



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2013, t. 49, nr 4

Wojciech Czakon

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, Katedra Zarządzania
e-mail: wojciech.czakon@chorzow.wsb.pl
tel. 32 349 84 75

Splątanie gospodarki

***Streszczenie.** Przejawem współczesności jest coraz większe powiązanie rozmaitych podmiotów, procesów i zjawisk, wykraczające poza zakres zainteresowania poszczególnych dziedzin nauki. Klasyczne paradygmaty, w tym redukcjonizm metodologiczny, uniemożliwiają wręcz badanie splątanej gospodarki. Tymczasem wzajemne interakcje w ramach każdego typu powiązań, a także pomiędzy różnymi typami powiązań silnie wpływają na zmienne wyjaśniane w naukach o zarządzaniu. Artykuł przyjmuje perspektywę strukturalizmu, rozwija paradygmat sieciowy, proponując stosowanie zmiennych strukturalnych w wyjaśnianiu splątanej gospodarki.*

***Słowa kluczowe:** sieci, gospodarka, strukturalizm, osadzenie społeczne, paradoks*

Wstęp

Pojęciu splątania nadała popularność fizyka kwantowa, a szczególnie jej wielcy teoretycy: Albert Einstein, Boris Podolski oraz Nathan Rosen. Zwrócili oni uwagę na „upiorne działanie na odległość” dwóch cząstek tworzących singlet. O splątaniu w tej dziedzinie wiedzy mówimy wówczas, gdy dwa rozseparowane układy są opisane jednym stanem kwantowym. Pomiar stanu jednego układu jednoznacznie ustala stan drugiego układu. Poza paradoksalnie natychmiastowym oddziaływaniem jednego układu na drugi z prędkością wyższą niż światło należy zauważyć, iż splątanie kwantowe nie ma analogii klasycznej. Co więcej, jest wyjaśniane jako deterministyczne, a więc odległe od probabilizmu charakterystycznego dla nauk społecznych, ekonomii czy nauk o zarządzaniu. Splątanie



w naukach humanistycznych oznacza także niespójność, a właściwie rozerwanie spójności myśli, nazywane też inkoherencją. Potoczny język z kolei w splątaniu upatruje zagmatwania, niejasności, ale też wyzwania, zakłada bowiem milczącą potrzebę rozplątania tego, co splątane.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest splątanie gospodarki, kategoria odzwierciedlająca zagmatwanie jej stanu, utrudniające zrozumienie zachodzących w niej procesów, sformułowanie satysfakcjonujących wyjaśnień, a nawet samej charakterystyki. Autor podjął zamier wykazania niskiej przydatności klasycznych modeli w naukach o zarządzaniu ze względu na nierealistyczne ich założenia. Rozwija tym samym paradygmat sieciowy, oparty na strukturalizmie, dotychczas słabo obecny w naukach o zarządzaniu.

Opracowanie składa się z trzech części. Pierwsza charakteryzuje zjawisko splątania, uzasadnia potrzebę sięgnięcia do tej metafory poprzez wskazanie na rolę więzi, układów więzi oraz struktur łączących układy więzi w wyjaśnianiu przebiegu procesów gospodarczych. W drugiej części opisano z kolei skutki splątania, charakterystyczne dla zjawisk paradoksalnych. Chodzi tu przede wszystkim o krzywoliniowość relacji łączącej zmienne strukturalne opisujące splątanie ze zmiennymi zależnymi kluczowymi dla nauk o zarządzaniu. Ostatnia część zmierza w stronę zakończenia, lecz zamiast niego kreśli implikacje krótkiego i średniego zasięgu, jakie wiążą się z przyjęciem metafory splątania.

1. Przejawy splątania

Punktem wyjścia dociekań nad splątaniem gospodarki powinna być niska moc wyjaśniająca dostępnych teorii w naukach o zarządzaniu. Przez moc wyjaśniającą należy rozumieć stopień, w jakim stosowane układy i rodzaje zmiennych wyjaśniają wariację sprawności przedsiębiorstw. Literatura światowa zastępuje często prakseologiczną sprawność działania terminem „wyniki” (ang. *performance*), co jest zabiegiem rozszerzającym pole recepcji zmiennej wyjaśnianej. Generalnie jednak można stwierdzić, że nauki o zarządzaniu zajmują się rozpoznaniem przyczyn niejednakowej sprawności działania organizacji, aby formułować zalecenia praktyczne zmierzające do jej podniesienia.

