



MAREK GÓRKA

Koszalin University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0002-6964-1581

JACK TRAMIEL – WIZJONER CZY DESPOTYCZNY LIDER? ZNACZENIE PRZYWÓDZTWA W OBSZARZE INFORMATYKI I TECHNOLOGII

JACK TRAMIEL – VISIONARY OR DESPOTIC LEADER? THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN THE FIELD OF COMPUTING AND TECHNOLOGY

ABSTRACT

The article examines the pivotal role of Jack Tramiel in the development of Atari and Commodore computers, highlighting his extraordinary life story – from surviving Auschwitz during World War II to becoming a key figure in the computer industry. Tramiel's influence remains evident to this day, as his introduction of affordable personal computers, such as the Commodore PET and VIC-20, as well as the iconic Commodore 64 – one of the best-selling computers in history – sparked a revolution in making computing technology widely accessible. Unfortunately, despite his immense contribution to the development of Silicon Valley in the 1980s, Tramiel has been largely overlooked by contemporary researchers in the fields of leadership and IT industry management. This paper presents an interdisciplinary research study that draws on various social science disciplines, including management and quality sciences, political science and administration, sociology, and psychology. By its very nature, the topic also aligns with contemporary analyses at the intersection of business psychology and management, serving as a foundation for broader reflections on leadership styles of figures such as Steve Jobs, Bill Gates, and more recent leaders like Mark Zuckerberg and Elon Musk.

STRESZCZENIE

Artykuł bada kluczową rolę Jacka Tramiela w rozwoju komputerów Atari i Commodore, podkreślając jego niezwykłą biografię, poczynając od przeżycia Auschwitz podczas drugiej wojny światowej do pozycji kluczowej postaci w branży komputerowej. Wpływ Tramiela jest widoczny do dziś, bowiem w wyniku wprowadzenia niedrogich komputerów osobistych, takich jak Commodore PET i VIC-20, a także kultowego Commodore 64, który stał się jednym z najlepiej sprzedających się komputerów w historii, dokonał on swoistej rewolucji w zakresie spopularyzowania technologii informatycznej. Niestety jest to osoba, która pomimo ogromnego wkładu w rozwój Doliny Krzemowej lat 80., jest zapomniana przez współczesnych badaczy z zakresu przywództwa i zarządzania branżą IT. Praca stanowi interdyscyplinarne studium badawcze odnoszące się do wielu dziedzin z zakresu nauk społecznych, takich jak: nauki o zarządzaniu i jakości, nauki o polityce i administracji, socjologii oraz psychologii. Temat ze swej natury wpisuje się także w obecnie popularne analizy z pogranicza psychologii biznesu i zarządzania, które stanowią punkt wyjścia do licznych refleksji nad stylem przywództwa takich postaci jak: Steve Jobs, Bill Gates, a także bardziej współczesnych liderów, jak Mark Zuckerberg i Elon Musk.

KEYWORDS: *innovation management, digital products, leadership style, technology leaders, innovation in management, organizational culture, Jack Tramiel*

SŁOWA KLUCZOWE: *zarządzanie innowacjami, produkty cyfrowe, styl przywództwa, liderzy technologiczni, innowacja w zarządzaniu, kultura organizacyjna, Jack Tramiel*

WSTĘP

Badania nad zarządzaniem innowacjami w obszarze nowych technologii koncentrują się głównie na produktach cyfrowych. Drugim ważnym obszarem analiz, koncentrującym uwagę badaczy, jest charakter i styl przywództwa, który w znaczący sposób determinuje wizerunek przedsiębiorstw oraz pozycjonuje je na rynku technologicznym (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008; Vaccaro i in., 2012; Volberda, Van Den Bosch, Mihalache, 2014). Wielu tym analizom towarzyszy termin *innowacja w zarządzaniu*, który odnosi się do wprowadzenia nowych praktyk, procesów i struktur, co może służyć do skutecznego realizowania celów organizacji (Chang, 2017, s. 53–71). Liderzy mogą wpływać na innowacje na różne sposoby ze względu na ich czołowe stanowiska w organizacjach (Elenkov, Judge, Wright, 2005). Dotyczyć to może zmian w sposobie wyznaczania kierunków, podejmowania decyzji, koordynowania działania i motywowania ludzi (Arslan, Sumuer, 2024, s. 1–23). Chociaż innowacje w zarządzaniu mogą być ważne dla wydajności organizacji (Morisson, Gong, 2024, s. 1–17), jego realizacja będzie zależała od zaangażowania liderów, którzy wpływają zarówno na sukces organizacji, jak i na komfort pracy na wszystkich poziomach w firmie.

Przywództwo jest istotnym elementem każdej organizacji. Często stanowi fundament jej funkcjonowania i jest głównym motorem zmian. Określenie, który model przywództwa jest najbardziej pomocny w rozwoju liderów i osiągnięciu pożądanych rezultatów, jest złożonym zadaniem. Z tego powodu dekady badań koncentrowały się na definiowaniu i rozumieniu skutecznego przywództwa, co zaowocowało powstaniem wielu jego modeli. Chociaż prawie każdy badacz zajmujący się przywództwem wydaje się proponować nową lub zmodyfikowaną definicję konstruktu, przywództwo jest zazwyczaj operacjonalizowane na dwa sposoby: pierwszy jako formalna rola lub drugi jako wpływ społeczny. Zachowania te mają na celu przekształcanie i inspirowanie podwładnych do działania ponad oczekiwania, jednocześnie wykraczając poza własny interes dla dobra organizacji (Asogwa, Ofoegbu, Nnam, Chukwunwike, 2019, s. 15).

Ogrom klasyfikacji odnoszących się do modelu przywództwa wynika szczególnie z perspektywy badawczej, w której analizowane są relacje między liderem a współpracownikami, w różnych, często odmiennych kontekstach, podmiotach czy organizacjach lub też w wyjątkowych sytuacjach

determinowanych rywalizacją, konkurencją czy też kryzysem. Przystępując do analizy konkretnego lidera, warto brać pod uwagę powyższe okoliczności. Tym bardziej że obecnie, w wyniku popularyzacji środków masowego przekazu, w tym przede wszystkim powszechnego dostępu do cyfrowych środków komunikacji, styl oraz wizerunek osób publicznych ulega dynamicznym przekształceniom.

