Hasbro Interactive

I. Sejarah Hasbro

Hasbro didirikan oleh Henry Hassenfeld di Pawtucket Rhode Islandia pada tahun 1923. Dulu Hasbro adalah perusahaan yang memproduksi berbagai produk murah tetapi pada akhirnya beralih ke produk mainan pada 1940. Pada tahun 1951 George Lerner sebagai penemu mainan menjual Hasbro kepada Merrill Hassenfeld yang merupakan presiden dari perusahaan Hasbro dan merupakan anak dari Henry Hassenfeld. Masa depan Hasbro berada di mainan, dekade sedikit lebih dari satu tahun kemudian Hasbro memiliki hit yang luar biasa dan perusahaan terus tumbuh dan go public pada 1968. Ketika Merrill meninggal di tahun 1979 Hasbro diteruskan oleh anak Merrill bernama Stephen Hassenfeld. Di bawah kepemimpinan Stephen Hassenfeld ini Hasbro menjadi salah satu perusahaan dengan pertumbuhan tercepat di Amerika. Akuisisi perusahaan mainan Milton Bradley pada tahun 1984 membantu mempercepat pertumbuhan perusahaan Hasbro. Ketika Stephen meninggal pada tahun 1989, kemudian kepemimpinan Hasbro diteruskan ke adik Alan. Hasbro mempunyai banyak produk terkenal seperti Monopoli, Batman, Nerf, Play-Doh, Raggedy Ann, Candy Land, Scrabble, Barney, dan masih banyak lagi. Industri mainan hasbro berkembang menjadi dua pacuan kuda: Hasbro vs Mattel. G.I. Joe vs Barbie. Setelah menolak tawaran pengambil alihan dari Mattel pada tahun 1996 Hasbro mempunyai pendapatan mencapai $ 3B untuk pertama kali di waktu tahun itu, di belakang Mattel di $ 3.8B .

II. Tokoh Hasbro Interactive

1. Alan Hassenfeld adalah CEO dari perusahaan hasbro. Alan Hassenfeld mempunyai pendapat bahwa komputer pribadi akan menjadi masa depan game dengan meningkatkan kemampuan multimedia.
2. Tom Dusenberry adalah general manajer. Tom Dusenberry adalah visioner berbakat, mahir dalam mengaktifkan antusiasme orang lain untuk ide-ide futuristik, mempunyai keterampilan dalam hal kepemimpinan, cerdas, mempunyai kreativitas produk yang tinggi, dan semangat yang luar biasa
untuk berhasil, sangat ambisius, manajer dinamis, dan memahami keadaan
bisnis dengan baik.
3. Dake Wilson adalah kepala devisi permainan hasbro. Dake Wilson mendukung langkah-langkah Alan Hassenfeld dan percaya bahwa perkembangan on-off dari produk interaktif yang sedang berjalan di banyak bagian Hasbro adalah suatu cara pendekatan yang takut.
4. David

III. Investasi di Game Interaktif sebelum Hasbro Interactive

Hasbro Interactive dan perusahaan pihaknya telah mengakuisisi investasinya dalam permainan elektronik yang menjadi mode menjelang akhir tahun 1970. Pada harga yang ramah konsumen di bawah $ 40 permainan elektronik menjadi pesaing permainan tradisional eksekutif industri. Pada awal 1980-an sistem video game Atari akrab dengan anak Amerika. Milton Bradley membuat akuisisi yang menyebabkan peluncuran sistem video game yang disebut Vectrex. Banyak pengamat percaya bahwa Vectrex secara teknis lebih unggul daripada Atari akan tetapi basis yang luas Atari diinstal sulit untuk diatasi. Vectrex berjuang dan menimbulkan kerusakan keuangan yang parah pada Milton Bradley dan
perusahaan pengakuisisi sehingga menarik Hasbro. Meskipun gagal dalam biaya perusahaan Vectrex telah memperoleh keterampilan dalam mengelola perangkat lunak luar. Mereka membuat investasi berisiko rendah dengan bekerja sama dengan pengembang perangkat lunak luar untuk membuat video game untuk platform hardware yang telah ada seperti Nintendo. Vertrex mengembangkan game terkenal menjadi formal elektronik. Milton dan divisi Hasbro menciptakan merek dengan papan permainan tradisional atau mainan dan kemudian diterjemahkan konsep video. Pada awal 1990 Hasbro mulai proyek untuk mengembangkan sebuah sistem virtual reality dengan sensasi bergerak dalam dunia tiga dimensi. Tapi pada tahun 1995 setelah Hasbro menginvestasikan beberapa tahun dan puluhan juta dolar itu tidak berhasil diproduksi dengan harga yang akan konsumen tanggung, dan perusahaan investasikan. Memilih kemungkinan lebih cepat dari game CD-ROM berbasis untuk komputer pribadi dan untuk Internet Hasbro membentuk Hasbro Interaktif.

