

**LBRIS**

We know  
books

**Pleci,  
protestezi  
sau ești loial**

Reacții la declinul firmelor, organizațiilor și al statelor

**Albert O. Hirschman**

**Publisher Cato & The Pomelo Books**

**București, 2024**

1. Introducere și suport doctrinar .....	13
Prezentarea conceptelor <i>ieșire</i> și <i>voce</i>	
Interesul pentru degradare și neutilizare în gândirea economică	
<i>ieșire</i> și <i>voce</i> oglindite în economie și politică	
2. <i>ieșirea</i> .....	33
Cum funcționează opțiunea de <i>ieșire</i>	
Competiția ca mod de comportament coluziv (înțelegere tacită între părți)	
3. <i>Vocea</i> .....	45
<i>Vocea</i> ca un reziduu al <i>ieșirii</i>	
<i>Vocea</i> ca alternativă la <i>ieșire</i>	
4. O dificultate deosebită în combinarea <i>ieșirii</i> cu <i>vocea</i> .....	61
5. Cum poate fi monopolul ajutat de competiție .....	73
6. Despre bipolaritate spațială și dinamica sistemului bipartit .....	83
7. O teorie a <i>loialității</i> .....	99
Activarea <i>vocii</i> ca o funcție a <i>loialității</i>	
Comportamentul <i>loialist</i> instituit de o inițiere severă și penalizări puternice pentru renunțare	

**Loialitatea** și dificultatea renunțării față de bunurile  
(și relele) publice

8. **ieșire** și **voce** în ideologia și practica americană ..... 133
9. Amestecul vag optimal între **ieșire** și **voce** ..... 149

## ANEXE

- A. Reprezentarea simplă într-o diagramă a conceptelor **ieșire**  
și **voce** ..... 159
- B. Alegerea între **ieșire** și **voce** ..... 163
- C. Fenomenul de inversare ..... 171
- D. Reacția consumatorilor la creșterea prețurilor și scăderea  
calității în cazul câtorva produse de calitate ..... 175
- E. Efectele unei inițieri dure în activism: proiect pentru un ex-  
periment (în colaborare cu Philip G. Zimbardo și Mark Snyder)  
..... 183
- Index ..... 197

Nota editorului:

**Voce** și **ieșire** sunt folosite de autor fie ca denumire pentru conceptele teoretice, fie ca acțiuni concrete ale subiecților analizați, clienți sau membri ai unor organizații. În limba engleză se pot folosi foarte lejer aceleași cuvinte în ambele situații, însă în limba română folosirea cuvintelor care denumesc conceptele de **ieșire** (*plecare, renunțare*) și **voce** (*exprimare, protest*) ca acțiuni ale unor subiecți umani poate suna strident. Am preferat să adaptăm textul limbii române, oriunde am considerat potrivit, fiind convingși că cititorul nostru este unul avizat.

De asemenea, folosirea unui barbarism (cuvântul *coluziv*) pe care l-am și explicat în text ar putea să nedumerească. Am respectat însă înțelesul original al textului care se referă la un comportament (*coluziv*) în timp ce cuvântul coluziune este – presupunem – prea nou în limba română pentru a-și fi construit derivatele și propria familie de cuvinte.

## 1. Introducere și suport doctrinar

În orice sistem social, economic sau politic, indivizii, firmele și organizațiile în general sunt supuse unei degradări a eficienței, raționalității, respectării legilor, moralității sau a oricărui alt comportament funcțional. Nu contează cât de bine sunt concepute instituțiile de bază ale unei societăți, este inevitabil eșecul unora dintre actori de a se ridica la înălțimea comportamentului așteptat de la ei, fie și pentru tot felul de motive întâmplătoare. Fiecare societate învață să trăiască cu un anumit număr de astfel de abateri disfuncționale; dar pentru ca nu cumva comportamentul nepotrivit să se hrănească singur conducând spre o decădere generală, societatea trebuie să fie capabilă să dispună din interiorul ei de forța de a reface comportamentul unui suficient număr de actori, necesar bunei sale funcționări. Această carte întreprinde la început o recunoaștere a acestor forțe așa cum acționează ele în economie; oricum, conceptele pe care le vom dezvolta vor fi aplicabile nu doar operatorilor economici, cum ar fi firmele de afaceri, ci și unei largi varietăți de situații și organizații non-economice.