Przegląd literatury oraz usystematyzowanie wiedzy w obszarze przywództwa pozwala zauważyć, że podjęty temat artykułu, dotyczący stylu przywództwa oraz biografii Jacka Tramiela, w dużej mierze koresponduje z modelem lidera korporacyjnego. Dotychczasowe badania wskazują, że są dwa główne typy struktury przywództwa korporacyjnego. Istnieje model, w którym zarówno władza wykonawcza, jak i rada nadzorcza znajdują się w rękach jednej osoby. Jeśli taki podwójny lider korporacyjny jest wysoce wszechstronny, może wykorzystać swoje doświadczenie, aby zwiększyć skuteczność rady nadzorczej. Jednocześnie tacy przedsiębiorczy liderzy mogą wykorzystać tę cechę, aby dostosować działania organizacji do swoich potrzeb. Tak nakreślona postawa lidera pozwala stwierdzić, że styl takiego przywództwa wpisuje się w model zarządcy uprawiany przez Tramiela. Warto w tym kontekście zauważyć, że odbiega on od stylu przywództwa korporacyjnego zdefiniowanego w literaturze przedmiotu, w którym role dyrektora generalnego i przewodniczącego rady nadzorczej są wykonywane przez różne osoby. W tym modelu przywództwa prezesi koncentrują się na kwestiach wykonawczych, a przewodniczący rad nadzorczych na kwestiach ładu korporacyjnego. Dokonana analiza pozwoli zweryfikować przyjęte powyżej tezy.

Szczególnym przypadkiem przywództwa jest rola lidera przedsiębiorstwa w obszarze informatyki i elektroniki, czyli w przestrzeni, która co najmniej od dekady lat 70. XX w. gwałtownie się rozwija i tworzy w ten sposób bardzo konkurencyjne środowisko. To wyjątkowe uwarunkowania, wynikające m.in. z dynamicznie rozwijającej się technologii, sprawiają, że część liderów odpowiedzialnych za kierowanie podmiotami funkcjonującymi w tym obszarze, wyróżnia się specyficznymi cechami, takimi jak zdolność do szybkiego adaptowania się do zmian, umiejętność podejmowania decyzji w warunkach niepewności oraz otwartość na innowacje.

W tym kontekście legendarni stali się tacy twórcy i wizjonerzy jak: Steve Jobs, Bill Gates, czy bardziej współcześni, np. Mark Zuckerberg i Elon Musk,

którzy nie tylko odegrali kluczową rolę w kształtowaniu współczesnego krajobrazu technologicznego, lecz także wykazali się wyjątkową umiejętnością przewidywania trendów oraz kreowania innowacyjnych rozwiązań. A zatem określony styl przywództwa może być ważnym aspektem wpływającym zarówno na wyniki wydajności, jak i na wprowadzane innowacje. Często też niekonwencjonalne metody zarządzania, mogą inspirować kolejne pokolenia przedsiębiorców do poszukiwania przełomowych rozwiązań i odważnego wprowadzania ich na rynek (Wong, Kemp, Hamer i Copsey-Blake, 2024, s. 1–18).

Ważną postacią w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej w Dolinie Krzemowej lat 70. i 80. XX w. był Jack Tramiel, założyciel firmy Commodore oraz późniejszy właściciel Atari. Pomimo że odcisnął on ślad na losach ogromnych korporacji zajmujących się rozrywką elektroniczną oraz że to właśnie on spopularyzował informatyzację poprzez udostępnienie swoich produktów przeciętnym obywatelom USA, to jego działalność nie doczekała się wystarczającej analizy badawczej. Tramiel był znany z wyznaczania ambitnych celów dla firmy oraz efektywności kosztowej, co przyczyniło się do konkurencyjności produktów Commodore na rynku. Jego znakiem rozpoznawczym była także zdolność do podejmowania szybkich i śmiałych decyzji strategicznych. Mimo pewnych kontrowersji związanych ze stylem zarządzania dziedzictwo Jacka Tramiela w świecie technologii i przedsiębiorczości jest niezaprzeczalne. Wprowadzenie Commodore 64 na rynek stało się przełomowym momentem w historii komputerów osobistych.

PODEJŚCIA BADAWCZE DO ANALIZY PRZYWÓDZTWA: OD TEORII DO STUDIUM PRZYPADKU

Temat pracy wpisuje się w dyscyplinę nauk społecznych i w swej naturze jest interdyscyplinarny, bowiem dotyczy on nie tylko kwestii zarządzania przedsiębiorstwem, lecz także zagadnień związanych z przywództwem, psychologią społeczną, czy też socjologią instytucji publicznych. Poruszane zagadnienia dotyczące stylu przywództwa związane są także z naukami o polityce i administracji. Refleksje politologiczne dotyczące wizerunku publicznego, charyzmy oraz roli i znaczenia lidera w obszarze rywalizacji politycznej stanowią jedno z głównych

obszarów badawczych tej dyscypliny. Obecnie także w dyskusji międzynarodowej pojawia się wiele analiz, badań i raportów dotyczących przywódców funkcjonujących w przestrzeni międzynarodowej, jak choćby Donald Trump, którego bezkompromisowy styl zarządzania w biznesie przeniesiony został do przestrzeni politycznej. Ten autorytatywny, impulsywny, kontrowersyjny oraz nieprzewidywalny model zarządzania stanowi punkt wyjścia do wielu badań nad znaczeniem psychologii polityki we współczesnej politologii.