IV. Struktur Hasbro Interactive

Hasbro Interactive diciptakan sebagai sebuah divisi terpisah dan independen. Tom Dusenberry mempekerjakan lima orang dari divisi permainan Hasbro di Springfield, Massachusetts dan mendirikan toko di Beverly, Massachusetts. Tom Dusenberry menyadari bahwa karyawan Hasbro tidak memiliki semua keterampilan yang diperlukan untuk membuat bisnis sukses sehingga Tom Dusenberry mempekerjakan sejumlah orang luar termasuk Tony Parks perangkat lunak pengembang yang terkenal dalam industri video game dan beberapa penjual berpengalaman game interaktif. Tom Dusenberry membuat semua keputusan operasional, termasuk yang berkaitan dengan struktur organisasi, pemilihan produk, dan perjanjian kemitraan. Hasbro Interactive mengikuti perencanaan tahunan Hasbro dan siklus review tanpa interaksi yang signifikan dengan divisi lainnya. Tanpa hubungan formal tim pemasaran dalam Hasbro bekerja sama dengan Hasbro Interactive untuk memastikan bahwa merek tetap konsisten sebagai Hasbro Interactive produk tradisional ke dalam format interaktif.

V. Percepatan Pertumbuhan Hasbro

Pada tahun 1997 pendapatan Hasbro meningkat dari $ 35M sampai $ 86M. Tahun itu, Hasbro Interaktif punya dua pertandingan pada industri daftar top-10 (Frogger dan Tonka). Sebagai hasil dari kinerja yang kuat Hasbro juga memberikan penghargaan kepada karyawan berupa bonus . Untuk mencapai harapan agar pendapatan dapat berganda lagi Tom Dusenberry memperluas kegiatan Hasbro Interactive mencoba menerjemahkan Hasbro properti yang ada ke format interaktif. Sebagai contoh, ia membeli lisensi untuk menghasilkan permainan didasarkan pada permainan televisi yang sukses. Dia juga membeli hak untuk semua game Atari untuk memperbaharui minat klasik seperti Asteroid dan Missile Command. Akhirnya, pada bulan Agustus, Hasbro Interactive mengumumkan akuisisi dua perusahaan yaitu Microprose dan Avalon Hill sebesar $ 70 juta dan $ 6M untuk memperluas lini produk lebih lanjut. Frogger menjadi salah satu dari lima games pada Sony Playstation. Usaha akuisisi ini menjadikan Hasbro memperoleh keuntungan pendapatan $ 23M pada tahun 1998.

VI. Tantangan Pertumbuhan Hasbro

Hasbro membuat beberapa akuisisi melalui Hasbro Interactive hampir sepuluh unit usaha mandiri. Struktur ini menciptakan kreativitas yang lebih besar, inovasi, dan kewirausahaan. Rencana dan hasil aktual persepsi dipengaruhi oleh kinerja unit usaha. Penjualan permainan Monopoli bisa mudah diproyeksikan berdasarkan tahun sejarah.Mainan cenderung memiliki kehidupan yang jauh lebih singkat siklus dan memproyeksikan hasil dari setiap peluncuran mainan baru hampir mustahil. Mainan terkait dengan film yang lebih sulit untuk dprediksi karena mereka mengandalkan keberhasilan film. Sampai 1998 perusahaan menjadi lebih agresif dalam menetapkan target pendapatan untuk setiap divisi. Untuk mencapai target sebagian besar atau semua inisiatif berisiko perusahaan harus berhasil. Untuk meningkatkan tingkat persepsi akuntabilitas rencana Tom Hassenfeld meminta Herb Baum memodifikasi sistem perencanaan. Sebagai contoh ia mengadakan pertemuan bulanan yang mencakup setiap kepala unit bisnis. Untuk pertama kalinya masing-masing divisi berpartisipasi dalam semua ulasan. Semua unit bisnis melaporkan metrik standar yang dikenal sebagai "value drivers." Ini menyebabkan meningkatnya rasa saing meskipun pada saat itu persaingan itu terbatas. Sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan pertumbuhannya rencana tidak dapat diperoleh.