În timp ce filozofii și politologii au fost mai mult preocupați de salvarea indivizilor de comportamentele imorale, a societăților de corupție și guvernelor de decădere, economiștii au acordat ceva mai puțină atenție *scăderilor reparabile* ale actorilor economici. Sunt două motive pentru această omisiune. Mai întâi, în științele economice se asumă fie un comportament complet și consecvent rațional, fie în cele din urmă un *nivel invariabil* de raționalitate din partea actorilor economici.

Degradarea performanței unei firme poate fi rezultatul unei schimbări nefavorabile în condițiile de aprovizionare și cerere în timp ce voința și abilitatea firmei de a-și maximiza profitul (sau creșterea economică sau orice altceva) rămân neafectate; dar, de asemenea, poate să reflecte ceva „pierderi de apținutudine și energie” în timp ce factorii de aprovizionare și cerere sunt neschimbați. A doua interpretare ar ridica imediat întrebarea cum poate fi readusă firma într-o stare de energie maximă. Dar interpretarea obișnuită este cea dintâi; și, în acest caz, reversibilitatea schimbărilor în condițiile obiective ale cererii și ofertei este mult mai puțin sigură. Cu alte cuvinte, economiștii au presupus în mod obișnuit că o firmă care rămâne în urmă (sau avansează) o face „pentru un motiv întemeiat”; conceptul central al cărții, al unei „abateri aleatoare și mai mult sau mai puțin ușor de reparat”, a fost străin raționamentului lor.

A doua cauză a indiferenței economistului față de scăderi este legată de prima. În modelul tradițional al economiei competitive, recuperarea din orice scădere nu este cu adevărat esențială. Pe măsură ce o firmă pierde în lupta competitivă, cota sa de piață este preluată și factorii săi sunt angajați de alții, inclusiv de noii veniți; în final, resursele totale pot fi repartizate mai bine. Având această imagine în minte, economistul își poate permite să privească cu multă seninătate scăderile oricărui dintre *pacienții* săi (cum ar fi firmele) în comparație cu moralistul convins de valoarea intrinsecă a fiecărui *pacient* al său (indivizii) sau cu politologul al cărui *pacient* (statul) este unic și de neînlocuit.

După ce am explicat lipsa de preocupare a economistului, putem pune imediat la îndoială justificarea acestuia: căci imaginea economiei ca sistem în întregime competitiv în care schimbările în bunăstarea firmelor individuale sunt cauzate exclusiv de modificări esențiale ale avantajului comparativ este cu siguranță o reprezentare imperfectă a lumii reale. În

primul rând, există bine-cunoscutele, largile domenii ale monopolului, oligopolului și al competiției monopoliste: degradarea performanței firmelor care operează în această parte a economiei ar putea duce la zone de ineficiență și neglijență mai mult sau mai puțin permanente; trebuie privită în mod evident cu aceeași îngrijorare ca și cea a politologului care vede integritatea politicii sale amenințată de conflicte, corupție sau plictiseală. Dar chiar și acolo unde predomină o concurență vigoasă, indiferența față de posibilitatea de a reface vigoarea firmelor rămase în urmă este cu greu justificată. Tocmai în sectoarele în care există un număr mare de firme care concurează între ele în condiții similare, scăderea bunăstării firmelor individuale este la fel de probabil să se datoreze unor factori aleatorii, subiectivi, care sunt reversibili sau remediable, cât și schimbărilor negative permanente în cheltuieli și starea cererii. În aceste circumstanțe, mecanismele de recuperare ar juca un rol foarte util în evitarea pierderilor sociale, precum și a suferințelor oamenilor.

În acest punct, se va sugera că un astfel de mecanism de recuperare este deja disponibil prin competiție în sine. Nu competiția este aceea care se presupune că va ține o firmă „pe picioarele ei”? Și dacă firma a luat-o deja la vale, nu experiența scăderii profitului și amenințarea cu dispariția din cauza competiției este aceea care va mobiliza managerii într-un efort de a readuce performanța la locul ei?

Fără discuție, competiția este un mecanism major de recuperare. Totuși, vom argumenta aici că (1) nu au fost explorate în mod adecvat consecințele acestei funcții particulare a concurenței și că (2) un mecanism alternativ major poate intra în acțiune, fie atunci când mecanismul competitiv nu este disponibil, fie ca un complement al acestuia.