Celem pracy jest zbadanie, jak zachowanie przywódcze może wpłynąć na wprowadzenie nowych praktyk, procesów lub struktur zarządzania, a także określenie, jakie cechy liderów sprzyjają skutecznemu wdrażaniu innowacji organizacyjnych. Podstawą przeprowadzonej analizy będzie usystematyzowanie głównych modeli przywódczych, a w następnym etapie studium biografii oraz stylu zarządzania Jacka Tramiela, które następnie zostanie skonfrontowane z teoretycznym wzorami lidera. Za matrycę posłuży tu osiem kategorii przywództwa opisanych w literaturze przedmiotu (Morgan, 2022), które sklasyfikowane zostały na podstawie wartości, sposobu podejmowania decyzji oraz reakcji na stres. Są to takie modele jak:

- lider dyspozycyjny – osoba nastawiona na wynik, działająca autorytarnie i oczekująca bezwzględnej dyspozycyjności od zespołu;
- lider responsywny – dostosowuje swoje działania do innych, buduje poczucie bezpieczeństwa i koncentruje się na jakości pracy;
- lider kompetentny – ceni wiedzę i umiejętności, dąży do profesjonalizmu i wdrażania skutecznych rozwiązań;
- lider wiarygodny – opiera swoje przywództwo na rzetelności i konsekwencji, dbając o długoterminowe cele organizacji;
- lider zmotywowany – kieruje się wartościami, inspirowe innych i skupia się na rozwoju firmy oraz jej pozycji na rynku;
- lider profesjonalny – łączy sukces biznesowy z odpowiedzialnością społeczną i efektywnym zarządzaniem organizacją;
- lider etyczny – działa zgodnie z wysoką świadomością społeczną, bierze odpowiedzialność za zmiany i kieruje się sprawiedliwością oraz długofalowym rozwojem;
- lider zharmonizowany – wizjoner, który kreuje globalne zmiany, dąży do harmonii i traktuje ludzi jako równorzędnych partnerów.

Żaden z tych rodzajów przywództwa nie ma odpowiednika w rzeczywistości, a dokonywanie analizy typu idealnego odbywa się na płaszczyźnie teorii. Niemniej jednak przybliżenie biografii Jacka Tramiela może pozwolić skategoryzować i dopasować jego styl przywództwa do większości założeń teoretycznych, takich jak m.in.: wprowadzanie innowacji i zmiany, wspieranie ducha przedsiębiorczości, orientacja na potrzeby pracownika w instytucji oraz wspieranie rozwoju samej instytucji. W trakcie opisu stylu przywództwa akcenty skierowane będą także na politykę zewnętrzną przedsiębiorstwa, która również uzależniona jest od stylu kierownictwa, np: wspierania czynników integracyjnych z innymi podmiotami, zachowania równowagi między centralizacją a decentralizacją, łączenia stabilności instytucjonalnej z elastycznością na potrzeby lub oczekiwania rynku (Sinek, 2023).

Nakreślona powyżej perspektywa badań będzie pomocna w ujawnieniu potencjalnego wpływu charyzmatycznego przywództwa na wyniki korporacji Commodore i Atari, co pozwoli na wgląd w określone cechy przywództwa, takie jak przywództwo charyzmatyczne. Zgodnie z badaniami w literaturze przedmiotu (Bateman, Crant, 1993, s. 105), można stwierdzić, że tego typu osoby to proaktywni liderzy, którzy *wyszukują możliwości, wykazują inicjatywę, podejmują działania i wytrwają, aż zrealizują cel poprzez wprowadzenie zmian*. Ci liderzy mają wyraźne proaktywne usposobienie poprzez poszukiwanie okazji i skłonność do działania, w tym także wykorzystywania swego odkrycia do stworzenia firmy. Stąd następujące dwie hipotezy badawcze:

H1: Lider, który jest jednocześnie założycielem, będzie wykazywać wyższy poziom proaktywnego zachowania niż pozostali członkowie firmy.

H2: Lider, który jest założycielem, wykazuje wysoki poziom przedsiębiorczości oraz determinacji, skłonny jest do agresywnej rywalizacji, która z czasem może przerodzić się w autokratyczny styl przywództwa.

W kontekście postawionych hipotez pojawia się także pytanie, czy skuteczność przywództwa może być równie wysoka, niezależnie od tego, czy lider jest jednym z założycieli, czy też tylko pełni funkcję kierowniczą w już istniejącej strukturze organizacyjnej.

OD OCALAŁEGO Z AUSCHWITZ DO POTENTATA TECHNOLOGICZNEGO

Komputery Commodore i Atari pomogły otworzyć nowy świat cyfrowy dla entuzjastów spoza wąskiego kręgu hobbystów, którzy mogliby budować własne maszyny. Do dziś produkty Jacka Tramiela zaliczane są do najlepiej sprzedających się modeli komputerów osobistych i wciąż wywołują nostalgię wśród dawnych właścicieli (Cassidy, 2012, s. A1).

Urodzony w Polsce, Tramiel przeżył nazistowski obóz koncentracyjny w Auschwitz. Po zakończeniu wojny przeniósł się do Stanów Zjednoczonych, gdzie zaciągnął się do wojska. Później prowadził taksówkę, pracował w firmie zajmującej się naprawą maszyn do pisania i ostatecznie założył własny warsztat w Bronxie w Nowym Jorku. Stamtąd wyruszył w klasyczną amerykańską podróż marzeń.

Tramiel przeszedł od maszyn do pisania do kalkulatorów Commodore, które przeniósł z Kanady do Doliny Krzemowej tuż przed początkiem rewolucji komputerowej. W 1977 r. Tramiel wprowadził PET, który był jednym z pierwszych komputerów PC o wartości poniżej 1000 USD (Cassidy, 2012, s. A1). Tramiel podążył za ciosem i w 1980 r. pojawił się VIC-20, którego wartość nie przekraczała 300 USD i który okazał się pionierem kolejnej praktyki w Dolinie Krzemowej. *Naprawdę zapewnił wszystkim lekcję tego, czym był tradycyjny przedsiębiorca – niezależny, absolutnie nieustraszony* – mówi autor i historyk z doliny Michael S. Malone (Malone, 2014, s. 64).