Na przykładzie zarządzania strategicznego łatwo zauważyć, że wszędzie tam, gdzie pojawiają się rygorystyczne metodologicznie próby teoretyzowania i dochodzi do tworzenia abstrakcyjnych modeli, obietnica zaspokojenia ciekawości badacza jest niespełniona. Na przykład, jak dowodzi Richard P. Rumelt, znaczenie modelu analizy sektorowej Michaela E. Portera jest znacznie poniżej oczekiwań, bowiem wyjaśnia ono jedynie 8% wariacji rentowności przedsiębiorstw¹.

¹ R. P. Rumelt, *How much does industry matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, nr 3, s. 167-185.

U podstaw tego modelu leży wiele założeń, szczegółowo opisanych w literaturze², a wspólną ich cechą jest atomizacja gospodarki. Przejawia się ona autonomią decyzyjną uczestników, ich racjonalnością, antagonizmem w dążeniu do tożsamyh celów. Zupełnie podobnie jak klasyczna, mikroekonomiczna teoria rynku, z której zresztą analiza sektora czerpie inspiracje. Rzecz jednak w tym, że nawet nieuważny obserwator rzeczywistości gospodarczej dostrzeże, iż:

1. Działalność gospodarcza nie odbywa się w izolacji od innych pól jego aktywności, np. społecznej, politycznej czy technologicznej.

2. Istnieją wzajemne oddziaływania pomiędzy wszystkimi polami aktywności człowieka, tworzące w rezultacie splątaninę relacji.

3. Każdy rodzaj aktywności człowieka został pieczołowicie wyodrębniony spośród innych, tworząc granice dziedzin i dyscyplin nauki.

Jeśli przyjąć, że powyższe obserwacje oddają kluczowe cechy aktywności człowieka z jednej strony, a zabiegów zmierzających do jej poznania z drugiej strony, to nieuchronnym wnioskiem jest konieczność uwzględnienia więzi w wyjaśnieniach gospodarki.

Powiązania między obiektami stanowią przedmiot zainteresowania nauki od wielu stuleci, bowiem struktura powiązań okazuje się niezbędna do zrozumienia sprawności funkcjonowania systemów³. Matematyka już od trzech wieków zna analizę grafów, socjologia korzysta z graficznej i liczbowej analizy struktur powiązań od stu lat, a zainteresowanie powiązaniem w naukach o zarządzaniu liczy już sobie co najmniej trzy dekady. Ortodoksyjny badacz systemów stwierdziłby, że nie można analizować systemów, skupiając się jedynie na ich elementach, bowiem powiązania pomiędzy nimi oraz pomiędzy nimi a otoczeniem są elementem konstytutywnym każdego systemu. Tym bardziej zaskakujące okazuje się niechętnie sięganie do analizy struktur w naukach o zarządzaniu czy wręcz wygaśnięcie płodnego intelektualnie nurtu badań cybernetycznych.

Z pewnością powodem wygaśnięcia popularności cybernetyki nie było samo dążenie do posługiwania się determinizmem dla opisu zjawisk dotyczących człowieka, jednak skupienie się na powiązaniach w ramach systemu gospodarczego z jednoczesnym pominięciem wszystkich innych rodzajów powiązań oraz więzi pomiędzy tymi różnymi strukturami nie mogło doprowadzić do znaczących osiągnięć, mierzonych zdolnością wyjaśnienia przyczyn, skutków i przebiegu procesów gospodarczych. Szczególnie jaskrawo tę niezdolność ujawnił niedawny kryzys finansów światowych, w którym samodzielnie nauka o finansach, ekonomia, socjologia, nauki polityczne czy nauki o zarządzaniu dostarczały mało przekonujących wyjaśnień.

² W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 19-20.

³ R. Baggio, C. Cooper, *Knowledge Transfer in a Tourism Destination: the Effects of a Network structure*, „The Service Industries Journal” 2010, vol. 30, nr 10, s. 1757-1771.