Argumentul care urmează să fie prezentat pornește de la o firmă care produce bunuri de vânzare pentru clienți; dar se va dovedi a fi în mare măsură – și, uneori, în principal – aplicabil organizațiilor (cum ar fi asociațiile de voluntari, sindicatele sau partidele politice) care oferă servicii membrilor lor fără un echivalent monetar direct. Se presupune că performanța unei firme sau a unei organizații este supusă degradării din cauze nespecificate și aleatorii, care nu sunt nici atât de constrângătoare, nici atât de durabile încât să împiedice revenirea la nivelurile anterioare de performanță, cu condiția ca managerii să-și îndrepte atenția și energia către această sarcină. Degradarea performanței se reflectă cel mai tipic și general, adică atât pentru firme, cât și pentru alte organizații, într-o degradare absolută sau comparativă a calității produsului sau serviciului furnizat<sup>3</sup>. Prin urmare, managementul află despre eșecurile sale prin două rute alternative:

(1) Unii clienți nu mai cumpără produsele firmei sau unii membri părăsesc organizația. Aceasta este *opțiunea retragerii*, sau *ieșirea*. Drept rezultat profitul scade semnificativ, calitatea de membru se depreciază iar managementul este

<sup>3</sup> Pentru firmele care operează în situații de monopol sau concurență monopolistă, scăderea performanței se poate reflecta și în creșterea costurilor și a prețurilor rezultate sau într-o combinație de scăderi de calitate și creșteri de preț. Pe de altă parte, modificări fie ale prețului, fie ale calității sunt excluse atunci când ambele sunt dictate strict de o piață perfect competitivă; în această situație, desigur nerealistă, degradarea se poate manifesta doar prin creșteri ale costurilor care, cu prețul și calitatea neschimbate, vor duce imediat la o scădere a profitului. În condiții de concurență perfectă, managerii învață despre eșecurile lor direct și exclusiv din dovezile financiare generate în cadrul firmei, fără nicio intermediere din partea clienților care rămân total neștiutori de necazurile firmei. Poate că acest întreg spectru de fenomene descris aici nu are loc în modelul perfect competitiv, motiv pentru care economiștii nu i-au acordat atenție. (n.a.)

impulsionat să găsească moduri și mijloace de a repara orice greșeală care conduce către *ieșire*.

(2) Clienții firmei sau membrii organizației își exprimă nemulțumirile direct managementului sau unei autorități căreia i se subordonează managementul, sau printr-un protest general care se adresează oricui este în măsură să asculte: aceasta este *opțiunea exprimării*, sau *vocea*. Drept rezultat, managementul este încă o dată angajat în găsirea cauzelor și a posibilelor remedii pentru nemulțumirile clienților și ale membrilor. Restul acestei cărți este dedicat în mare măsură analizei comparative a acestor două opțiuni și a interacțiunii lor. Voi examina întrebări cum ar fi: În ce condiții va predomina opțiunea renunțării asupra opțiunii protestului și viceversa? Care este eficiența comparativă a celor două opțiuni ca mecanisme de recuperare? În ce situații cele două opțiuni intră în joc împreună? Ce instituții ar putea fi folositoare pentru a perfecționa fiecare dintre cele două opțiuni ca mecanisme de recuperare? Sunt instituțiile care perfecționează *opțiunea retragerii* compatibile cu cele desemnate să îmbunătățească *acțiunea exprimării*?

### Interesul pentru degradare și neutilizare în gândirea economică

Înainte de a începe să răspund la unele dintre aceste întrebări, voi face mai întâi un scurt pas înapoi și voi indica modul în care înțeleg subiectul acestei cărți ca fiind legat de științele economice și sociale cunoscute tuturor.

Vorbind cu cei care studiază comportamentul animal (la Centrul de Studii Avansate în Științele Comportamentale) despre organizarea socială a primatelor, am aflat despre finețea și eficiența cu care succesiunea la conducere, o problemă pe care societățile umane au găsit-o atât de dificilă, a fost tratată

în anumite cete de babuini. Iată cum este descris procesul pentru o ceată obișnuită de babuini *Hamadryas*<sup>4</sup> conduși de un singur lider masculin:

Masculii sub-adulți fură femelele foarte tinere de lângă mamele lor și le îngrijesc cu o atenție aparent maternă. Tânăra femelă este strict controlată, iar încercările nereușite repetate de evadare o învață să nu plece [...] La acest stadiu nu există comportament sexual, femela având încă la doi sau trei ani până la maturitatea necesară reproducerii [...] Pe măsură ce acești tineri intruși se maturizează și șeful cetei îmbătrânește, animalul mai tânăr inițiază deplasări de grup, deși direcția deplasării finale depinde de alegerea animalului mai bătrân. Se dezvoltă o relație extrem de complexă între cele două animale care, prin acordarea unei atenții deosebite unul celuilalt și prin „notificări” reciproce, cooperează în conducerea deplasării grupului. Bărbații bătrâni mențin comanda asupra direcției grupului, dar renunță treptat la controlul sexual asupra femelelor în favoarea masculului mai tânăr [...] Se pare că în cele din urmă masculii bătrâni renunță complet la funcțiile lor originale de reproducere, dar mențin o influență mare în cadrul întregului grup, iar masculii tineri se consultă în mod constant cu ei, în special înainte de a stabili direcția de deplasare.<sup>5</sup>

Comparați această minunată etapizare și continuitate cu violentele sușuri și coborâșuri la care au fost mereu supuse societățile umane, după cum o guvernare rea urmează unei guvernări bune, sau după cum lideri puternici, înțelepți sau buni sunt urmați de marionete, proști sau criminali.

Motivul pentru care oamenii au eșuat în a dezvolta un proces social fin construit care să asigure continuitatea și o calitate constantă în guvernare este cel mai probabil acela că nu au avut nevoie. Majoritatea societăților umane sunt marcate de existența unui surplus peste nivelul de subzistență. Reversul acestui surplus este dispoziția societății de a suporta o

<sup>4</sup> Sau pavianul cu mantie. (n.trad.)

<sup>5</sup> John Hurrell Crook, "The Socio-Ecology of Primates", în J. H. Crook, ed., *Social Behavior in Animals and Man* (editat de Academic Press, Londra). Pasajul citat rezumă cercetarea lui Hans Kummer, "Social Organization of *Hamadryas Baboons*", *Bibliotheca Primatologica*, nr. 6 (Basel: S. Karger, 1968). (n.a.)

degradare considerabilă în parcursul său. Un nivel scăzut de performanță, care ar însemna un dezastru pentru babuini, cel puțin inițial cauzează doar un disconfort oamenilor.

Larga aplecare pe care societățile umane o au pentru degradare este reversul inevitabil al productivității crescânde a omului și a controlului asupra mediului său. Declinul ocazional, precum și mediocritatea prelungită – în raport cu nivelurile de performanță realizabile – trebuie să fie numărate printre numeroasele sancțiuni ale progresului. Prin urmare, ar părea inutil a priori să căutăm aranjamente sociale care să elimine complet orice fel de degradare a politicii și a diferitelor ei entități componente. Din cauza surplusului și a predispoziției rezultate, orice control homeostatic pe care societățile umane l-ar putea avea în dotare este în mod obligatoriu brutal.

Recunoașterea acestui adevăr neplăcut a fost împiedicată de un vis utopic recurent: acela că progresul economic, în timp ce crește distanța dintre surplus și nivelul de subzistență, va aduce cu sine pedepse și sancțiuni de o asemenea severitate încât să excludă orice regres care s-ar putea datora, de exemplu, proceselor politice defectuoase. În secolul al XVIII-lea, expansiunea comerțului și a industriei a fost uneori salutăată nu atât din cauza creșterii bunăstării pe care o făcea posibilă, ci pentru că ar fi adus cu sine constrângeri puternice asupra voinței domnitorului și, prin urmare, ar fi redus și probabil ar fi eliminat aplecarea sistemului spre degradare. Un pasaj caracteristic din lucrarea lui Sir James Steuart "*Inquiry into the Principles of Political Oeconomy*" (1767) va fi suficient pentru a mă face înțeles:

Oricât de dureroase au fost efectele naturale și imediate ale revoluțiilor politice înainte, când mecanismul de guvernare era mai simplu decât în prezent, ele sunt acum supuse unor asemenea restricții de către complicatul sistem al economiei moderne, încât răul care altfel ar putea rezulta din ele poate fi păzit cu ușurință [...]