W 1982 r. pojawił się Commodore 64, który stał się jednym z najlepiej sprzedających się komputerów osobistych ze sprzedażą szacowaną na ponad 22 mln sztuk. Zgodnie ze sloganem: *Musimy budować komputery dla mas, a nie klas*, – jak podobno powiedział Tramiel (The Times, 2012, s. 52). Opisuując swoją filozofię biznesową, powiedział kiedyś: *Zawsze staraj się oferować użytkownikom najnowszą technologię w najlepszej cenie. On (użytkownik) jest moim szefem. Mówi mi, co jest dobre, a co złe, a nie badania rynku* (The Times, 2012, s. 52).

W tym miejscu warto przytoczyć także inne wypowiedzi charakteryzujące postać Tramiela, a zarazem budujące jego legendę niezłomnego i wywołującego wiele kontrowersji przedsiębiorcy.

Jego niesławne wypowiedzi to oczywiście: *Biznes to wojna i Jesteśmy tutaj, aby zarabiać pieniądze, a nie przyjaźnić się* (Winter, 1985, s. B4). Z kolei znanym powiedzeniem wśród jego współpracowników jest stwierdzenie, że jedyną gorszą rzeczą niż praca dla Jacka Tramiela jest próba konkutowania z nim (Zonana, 1987, s. 1).

Tramiel, który z małej firmy zajmującej się sprzętem biurowym w Toronto przekształcił produkt Commodore w masowy komputer, zanim opuścił firmę, w sporze z największym akcjonariuszem Irvingiem Gouldem, nie miał złudzeń, że wskreszenie Atari będzie wyzwaniem: *Nowe Atari będzie prowadzone przez ludzi, którzy ciężko pracują, którzy pracują razem, którzy pracują oszczędnie i którzy zdają sobie sprawę, że ich szef jest konsumentem* – stwierdził Tramiel (Pascal, 1987, s. B1).

Firma Atari Inc., założona w 1972 r. Przez Nolana Bushnella, twórcę gry zręcznościowej Pong, została sprzedana firmie Warner Communications w 1976 r. i stała się liderem w dynamicznie rozwijającej się branży gier wideo, osiągając roczną sprzedaż w wysokości 2 mld dolarów. Jednak w 1982 r. przemysł zaczął gwałtownie spadać, gdy Amerykanie zaczęli uciekać do magnetowidów oraz innego sprzętu rozrywkowego (Groves, 1990, s. 1).

Zapotrzebowanie na produkty do gier wideo zmalało, a sprzedawcy mieli ogromne zapasy niesprzedanego sprzętu i kartridży do gier. Sytuacja pogorszyła się, gdy wysiłki Commodore, aby zdobyć znaczny udział w rynku, zmusiły Atari do obniżenia cen na komputery domowe znacznie bardziej, niż było to możliwe, twierdzą analitycy (Sanger, 1984, s. 1). Jak na ironię, Tramiel doprowadził do agresywnego obniżenia cen Commodore, które przyczyniło się do ogromnych strat Atari w 1983 r.

Tuż po przejściu Atari niektórzy wątpili, by Tramiel odwrócił losy firmy, ale wątpiących w sukces stopniowo było coraz mniej. *Jeśli ktoś może uzyskać dobre zyski z niewielkich ilości produktów o wysokich marżach i obniżyć wydatki, to tylko Tramiel* – powiedział David Fradin, zastępcą dyrektora serwisu komputerowego w Dataquest Inc., San Jose, Kalifornia, firmy zajmującej się odsprzedawaniem rynku (Rosenberg, 1986, s. 61).

ATARI POD RZĄDAMI TRAMIELA: NOWY ROZDZIAŁ W HISTORII PRZEDSIĘBIORSTWA

Jack Tramiel i jego partnerzy nabyli Atari w lipcu za 240 mln dolarów od Warner Communications Inc., która zachowała prawo do objęcia jednej trzeciej akcji nowej spółki. Już na samym początku analitycy ocenili, że sprzedaż zapowiada nową rundę konkurencji w branży komputerowej. Transakcja nastąpiła sześć miesięcy po tym, jak Tramiel nagle zrezygnował z Commodore International Ltd., firmy którą sam założył (Shao, 1984, s. 1). Później okazało się jednak, że rezygnacja częściowo wynikała z odrzuconej przez prezesa Commodore, Irvinga Goulda, prośby Tramiela o włączenie jego synów do ścisłego kierownictwa Commodore.

Tramiel zainwestował w nowe przedsięwzięcie własne oszczędności w wysokości ok. 45 mln dolarów. Zakup Atari także nie był przypadkowy i pomimo ogromnych długów firma ta miała ważny atut. Otóż Atari, która miała sieć sprzedaży i dystrybucji oraz dzierżawiła lub była właścicielem zakładów produkcyjnych w Teksasie, Irlandii, Hongkongu i na Tajwanie, pozwalała Tramielowi wrócić na rynek z dnia na dzień. (Kneale, Marcom, 1984, s. 1).

W momencie sprzedaży Atari zostało podzielone na dwie niezależne firmy. Pierwsza należała do Tramiela i miała w niedługim czasie zająć się produkcją nowego typu komputera. Drugi podmiot to prywatna firma Atari Games, która zajęła się produkcją gier i rozwojem oprogramowania dla m.in. Nintendo Entertainment System (Groves, 1990, s. 1). Warner zachował dział produkujący automaty do gier oraz Ataritel, komórkę zajmującą się telekomunikacją (Sanger, 1984, s. 1).