VII. Hasbro Interactive kehilangan kepercayaan

Tom Dusenberry memiliki kekuatan besar untuk membawa orang bersama-sama mencapai tujuan perusahaan. Dia adalah seorang pemimpin tim yang baik dan dia juga memiliki visi untuk bisnis. Habro mempunyai rencana dan target dalam meningkatkan perndapatan tetapi juga ada kekhawatiran tentang risiko yang melekat dalam mengejar pertumbuhan yang cepat tersebut. Tom Dusenberry dan beberapa anggota stafnya mulai menjelajahi bumi untuk menemukan ide-ide baru. Untuk mengejar agar menjadi terbaik mereka mempekerjakan puluhan pengembang produk. Mereka membuat beberapa akuisisi tambahan dan kesepakatan lisensi, menciptakan sebuah divisi olahraga dan menandatangani lima tahun kesepakatan lisensi, serta bergerak dalam permainan pendidikan. Tetapi pada tahun 1999 beberapa eksekutif senior Hasbro mulai kehilangan kepercayaan Hasbro Interaktif. Masalah ini karena pengembalian yang besar terbiasa dengan perjanjian standar dengan perdagangan eceran untuk mainan yang memiliki kondisi yang sangat ketat untuk mengembalikan produk yang tidak terjual. Keyakinan tambah hilang ketika Hasbro Interactive memulai Monopoli sebuah
promosi dengan Burger King karena Hasbro sudah memiliki promosi Monopoli

dengan McDonalds. Faktor ketiga yang menyebabkan kepercayaan hilang dalam Hasbro Interactive adalah revisi proyeksi keuangan. Selain pengembalian produk yang lebih tinggi dari perkiraan harga di industri yang menurun karena persaingan intensif.

VIII. Pengetatan Kontrol di Hasbro Interactive

Tom Dusenberry begitu sibuk menilai target akuisisi dan memiliki sedikit waktu tersisa untuk mengelola sistem pemantauan keuangan Hasbro Interactive seefisien mungkin.Bahkan informasi bisnis yang dianggap standar dalam Hasbro
tidak tersedia dalam Hasbro Interactive. Tom Dusenberry ingin fokus pada masa depan. Tom merasa dirinya berada di atas kekhawatiran tentang rincian keuangan.
Menanggapi tekanan untuk pengawasan lebih dekat dari Hasbro Interactive Herb Baum menyewa Charlie McCarthy untuk melayani sebagai petugas operasi dan Jackie Daya sebuah keuangan eksekutif dari industri penerbitan yang berhasil integrasi dari beberapa perusahaan yang diakuisisi keduanya bertugas mengawasi biaya. Hanya dalam beberapa hari mulai bekerja dengan Hasbro Interactive pada musim gugur tahun 1999 Jakie Daya memperingatkan bahwa divisi itu akan jatuh jauh dari harapan. Dia mulai menerapkan sistem keuangan yang lebih menuntut. Pada saat itu sulit bagi manajer Hasbro Interactive untuk mengumpulkan informasi mengenai jumlah persediaan dalam perdagangan eceran atau jumlah total komitmen untuk luar pengembang produk. Ada masalah keterlambatan dalam mentransfer informasi kontrak dari kertas ke sistem keuangan. Untuk itu Hasbro mulai memasang paket perangkat lunak pelaporan keuangan baru.

IX. Kesulitan Hasbro Interactive

Hasbro Interactive lebih hati-hati pada tahun 2000, perusahaan terus mengembangkan produk baru tapi dibuat lebih sedikit. Hasbro Interactive menderita di awal 2000 ketika pengembaliannya tinggi. Lebih buruk lagi divisi terus ketinggalan produk. Biaya yang dikeluarkan jauh lebih banyak untuk mempertahankan daripada yang untuk antisipasi. Beberapa lini produk utama jatuh jauh dari harapan, termasuk Star Wars, Furby, dan Pokemon. Dengan sedikit sumber daya yang tersedia perdebatan antara unit bisnis kepala tentang penggunaan modal yang tepat menjadi jauh lebih kontroversial. Untuk pertama kalinya Hasbro kehilangan uang pada tahun 2000. Tim senior yang Hasbro Interactive harus membuat rencana bisnis yang menggabungkan tujuan jangka panjang. Beberapa bulan kemudian Tom Dusenberry mengumumkan niatnya untuk meninggalkan Hasbro. Pada akhir tahun Hasbro menjual Hasbro Interactive termasuk games.com website dan melakukan PHK 40 dari 150 karyawan bekerja di bekas markas Hasbro Interactive.