Puterea unui prinț modern, fie ea prin constituția regatului său oricât de absolută, devine imediat limitată de îndată ce el stabilește planul economic. Dacă autoritatea sa se aseamnă înaintea cu soliditatea și forța penei (care poate fi folosită indiferent pentru despicarea lemnului, pietrelor și a altor corpuri dure și care poate fi dată la o parte și reluată după plăcere), ea va ajunge în cele din urmă să semene cu delicatetea ceasului, care nu este bun decât pentru a marca progresia timpului și care este distrus imediat dacă este folosită în orice alt scop, sau atins cu orice altă mână în afară de cea mai blândă [...] Prin urmare, economia modernă este cel mai eficient frâu inventat vreodată împotriva nebuniei despotismului.<sup>6</sup>

Această nobilă speranță are ecou aproape două sute de ani mai târziu în scrierile unui intelectual latino-american care prezice în mod similar, împotriva oricărei așteptări, că progresul economic și înclinarea către degradare vor fi corelate negativ, mai degrabă decât pozitiv:

[În epoca pre-cafea, factorii de decizie politică] sunt lirici și romantici, deoarece nu se pot baza încă pe un produs a cărui producție este în continuă creștere. Este un timp al copilăriei și al jocului. Cafeaua va aduce maturitate și seriozitate. Nu va permite columbienilor să continue să se joace frivol și neglijent cu economia națională. Absolutismul ideologic va dispărea și epoca echilibrului și seriozității va răsași [...] Cafeaua este incompatibilă cu anarhia.<sup>7</sup>

Istoria a dezamăgit pe amândoi, Sir James Steuart și Nieto Arteta, în așteptările lor că progresul tehnic și creșterea economică vor ridica bariere sigure împotriva „despotismului”, „anarhiei” și a comportamentului iresponsabil în general. Totuși, modul lor de gândire este departe de a fi dispărut. De fapt, nu este departe de credința larg răspândită de astăzi că

<sup>6</sup> (Chicago: University of Chicago Press, 1966), I, 277, 278-279. (n.a.)

<sup>7</sup> Luis Eduardo Nieto Arteta, *El café en la sociedad colombiana*, (Bogota: Breviarios de orientación colombiana, 1958), pp. 34-35. Acest eseu publicat postum a fost scris în 1947, cu doar un an înainte de izbucnirea tulburărilor civile sângeroase cunoscute sub numele de *la violencia*, la fel cum Sir James Steuart a scris despre înfrângerea definitivă a despotismului nu cu mult înainte de ascensiunea lui Napoleon. (n.a.)

un război major este de neconceput și, prin urmare, imposibil în era nucleară.

Prezumpția comună a acestor concepții este formulată simplu: în timp ce progresul tehnic crește excedentul societății peste nivelul de subsistență, acesta introduce, de asemenea, un mecanism de cea mai mare complexitate și subtilitate, astfel încât anumite tipuri de comportament social inadecvat care anterior aveau consecințe nefericite, dar tolerate ar fi acum atât de clar catastrofale încât vor fi blocate mai sigur decât înainte.

Drept urmare societatea se află, și apoi nu se află, într-o situație de surplus: ea produce un surplus, dar nu are libertatea de a nu-l produce sau de a produce mai puțin surplus decât este posibil; ca efect, comportamentul social este la fel de simplu și la fel de rigid prescris și constrâns pe cât este într-o situație de subsistență frustă, fără surplus.

Economiștii nu puteau rata să observe similaritatea acestei situații cu modelul competiției perfecte, căci acest model conține același paradox fundamental: societatea în ansamblu produce un surplus confortabil și poate în continuare creștere, dar fiecare firmă individuală considerată izolat abia se descurcă, astfel încât un singur pas greșit poate însemna desființarea ei. Drept rezultat, fiecare este obligat să performeze la cel mai înalt nivel iar societatea în ansamblu funcționează la „limita ei – în continuare creștere – de producție”, cu resursele utile din punct de vedere economic complet ocupate. Această imagine a unei economii *permanent tensionate* a ocupat un loc privilegiat în analiza economică, chiar și atunci când competiția perfectă a fost recunoscută ca o construcție pur teoretică, cu puțin conținut real.