W 1984 r., po tym jak Warner Communications sprzedał Atari założycielowi Commodore, Jackowi Tramielowi, firma przeszła całkowity przełom. Jak Tramiel odmłodził Atari? Oto główne sposoby:

1. Ograniczanie wydatków. W Atari oszczędność wydawała się prawie religią. Już trzy dni po przejęciu Atari Inc. Jack Tramiel rozpoczął działania mające na celu obniżenie kosztów, które doprowadziły w następstwie do powszechnych zwolnień i cięć we wszystkich obszarach firmy. *Każdy obszar firmy nadal wymaga przycinania* – powiedział Tramiel. Zauważył, że dział marketingu Atari ma ponad 300 osób

- w porównaniu z personelem marketingowym Commodore liczącym ok. 25 osób (Kneale, 1984). W ciągu kilku godzin od zawarcia umowy Tramiel, jego syn Sam i ponad 20 jego asystentów zostało zainstalowanych w siedzibie głównej Atari w Sunnyvale w Kalifornii.
2. Tramiel powiedział, że kolejnym priorytetem będzie zebranie ponad 400 mln dolarów w *nieściągalnych* lub zaległych, wolnych płatnościach należnych Atari przez klientów. Zadanie to przejął Gary Tramiel, jeden z synów Tramiela. Sam Tramiel, który pracował dla swojego ojca w Commodore, został prezesem firmy, natomiast Leonard Tramiel przejął zadania związane z oprogramowaniem (Ibidem). *Prowadzimy firmę tak, jakby to był start-up* – mówi Michael Katz, który dołączył do Atari w 1985 r., aby prowadzić działalność związaną z grami wideo. *Oglądamy każdy grosz*. Komputery są wysyłane statkami, a nie samolotami z zakładu firmy na Tajwanie. Niewielki budżet reklamowy Atari został wydany tylko na mocno zdyskontowane reklamy.
 3. Kolejny wyznacznik dla przedsiębiorstwa to zaniżanie cen własnych produktów w porównaniu z konkurencją. Innymi słowy *podstawową strategią jest oferowanie produktów elektronicznych po jak najniższej cenie* (Pascal, 1987, s. B1).
 4. Innym ważnym elementem wpływającym na sukces Atari był fakt, że *Tramiel zabrał ze sobą wielu inżynierów z Commodore* – jak zauważył Tim Bajarin, konsultant komputerowy w Santa Clara. Ponadto Tramiel zwabił do Atari z Commodore kilku najlepszych menedżerów. Obejmuje to wiceprezesa Commodore, wiceprezesa z Japonii, dyrektora ds. oprogramowania, dyrektora inżynierii i radcę prawnego. Rzecznik Atari potwierdził, że David J. Harris, wiceprezes Commodore odpowiedzialny za konta masowego merchandisingu zapewniające ponad 60% sprzedaży Commodore, dołączył do Tramiela jako wiceprezes ds. sprzedaży (Kneale, 1984).

W lipcu 1984 r. Commodore International Ltd. pozwał czterech byłych inżynierów, zarzucając im, że ukradli tajemnice projektowe na krótko przed opuszczeniem firmy i dołączeniem do jej byłego prezesa, Jacka Tramiela. Pozew został wniesiony nieco ponad tydzień po tym, jak Tramiel kupił Atari Inc.

Było to pierwsze z wielu publicznych pojedynków, których wiele osób w branży oczekiwało pomiędzy Tramielą a Commodore. Nakaz został wydany po tym, jak jeden pracownik Commodore oświadczył, że widział oskarżonych kopiujących poufne materiały, a dwóch innych pracowników Commodore oświadczyło, że zostali poproszeni o dołączenie do przedsięwzięcia Tramiela (Ibidem).

OD KRYZYSU DO RENTOWNOŚCI

Z pomocą ok. 30 lojalnych współpracowników, którzy podążyli za Tramielą z Commodore, rozpoczął on bezlitosną redukcję kosztów. Zamykał zakłady, budynki, anulował dzierżawę, likwidował zapasy i zwalniał pracowników. *Kiedy (Tramiel) przejął firmę, straty wynosiły 2 mln dolarów dziennie*, wspomina Barbara Isgur, analityk w D.H. Brown w Tarrytown, N.Y. Tramiel przyszedł z wyraźnym poczuciem potrzeby przywrócenia firmie rentowności” (Pascal, 1987, s. B1).

Do historii firmy przeszły wydarzenia z 1987 r., kiedy to Atari Corp. zwolniło 250 irlandzkich pracowników i na stałe zamknęło zakład produkcyjny, który był dofinansowany przez rząd Irlandii. Część establishmentu politycznego nazwała tę decyzję *okrutnie nieodpowiedzialną*. W odpowiedzi Tramiel stwierdził, że *operacja w Irlandii jest zbyt kosztowna* (Ibidem). *Zbyt kosztowne* okazało się doktryną nowego szefa Atari, firmy powstającej z popiołów jednej z najbardziej znanych w Dolinie Krzemowej. Dla Tramiela nie było rzeczy nietykalnych. W samym hrabstwie Santa Clara zwolnił ok. 1000 pracowników i wcisnął 150 pozostałych pracowników firmy do jednego budynku biurowego. Dla porównania Atari miało wcześniej w okolicy ponad 50 budynków (Ibidem).

Trudne strategie Tramiela wydawały się opłacalne. Zysk wzrósł i przeciwstawiając się sceptycznym analitykom branżowym, Atari wszedł na giełdę w listopadzie 1986 r. (Rodzina Tramiela posiadała ok. 52%, a Time Warner – 22%; reszta była własnością małych lub instytucjonalnych inwestorów) (Groves, 1990, s. 1).

Nieprzejednana i bezkompromisowa postawa Tramiela często dała się zauważyć w trakcie negocjacji handlowych. Przykładem tego są rozmowy z władzami Izraela. Otóż prace nad nowym zakładem miały rozpocząć się natychmiast, ponieważ musiał on być gotowy do maja 1992 r., aby zaradzić

niedoborom produkcyjnym wynikającym z zamknięcia fabryki Atari na Tajwanie pod koniec czerwca 1992 r. (Evelyn, 1991, s. 8).

Pierwotna propozycja składała się z dwóch części – zbudowanie fabryki Atari w Izraelu oraz utworzenia rządowej firmy inwestycyjnej miało zapewnić fundusze na utworzenie większej liczby fabryk do produkcji komponentów komputerowych – obwodów drukowanych, monitorów i oprogramowania. Planowane przedsiębiorstwo w Izraelu o wartości 150 mln USD miało początkowo zatrudniać ok. 600 pracowników, a jego roczna sprzedaż szacowana była na 150 mln USD. Firma inwestycyjna kosztowała ok. 75–100 mln USD. Oczekiwano, że stworzy kolejne 2000 miejsc pracy (Ibidem). Tramiel ostrzegł rząd w Izraelu, że musi otrzymać odpowiedź do 21 lipca. Gdy jej nie otrzymał, 22 lipca przesłał faksem do Ministerstwa Przemysłu i Handlu rezygnację ze swojej propozycji. Centrum Inwestycyjne Ministerstwa Przemysłu i Handlu Izraela zatwierdziło 31 lipca 1991 r. plany Atari dotyczące założenia fabryki – zaledwie tydzień po tym, jak Tramiel poinformował ministerstwo, że nie jest już zainteresowany (Ibidem).

