ustvarjanje inovativnih produktov, ki bodo izstopali na zasičenem trgu. Poleg tega bo s počasnejšo rastjo trga prilagajanje lokalnim trgom, ohranjanje fleksibilnosti in razumevanje potreb različnih segmentov občinstva ključnega pomena za dolgoročni uspeh.

Torej, čeprav se globalni trg mobilnih iger nekoliko umirja, obstajajo priložnosti, da Outfit7 izkoristi svojo vodilno pozicijo z nadaljnjim vlaganjem v inovacije, organizacijsko kulturo in globalno prisotnost. Z ohranjanjem močnega fokusa na trajnostno rast in strateški razvoj podjetja se lahko še naprej uveljavlja kot primer hitro rastočega podjetja, ki se zna prilagoditi spremembam na globalnem trgu. Te spremembe nakazujejo, da bo Outfit7 moral biti vedno bolj proaktiven in strateško usmerjen, kar je ključno za nadaljnji uspeh v tej hitro razvijajoči se industriji.

3 Vprašanja za razpravo

1. Kako pomembno je upravljanje talentov v hitro rastočem podjetju, kot je Outfit7?
Razmislite o ključnih izzivih pri pridobivanju in zadrževanju najboljših talentov v obdobju hitre rasti. Kako so pristopi Outfit7 prispevali k dolgoročnemu uspehu podjetja?
2. Kako se podjetja lahko prilagodijo mednarodnim investicijam in hkrati ohranijo svojo organizacijsko kulturo?
Upoštevajte primer prevzema Outfit7 s strani kitajskega investitorja in razpravljajte o tem, kako je podjetje uspelo ohraniti svojo identiteto kljub pomembnim spremembam v lastniški strukturi.
3. Katere so glavne strategije, ki jih Outfit7 uporablja za ohranjanje inovativnosti v svoji organizacijski kulturi?
Kako so te strategije vplivale na razvoj novih produktov in širitev podjetja na globalne trge?
4. Kako je globalna širitev vplivala na poslovanje Outfit7?
Kakšni so bili ključni izzivi pri širjenju na tuje trge, kot je Kitajska, in kako je podjetje obvladovalo te izzive?
5. Kakšno vlogo imajo tehnologija in avtomatizacija v rasti in uspešnosti Outfit7?
Kako je podjetje z uporabo tehnologije povečalo učinkovitost svojih procesov in izboljšalo prilagodljivost na tržne spremembe?
6. Ali lahko Outfit7 ohrani svojo konkurenčnost na dolgi rok?
Na podlagi njihovih trenutnih strategij in pristopov razmislite, kako bi morale podjetje nadaljevati s prilagajanjem, da bi ostalo konkurenčno v prihodnje.

4 Zaključki

Študija primera podjetja Outfit7 ponazarja, kako ključno je upravljanje talentov in ohranjanje organizacijske kulture za trajnostno rast hitro rastočih podjetij. Outfit7 je z uspešno implementacijo strategij na področju pridobivanja, razvoja in zadrževanja talentov uspel ustvariti okolje, kjer se inovativnost in kreativnost zaposlenih nenehno spodbujata.

Poleg tega je podjetje s svojo sposobnostjo prilagajanja mednarodnim investicijam in hitrim spremembam na globalnem trgu ohranilo svojo identiteto in vrednote, kar mu je omogočilo uspešno širitev na ključne trge, kot sta Kitajska in druge mednarodne regije. Podjetje je kljub hitri rasti ohranilo svojo močno kulturo, kar se je izkazalo kot eden izmed ključnih dejavnikov njegovega dolgoročnega uspeha.

Vlaganje v tehnologijo in avtomatizacijo procesov je prav tako prispevalo k večji učinkovitosti in omogočilo osredotočanje na strateške cilje ter inovacije. Outfit7 tako služi kot primer dobre prakse na področju upravljanja talentov in kulture v hitro rastočih podjetjih, pri čemer ohranjanje agilnosti in inovativnosti ostaja ključni dejavnik konkurenčnosti na globalnem trgu. Uspeh franšize Talking Tom kot medijskega imperija potrjuje, da inovacije v proizvodih in blagovnih znamkah lahko močno vplivajo na trajnostno rast in uspeh podjetja v zabavni industriji.

Dolgoročni uspeh Outfit7 izpostavlja pomembnost celovitega pristopa k upravljanju talentov in ohranjanju kulture, kjer so zaposleni motivirani, cenjeni in spodbujani k razvoju. Te strategije podjetju omogočajo, da ohranja svojo konkurenčnost ter se prilagaja spreminjajočim se tržnim razmeram, s čimer ustvarja temelje za nadaljnjo rast in uspeh v prihodnosti.

Viri in literatura

- Allen, D. G., Bryant, P. C. (2012). *Managing Employee Turnover: Dispelling Myths and Fostering Evidence-Based Retention Strategies*; Business Expert Press: New York, NY, USA.
- Arbinger Institute. (2023). *Accelerating Collaboration through Workplace Culture*. Dostopno na: <https://arbinger.com/case-studies/accelerating-collaboration-through-workplace-culture/> (pridobljeno 19. aprila 2023).
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Dev. Int.*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- Baron, J. N., Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*; Wiley: Hoboken, NJ, USA.
- Bobek, T. (2023). *How I Went from Software Engineer to Senior Director of Engineering*. Dostopno na: <https://outfit7.com/blog/stories/how-i-went-from-software-engineer-to-senior-director-of-engineering/> (pridobljeno 6. septembra 2023).
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Rev. ed.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA.
- Cappelli, P., Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>.
- Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.