X. Fokus dan Belajar dari Hasbro Interactive

Hasbro memfokuskan kembali pada keunggulan dalam kegiatan inti dan berhasil memulihkan perusahaan terhadap profitabilitas .Dalam portofolio Hasbro masih ada satu properti dengan komponen interaktif. Hasbro telah berhasil membuat properti terpisah dari Hasbro Interactive dan berkinerja baik. Memimpin produk Magic seperti The Gathering yang merupakan fantasi mengasyikkan dan role-playing game yang terlibat membangun karakter dengan atribut tertentu yang berjuang dalam pertempuran. Konsep itu melahirkan penjualan besar kartu perdagangan dan ditambah keinginan untuk interaksi online di antara para penggemar game. Ada perbedaan permainan tradisional dengan permainan dengan komputer. Meskipun demikian produk interaktif tetap menjadi bagian penting dari Hasbro. Perusahaan juga mulai menganalisis sejauh mana produk interaktif mereka terpengaruh penjualan permainan tradisional. Eksekutif Hasbro menarik banyak kesimpulan dari pengalaman Hasbro interaktif. Kesimpulan umum adalah bahwa dengan rencana pertumbuhan yang ambisius, penting untuk mengatur harapan tertentu di muka mengenai kerugian yang dapat ditoleransi pada awal tahun. Hasbro Interactive adalah perusahaan independen yangdikelola secara efektif di luar Hasbro. Tom Dusenberry adalah seorang visioner yang luar biasa, motivator, inspirator, dan promotor tetapi mempunyai kelemahan di bidang keuangan dan operasi yang diperlukan untuk mengendalikan perusahaan dengan baik. Hasbro menjadi jauh lebih berhati-hati dalam diversifikasi di luar bisnis inti dan itu penting untuk menjaga hubungan yang kuat dengan inti divisi saat melakukan sebuah target bisnis. Hasbro telah melakukan kesalahan percepatan pengeluaran dan bahkan bercita-cita untuk tumbuh begitu cepat. Padahal penting perusahaan memiliki laporan usaha agar menjadi bisnis yang mapan serta bisnis harus tetap pada strategi.

Pertanyaan kasus :

1. Deskripsikan perkembangan Hasbro Interactive. Apa strategi Hasbro Interactive ? Bagaimana perbedaan dari strategi mainan tradisional atau bisnis mainan Hasbro Interactive ?
2. Apakah organisasi dan kontrol Hasbro Interactive konsisten dengan strategi ? Bagaimana dengan rencana dan anggaran sistem yang mendukung atau menghalangi pertumbuhan Hasbro Interactive ?

Jawaban kasus :

1. Hasbro adalah perusahaan yang pada awalanya bergerak dalam bidang manufaktur yang memproduksi berbagai produk murah tetapi pada akhirnya beralih ke produk mainan pada 1940. Pada tahun 1951 George Lerner sebagai penemu mainan menjual Hasbro kepada Merrill Hassenfeld yang merupakan presiden dari perusahaan Hasbro dan merupakan anak dari Henry Hassenfeld. Sejak saat itu Hasbro diberi nama Hasbro Interactive. Ketika Merrill meninggal di tahun 1979 Hasbro diteruskan oleh anak Merrill bernama Stephen Hassenfeld. Di bawah kepemimpinan Stephen Hassenfeld ini Hasbro menjadi salah satu perusahaan dengan pertumbuhan tercepat di Amerika yang sukses dengan bisnisnya. Strategi Hasbro Interactive meliputi pemasaran dan promosi melalui web/internet, Inovasi design produk, pengembangan produk, pengenalan merk yang dilakukan untuk mempertahankan posisi menjadi pemimpin produk mainan. Perbedaan dengan strategi mainan tradisional atau bisnis hasbro adalah Hasbro Interactive berfokus pada pengejaran target pendapatan dan inovasi produk baru dengan melauncingkan setiap produk barunya berdasarkan film yang telah sukses dipasaran dengan begitu dapat membantu promosi penjualan , sedangkan pada mainan tradisonal lebih berfokus pada rasa kenyaman ketika bermain serta tidak terlaku fokus pada inovasi atau pengembangan produk .
2. Kontrol Hasbro Interactive konsisten dengan srategi karena dengan keberhasilan strategi yang dipakai oleh Habro terbukti meningkatkan pertumbuhan perusahaan yang cepat serta pendapatan yang dapat meningkat begitu cepat Hasbro Interactive juga bekerja sama dengan Herb Baum dan Charlie McCarthy untuk melayani operasi dan Jackie Daya sebuah keuangan eksekutif dari industri penerbitan yang berhasil mengintegrasi beberapa perusahaan. Mereka bertugas mengawasi biaya perusahaan Hasbro Interactive. Rencana dan anggaran dipengaruhi oleh kinerja unit usaha. Hasbro berencana mengembangkan permainan baru sesuai dengan anggaran yang ada. Untuk itu setiap unit usaha pada setiap bulan melaporkan kondisi keuangan perusahaan sehingga dapat diproyeksikan perusahaan telah mencapai target dan pendapatan yang memungkinkan untuk anggaran realisasi rencana.