Pomimo uratowania Atari od bankructwa Tramiel mierzył się ustawicznie z problemami dystrybucji swojego sprzętu. Wiele osób z branży komputerowej zauważyło, że pomimo dobrze ocenianych komputerów firma ma niewiele miejsc do ich sprzedaży.

W branży komputerowej popularne stało się powiedzenie: Co robisz, jeśli masz dużo komputerów do sprzedania i za mało półek sklepowych, aby je położyć? Jeśli jesteś Jackiem Tramiem, po prostu kupujesz półki. W sierpniu 1987 r. Atari poinformowało, że kupi spółkę, która stanie się jej oddziałem detalicznym, Federated Group Inc. Atari zapłaciło 67,3 mln USD za sieć sklepów z elektroniką (Nakaso, 1987, s. D28).

Tramiel przedstawił wizjonerską interpretację debiutu detalicznego Atari, mówiąc, że jego głównym celem jest konkurowanie z japońską elektroniką, jak Sony Corp., która produkuje i sprzedaje telewizory, sprzęt stereo i inne produkty konsumenckie. *To po prostu kopiowanie Japończyków, którzy skopowali nas 30 lat temu* – powiedział Tramiel. *Otrzymamy szybsze wyniki i wiemy, czy produkt działa, czy nie* – oznajmił, wyjaśniając ruch sprzedaży detalicznej (Ibidem). W niedługim czasie, odnosząc się do sieci dystrybucji, stwierdził także, że *wszystko zależy od warunków rynkowych. Ale jeśli nie osiągniesz*

20 procent tego rynku komputerowego w ciągu pięciu lat, nie ma cię. Nie będziesz w stanie nadążyć za konkurencją (Chicago Tribune, 1986).

Jednak już rok po zakupie sieci Federated Group Atari pozwała kilku byłych doradców inwestycyjnych, twierdząc, że zawyżyli oni aktywa firmy, powodując, że Atari przepłaciła za sieć. W rezultacie Atari wykazało stratę prawie 85 mln dolarów, w przeciwieństwie do zysku w wysokości 57 mln dolarów w 1987 r. (Groves, 1990, s. 1). Problemy z dystrybucją Atari wynikały także z brutalnego traktowania przez Tramiela sprzedawców komputerowych, gdy był w Commodore. Ciągłe obniżanie cen przez Tramiela utrudniało im osiągnięcie zysków, a on rozgniewał dilerów, sprzedając produkty Commodore poprzez masowych sprzedawców, takich jak markety K-Mart i Toys 'R' Us (*The Ottawa Citizen*, 1987).

RYWALIZACJA NA RYNKU KOMPUTEROWYM: TRAMIEL KONTRA APPLE I COMMODORE

Walka o rynek trwała od początku objęcia Atari przez Tramiela, który niespodziewanie pojawił się na targach komputerów osobistych Comdex w 1985 r., aby przekonać sceptyczny przemysł, że firma jest rentowna i że jej nowe produkty wkrótce wejdą na rynek (Sanger, 1985). Wiele osób wyrażało zdumienie, że Jack Tramiel, twardo rozmawiający i nieprzewidywalny właściciel Atari, wciąż był w centrum uwagi branży, nawet gdy jego produkty i jego firma musiały zmierzyć się z niepewnym losem. Jednocześnie zespół projektowy Tramiela, kierowany przez byłego inżyniera Commodore, Shiraza Shivtiego, stworzył atrakcyjną rodzinę komputerów, które Atari sprzedawało za mniej niż 1000 USD. Nazwany przez niektórych *biednym Macintoshem* ze względu na jego pozorne podobieństwo do flagowego produktu Apple Computer Inc. komputery Atari sprzedawały się zaskakująco dobrze w Europie i zdobyły mocne recenzje w prasie komputerowej w USA (Pascal, 1987, s. B1).

Głównym celem była zapowiedź pojawienia się w masowej produkcji innowacyjnego komputera domowego za 800 USD, zwanego Atari 520ST. Podobnie jak nadchodzący komputer Commodore Amiga – który został pokazany tylko nielicznym w pokoju hotelowym w pobliżu miejsca konferencji – maszyna

Atari miała kolorową grafikę i łatwe w obsłudze funkcje Macintosha firmy Apple Computer Inc. Jak się później okaże, oba produkty będą sprzedawać za około jedną trzecią ceny komputerów Macintosh (Sanger, 1985).

Wiele mówiący był także prospekt z ofertą Atari, który pojawił się tydzień po tym, jak Apple Computer wprowadził ulepszoną wersję swojego najtańszego komputera, Apple IIgs. Michael Murphy, wydawca California Technology Stock Letter, powiedział, że maszyna Apple, która ma również kolorową grafikę i dźwięk, jest znacznie droższa niż Atari i prawdopodobnie nie będzie bezpośrednim zagrożeniem dla produktów Tramiela (Schlender, 1986, s. 1). *Atari stworzył komputer odpowiednik Macintosha, który stał się popularny wśród hobbystów i kupujących. Za tę cenę w tym czasie żaden inny producent komputerów nie mógł równać się z wydajnością ST*, jak stwierdził Trip Hawkins, prezes Electronic Arts w San Mateo, Kalifornia (Pascal, 1987, s. B1).

Analitycy z tego okresu stwierdzali, że Atari uzyskuje ponad połowę swoich dochodów z komputerów w Europie. Linia Atari ST, (nazwana także *Jackintosh* od grafiki przypominającej tą z Apple Macintosh), była najlepiej sprzedającym się komputerem w Niemczech Zachodnich (Zonana, 1987, s. 1).