Aceste observații variate se înscriu unui sindrom, și anume atitudinii fundamentale ambivalente a omului față de capacitatea sa de a produce un surplus: îi place surplusul, dar se teme

să nu plătească prețul acestuia. În timp ce nu dorește să renunțe la progres, el tânjește după constrângerile simple și rigide care îi guvernau comportamentul atunci când, ca și toate celelalte creaturi, era complet absorbit de necesitatea de a-și satisface cele mai de bază impulsuri. Cine știe, poate că această suferință este chiar sursa mitului Paradisului pierdut! Este plauzibil, într-adevăr, ca ridicarea omului peste limitele constrângătoare ale condiției oricărei creaturi vii să fie simțită în mod frecvent, deși rareori și foarte greu mărturisită, ca o cădere; și un act al imaginației radical, dar practic simplu, ar fi putut foarte bine să fi transformat această condiție la care tânjim cu adevărat în exact opusul ei, Grădina Edenului.<sup>8</sup>

Dar, să lăsăm Paradisul și să ne întoarcem la gândirea socială pentru că există și o altă față a poveștii noastre. Simpla idee că producerea unui surplus peste nivelul de subzistență face posibil și într-adevăr probabil ca ocazional să fie produs mai puțin decât excedentul maxim productiv nu a trecut complet neobservată. De fapt, lângă modelul tradițional al economiei *permanent tensionate*, încep să devină disponibile elemente ale unei teorii a economiei cu *resurse neutilizate*. Nu mă refer acum la șomaj și economie în recesiune – resursele neutilizate asociate acestor fenomene rezultă din disfuncția la nivelul macroeconomic care frustrează firmele și indivizii în

<sup>8</sup> Samuel Johnson a sugerat această idee în fabula sa Happy Valley of Abyssinia. Când prințul Rasselas analizează pentru prima dată nemulțumirea pe care o simte în valea paradisiacă, el compară în următorii termeni starea sa cu cea a unor capre la păscut: „De unde vine diferența dintre om și restul creației animale? Fiecare fiară care rătăcește lângă mine are aceleași nevoi ale trupului ca și mine: este flămândă și paște iarbă, este însetată și bea din pârâu, setea și foamea ei sunt potolite, ea este mulțumită și doarme; se ridică și din nou este flămândă, iar apoi se hrănește și din nou se odihnește. Eu sunt flămând sau însetat ca ea, dar când setea sau foamea încetează, eu nu sunt în odihnă; sunt, ca și ea, chinuit de lipsuri, dar nu sunt, ca și ea, satisfăcut de belșug.” (Samuel Johnson, *Rasselas*, II.) (n.a.)

Samuel Johnson (18 septembrie 1709) – 13 decembrie 1784) a fost un scriitor englez cunoscut. (n.trad.)

efortul lor, presupus nediminuat, de a maximiza profiturile și satisfacția. Nici nu este pusă în discuție problema resurselor neutilizate în disputa cu privire la ceea ce firmele de afaceri, în special marile corporații, maximizează cu adevărat: profituri, creștere, cota de piață, bunăvoința comunității sau funcții compozite ale unor astfel de obiective. Ipoteza care stă la baza acestei dispute este că, orice ar face firmele, o fac cât de bine pot, chiar dacă criteriul pentru „cea mai bună” performanță devine destul de neclar. În cele din urmă, nu mă preocupă marea cantitate de scrieri care arată că acțiunile de maximizare conștientă ale producătorilor și consumatorilor privați pot eșua în a produce un *optim social* din cauza existenței elementelor monopoliste și a externalităților. Aici, diferența dintre producția reală și cea potențială nu se datorează unei „căderi nervoase” la nivel microeconomic. Însă în ultimul timp s-a acordat o atenție sporită tocmai posibilității unei astfel de căderi.

O contribuție fundamentală în acest domeniu a fost sugestia lui H. A. Simon conform căreia firmele nu urmăresc în mod normal decât un „nivel satisfăcător” mai degrabă decât cea mai mare rată posibilă a profitului.<sup>9</sup> Această idee a primit o susținere considerabilă în 1963 din partea lui Richard Cyert și a lui James March, care în cartea lor *A Behavioral Theory of the Firm*<sup>10</sup> au introdus conceptul de „neutilizare organizațională”. Aproximativ în același timp, Gary Becker a arătat că

<sup>9</sup> H. A. Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice," *Quarterly Journal of Economics*, 69:98-118 (1952). O lucrare empirică timpurie, complet uitată, cu o temă conexă, poartă titlul semnificativ *Triumful mediocrității în afaceri*, de Horace Secrist, publicată în 1933 de Northwestern University, Catedra de Cercetare a Afacerilor. Cartea conține o demonstrație statistică elaborată a faptului că, după o perioadă de timp, firmele cu performanțe inițial înalte vor prezenta în medie o degradare, în timp ce acelea cu performanțe inițiale scăzute vor etala îmbunătățiri. (n.a.)

<sup>10</sup> Richard M. Cyert și James G. March, *Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1963). (n.a.)