- Collings, D. G., Mellahi, K., Cascio, W. F. (2019). *The Oxford Handbook of Talent Management*; Oxford University Press: Oxford, UK.
- Davenport, T. H., Harris, J. G. (2010). Shapiro, J. *Competing on Talent Analytics*. Harv. Bus. Rev.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*; John Wiley & Sons: New York, NY, USA.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. F. (2013). What is the Meaning of “Talent” in the World of Work? *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 23(4), 290–300.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *J. Appl. Psychol.*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.
- Iles, P., Chuai, X., Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *J. World Bus.*, 45(2), 179–189.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>.
- Jeram, Ž. (2024). With a Little Encouragement, I Was Able to Pursue My Passion. Dostopno na: <https://outfit7.com/blog/stories/my-journey-to-senior-product-management/> (pridobljeno 21. avgusta 2024).
- Long, N. (2024). Outfit7's Talking Tom Series Has Quietly Become a Colossal Media Empire. Dostopno na: <https://mobilegamer.biz/outfit7s-talking-tom-series-has-quietly-become-a-colossal-media-empire/> (pridobljeno 5. julija 2024).
- Moder, G. (2024). How I Went From Attending Talent Camp to Mentoring It. Dostopno na: <https://outfit7.com/blog/stories/how-i-went-from-attending-talent-camp-to-mentoring-it/> (pridobljeno 31. maja 2024).
- Ocean Engine. (b. d.). Nostalgia Captivates, and Douyin's UGC Campaign Boosts Talking Tom Gold Run's Results. Dostopno na: <https://www.oceanengine.io/case/outfit7> (pridobljeno n.d.).
- Outfit7. (2024). Careers. Dostopno na: <https://outfit7.com/careers> (pridobljeno 31. maja 2024).
- Roxas, J. C. (2024). I Pursued My Passion for Arts Across Continents. Dostopno na: <https://outfit7.com/blog/stories/i-pursued-my-passion-for-arts-across-continents/> (pridobljeno 6. maja 2024).
- Scede. (2023). How Games Studio Outfit7 Increased Candidate Quality and Quantity With Scede Source. Dostopno na: <https://scede.io/blog/how-games-studio-outfit7-increased-candidate-quality-and-quantity-with-scede-source/> (pridobljeno 2023).
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, 1st ed.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., Olafsen, A. H. (2013). Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media. *J. Prod. Brand Manag.*, 22(7), 473–483.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>.
- Skubic, T. (2024). Looking Back and Moving Forward: Valuable Lessons from Cancelled Projects. Pridobljeno na: <https://outfit7.com/blog/stories/valuable-lessons-cancelled-projects-game-production/> (dostopno 24. junija 2024).
- Spasojević, M. (2018). We Never Stop Thinking About Games. Dostopno na: <https://outfit7.com/blog/stories/we-never-stop-thinking-about-games/> (pridobljeno 6. avgusta 2018).
- Statista. (2022). *Mobile Gaming Market Worldwide: Statistics Report on the Global Mobile Gaming Market*. Dostopno na: <https://www.statista.com/study/87396/mobile-gaming-market-worldwide/> (pridobljeno 2022).
- Šimac, J. (2023). Outfit7: Koliko Denarja Je Kitajcem v Šestih Letih Prinesel Talking Tom. *Finance*. Dostopno na: <https://www.finance.si/outfit7-koliko-denarja-je-kitajcem-v-sestih-letih-prinesel-talking-tom/a/9018793> (pridobljeno 21. novembra 2023).
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean by the Term “Talent” in Talent Management? *Ind. Commer. Train.*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>.

- Vavpotič, Ž., Harrison, S., Skerlavaj, M. (2019). Outfit7 (C): Scaling up a Unicorn - Continuity and Renewal. Dostopno na: <https://publishing.insead.edu/case/outfit7-c-scaling-a-unicorn-continuity-and-renewal> (pridobljeno 22. februarja 2019).
- Zhejiang Jinke Entertainment Culture Group. (2017). Zhejiang Jinke Entertainment Culture Co., Ltd. Completed the Acquisition of Outfit7 Investments Limited from a Consortium of Asian Investors Led by United Luck Group Holdings Limited. Dostopno na: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/ZHEJIANG-JINKE-TOM-CULTUR-42396516/news/Zhejiang-Jinke-Entertainment-Culture-Co-Ltd-completed-the-acquisition-of-Outfit7-Investments-Limi-35214929/> (pridobljeno 30. januarja 2017).



Didaktična uporaba: Študija primera je uporabna pri predmetih s področja podjetništva, obvladovanja rasti podjetja in organizacijskega razvoja, kjer študenti analizirajo ključne izzive hitre rasti podjetja, upravljanja talentov in prilagajanja globalnim trgom. Še posebej je relevantna za vsebine, ki se obravnavajo pri predmetih EPF, kot so *Dinamično podjetništvo* na univerzitetnem študijskem programu in *Podjetniški proces* na magistrskem študijskem programu.