Dobłą ilustracją rywalizacji na rynku komputerów są ceny. Atari 1040ST (we wrześniu 1986 r.) kosztowało ok. 1200 USD za kompletny system, w tym napęd dyskowy i kolorowy monitor, w porównaniu z Apple IIg w cenie ok. 1800 USD. Atari sprzedawało w tym czasie także nieco mniej wydajną maszynę 520ST za ok. 1000 USD z dyskiem i kolorowym monitorem. Komputer Amiga firmy Commodore, który oferował bogatszą gamę kolorowej grafiki, sprzedawany był za ok. 1800 USD przy podobnym wyposażeniu (Schlender, 1986, s. 1).

Czuję się bardzo dobrze, gdy wróciłem – przyznał Tramiel po okresie nietypowej ciszy między znikającym z gazet Commodore a jego jeszcze bardziej zaskakującym ponownym pojawieniem się na czele Atari Corp. (Winter, 1985, s. 3). Komentując szanse powodzenia nowego projektu biznesowego, powiedział: *Przemysł jest zasadniczo chciwy. Rynek się nie zmienił, z wyjątkiem tego, że klienci są mądrzejsi, a konsument żąda bardziej zaawansowanych technologii za swoje pieniądze* (Rosenberg, 1986). Atari oznaczało także powrót Jacka Tramiela do specjalistycznej dystrybucji detalicznej, który nie pozostawiał wątpliwości, że jego głównym rywalem jest jego poprzednia firma (Levine, 1985, s. 91).

W 1986 r. Atari zarobiło 44,5 mln dolarów na przychodach w wysokości 258 mln dolarów, co uplasowało firmę wśród 20 największych firm z siedzibą w Dolinie Krzemowej. Aby uczynić tę opowieść jeszcze bardziej nieprawdopodobną, Atari odniosło sukces na bardzo konkurencyjnym rynku, na którym liczba przegranych jest znacznie większa niż zwycięzców. Jednak prawie bez reklam i wsparcia ze strony głównych sprzedawców detalicznych Atari sprzedało w 1986 r. więcej komputerów osobistych w Stanach Zjednoczonych (ok. 300 tys. sztuk) niż wszystkie inne firmy oprócz czterech, takich jak: Apple, IBM, Tandy i Compaq (Pascal, 1987, s. B1).

W trakcie z jednej konferencji prasowej w 1985 r. Tramiel wypowiedział interesujące zdanie jak na tamte czasy, a które obecnie jest czymś oczywistym i mało zaskakującym, otóż: *Wy, ludzie (czyli prasa), nadal nie rozumiecie tego biznesu (...) Najważniejsza jest sprzedaż produktu w rozsądnej cenie. Sprzedaję produkty młodym ludziom w wieku od 6 do 26 lat. Nie potrzebują oni oprogramowania w pakiecie. Piszą własne. To są programistami jutra, a w następnej dekadzie wszystko, czego dotkniemy, zostanie skomputeryzowane* (Winter, 1985, s. 3).

Atari stało się marką wybieraną przez miliony graczy komputerowych na całym świecie, którzy uwielbiali możliwości graficzne komputera. Atari ST był odnoszącym sukcesy rywalem dla Apple Macintosh, szczególnie w Europie, sprzedając ponad pięć milionów sztuk. W tamtych czasach Mac był nadal czarno-biały, podczas gdy Atari szczyliło się kolorowymi ekranami i sprzedawane było na poziomie jednej czwartej ceny Maca (*The Times*, 2012). Firma nie mogła jednak utrzymać swojej wiodącej pozycji, ponieważ tempo rozwoju komputerów wzrosło, a Apple i Microsoft zaczęły dominować na rynku komputerów osobistych, a inni producenci konsol do gier, tacy jak Nintendo, Sony i Sega, zdobywali coraz większą popularność. Ostatnia konsola do gier Atari, Jaguar, nie podbiła wyobraźni użytkowników.

W 1996 r. Tramiel połączył swoje nierentowne Atari z Jugi Tandon Storage (JTS), producentem dysków twardych, ale ruch ten nie powstrzymał spadku sprzedaży. Dwa lata później JTS sprzedało Hasbro Interactive własność intelektualną Atari, a następnie w 1999 r. ogłosiło upadłość (Ibidem).

Pod koniec lat 80. Tramiel wycofał się z codziennego zaangażowania w Atari. Na początku lat 90. Atari przestało produkować konsole do gier lub komputery. Tramiel pozostawał aktywny jako konsultant branżowy i od czasu do czasu

brał udział w wydarzeniach branżowych, na których świętowano jego spuściznę. *Wyda mi się, że wyprodukowałem więcej milionerów [w Commodore] niż ktokolwiek inny* – powiedział Tramiel na konferencji w 2007 r. z okazji 25-lecia Commodore 64. *Moim zadaniem było powiedzieć im, co robią źle, a nie powiedzieć im jacy są dobrzy* (Miller, 2012, s. 20).

WNIOSKI

Jednym z głównych celów przeprowadzonego badania była charakterystyka stylu przywództwa Jacka Tramiela na podstawie sformułowanych w literaturze kategorii zarządzania organizacją. W wyniku skonfrontowania jego biografii z teoretycznymi wzorami przywództwa można dojść do wniosku, że opisywany styl zarządzania najlepiej wpisuje się w model lidera dyspozycyjnego, który charakteryzuje się głównie autorytatywnym kierownictwem, silną koncentracją na wynikach oraz wysokimi oczekiwaniami wobec zespołu, w tym bezwzględnej dyspozycyjności od swoich pracowników. Ten styl zarządzania, choć wydaje się skuteczny i może przynosić oczekiwane wyniki, to jednak najczęściej bywa kontrowersyjny i wzbudza wiele negatywnych emocji.

Przeprowadzona analiza wydaje się potwierdzać, że obszar społeczny często wymyka się przyjętym klasyfikacjom i kategoriom. Trudno bowiem jednoznacznie przyporządkować postać Tramiela do jednej z przyjętych kategorii przywództwa. Biografia oraz cechy charakteru, szczególnie widoczne w obszarze zarządzania personelem i wyznaczania celów organizacji, pozwalają stwierdzić, że prezentował on cechy autorytarne. Głównym komponentem tego przywództwa była silna koncentracja na wynikach, bezwzględne oczekiwanie dyspozycyjności od współpracowników oraz skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji strategicznych. Potwierdza to tezę o wysokim poziomie przedsiębiorczości i determinacji założyciela, na co wpływ mogły mieć trudne doświadczenia z okresu dzieciństwa. W przyszłości skutkowały one często posługiwaniem się agresywnymi metodami konkurencyjnymi. Charakterystyka osobowości oraz model przywództwa wskazują, że założyciel Commodore był postacią hybrydową: łączył w swoim zachowaniu autorytarny styl zarządzania personelem z wizjonerską i proaktywną umiejętnością

kierowania, która przekładała się na zdolność przewidywania nowych trendów na silnie konkurencyjnym rynku technologii komputerowych.

W wyniku przeprowadzonej analizy udało się potwierdzić sformułowane na początku artykułu hipotezy. Otóż po pierwsze: lider, który jest jednocześnie pomysłodawcą i założycielem organizacji, zazwyczaj wykazuje wyższy poziom proaktywnego zachowania niż pozostali członkowie firmy. Potwierdzeniem tego są zdecydowane działania Jacka Tramiela w celu ratowania obu firm (Commodore i Atari), np. agresywne cięcie kosztów, wprowadzanie zmian w zarządzaniu oraz dynamiczna konkurencja na rynku komputerowym. Jego determinacja, szybkie decyzje i podejmowanie ryzykownych, ale strategicznych kroków wskazują na wysoki poziom proaktywności. Po drugie: lider, który jest założycielem, wykazuje wysoki poziom przedsiębiorczości i determinacji w osiąganiu wyznaczonych celów, co w połączeniu z autorytatywnym zarządzaniem często prowadzi do agresywnej rywalizacji pomiędzy rywalizującymi przedsiębiorstwami. W przypadku Tramiela jego bezkompromisowa polityka zarządzania, liczne cięcia kosztów, masowe zwolnienia i nieugięta postawa w negocjacjach biznesowych wskazują na autokratyczne tendencje. Zdominował Atari, przejmując kluczowe decyzje i umieszczając w kierownictwie swoich synów, co może sugerować silnie scentralizowany styl zarządzania.

REFERENCES

- Arslan, Y., Sumuer, E. (2024). *What do empirical studies on technology leadership in education tell us?: Content analysis, bibliometric analysis, and text mining*. Journal of Research on Technology in Education, 1–23.
- Asogwa, C.I., Ofoegbu, G.N., Nnam, J.I. Chukwunwike, O.D. (2019). *Effect of Corporate Governance Board Leadership Models and Attributes on Earnings Quality of Quoted Nigerian Companies*. Cogent Business & Management, 6(1), 1–24.
- Bateman, T.S., Crant, J.M. (1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. Journal of Organizational Behavior, 14, 103–118.
- Chang, Y.Y. (2017). *Charismatic leadership in IT firms in Taiwan: An empirical study*. Asia Pacific Business Review, 24(1), 53–71.
- Elenkov, D.S., Judge, W., Wright, P. (2005). *Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study*. Strategic Management Journal, 26, 665–682.
- Groves, M. (1990, April 30). *Taking on Nintendo games: Atari may be crazy to confront the Japanese giant. But it plans to slug it out anyway*. Los Angeles Times, 1.
- Groves, M. (1985, March 13). *Jack Tramiel's style doesn't compute in Silicon Valley – Atari owner's pricing habits worry others*. Seattle Times, B4.
- Jack Tramiel: Founder of the Commodore computer company which ruled the PC market before being overtaken by Apple and Microsoft. (2012, April 12). The Times, 52.
- Morgan, J. (2022). *Przywódca przyszłości: 9 postaw i umiejętności przywódców przyszłej dekady*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Malone, M.S. (2014). *The Intel Trinity: How Robert Noyce, Gordon Moore, and Andy Grove built the world's most important company*. New York: Crown Business.
- Miller, S. (2012, April 11). *Remembrances: Jack Tramiel: The man behind Commodore 64*. Wall Street Journal, 20.
- Morrison, A., Gong, H. (2024). *Place leadership in emerging industries: Navigating the controversy and complexities of blockchain technology*. Regional Studies, 1–17.
- Pascal, G.Z. (1987, June 2). *Atari fights back*. The Ottawa Citizen, B1.
- Pascal, G.Z. (1987, August 25). *Price revolution federated purchase a victory for business is war philosopher*. Los Angeles Times, 1.
- Rosenberg, R. (1986, April 15). *Jack Tramiel appears to have turned Atari around*. Boston Globe, 61.
- Sanger, D.E. (1984, July 3). *Warner sells Atari to Tramiel*. New York Times, D1.
- Sanger, D.E. (1985, May 22). *The Atari Corp. made an unexpected*. Journal Record, Oklahoma City.
- Sinek, S. (2023). *Liderzy jedzą na końcu: Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*. Gliwice: Onepress.
- Schlender, B.R. (1986, September 19). *Atari Corp. sets public offering of a 16% stake*. Wall Street Journal, 1.

- Shao, M. (1984, September 21). *Atari Corp. says it will be profitable by end of the year*. Wall Street Journal, 1.
- Time crucial to exec's Atari game plan. (1986, February 4). Chicago Tribune, 2.
- Wong, B., Kemp, P., Hamer, J., Copsey-Blake, M. (2024). *Only Ada?: Dominance of entrepreneurial white men as the famous figures in computing and technology for young people*. Oxford Review of Education, 1–18.
- Winter, C. (1985, February 4). *New Atari owner puts Silicon Valley on edge*. Chicago Tribune, 3.
- Winter, C. (1985, March 13). *Jack Tramiel's style doesn't compute in Silicon Valley – Atari owner's pricing habits worry others*. Seattle Times, B4.
- Zonana, V.F. (1987 August 25). *Price revolution federated purchase a victory for „business is war” philosopher*. Los Angeles Times, 1.