Od kilku lat obserwuje się znaczący wzrost zainteresowania osadzeniem społecznym działalności gospodarczej. Zdaje się ono wychodzić naprzeciw potrzebie dostrzeżenia splątania gospodarki, choć w niewielkim zakresie, bo jedynie pomiędzy więziami społecznymi a gospodarczymi. Wprowadzono metaforę osadzenia społecznego, by zwrócić uwagę badaczy na to, że decyzje gospodarcze, a dalej transakcje, przepływają korytem wydrążonym przez stosunki społeczne⁴. Menedżerowie poszukując pracy, partnerów do aliansów czy dostawców, posługują się własną siecią kontaktów społecznych. Można nawet powiedzieć, że sieci społeczne zniekształcają działanie rynku opisanego klasyczną mikroekonomią. W istocie niektórzy aktorzy mają bardziej rozwinięte sieci relacji społecznych, bardziej rozległe i różnorodne niż inni. W rezultacie znajdują się w sytuacji uprzywilejowanej względem tych menedżerów, którzy takich sieci nie posiadają. Badacze przyjmują tego pojedynczego aktora za wyznacznik sieci, jednakże w istocie sieci wszystkich innych, a także więzi natury krewniaczej, politycznej, prawnej czy nawet technologicznej nakładają się na siebie. Tak nałożone na siebie sieci rozmaitych więzi tworzą płataninę, w której realizowana jest działalność człowieka.

Badacze osadzenia społecznego⁵ wyodrębniają kilka wymiarów: strukturalny, pozycyjny i relacyjny. Wymiar strukturalny osadzenia skupia uwagę na rozpoznaniu budowy czy szerzej morfologii powiązań całej sieci, przy wykorzystaniu takich miar, jak: wielkość, gęstość, różnorodność. W wymiarze pozycyjnym przyjmuje się założenie, że ulokowanie aktora względem innych, tj. jego pozycja, wpływa na możliwości i skutki działania, dlatego badacze stosują miary centralności, statusu czy popularności. Wymiar relacyjny odnosi się do treści powiązań, rozpatrując znaczenie zaufania, sympatii, niechęci, przyjaźni, szacunku itd. dla transakcji gospodarczych. Otwiera to pole badań w naukach o zarządzaniu za pomocą zmiennych strukturalnych i relacyjnych, dotychczas zaskakująco mało obecnych. Nie stawia się przy tym zamiaru zastąpienia zmiennych zasobowych czy innych klasycznych w naukach o zarządzaniu, ale uzupełnienia istniejącej teorii.

Współwystępowanie wielu układów więzi pomiędzy tymi samymi aktorami jednocześnie jest charakterystycznym wyróżnikiem splątania gospodarki. Z kolei w pominięciu strukturalnego aspektu badanych zjawisk upatrywać trzeba niedoskonałości istniejących wyjaśnień i teorii. Niedawno podjęte dociekania nad zmiennymi strukturalnymi przynoszą intrygujące i częściowo przeciwnintuicyjne rezultaty.

⁴ B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, nr 1, s. 35-67.

⁵ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 32-38.

2. Skutki splątania

Podstawowym skutkiem splątania jest zagmatwanie, rozumiane jako odczucie badacza wobec zjawiska. Zagmatwanie to polega na wielości związków, ich wielokierunkowości, różnej sile, kierunku oraz roli w badanych zjawiskach. Taka charakterystyka jest typowa dla nauk o zarządzaniu, a badacze w przeważającej większości przyjmują redukcjonizm jako punkt wyjścia swoich dociekań. Redukcja oznacza zmniejszenie złożoności – poprzez ograniczenie liczby zmiennych oraz liczby badanych związków. Wiarygodność procedury redukcjonowania złożoności wyrasta z perspektywy teoretycznej, która uwypukla niektóre zjawiska oraz opisujące je zmienne, a inne zjawiska pomija. To właśnie ten zabieg odpowiada za rosnące rozdrobnienie wiedzy ludzkiej, bowiem skutkuje tworzeniem wspólnot badawczych, a dalej dyscyplin wiedzy, które swojej autonomii poszukują w obszarze własnych założeń oraz badań empirycznych czynionych na ich podstawie. W rezultacie poszukiwanie połączeń pomiędzy wspólnotami badawczymi staje się coraz trudniejsze. Odrębną konsekwencją jest jednak fragmentaryczność uzyskiwanych w ten sposób wyjaśnień. Przytaczane już tutaj badania nad mocą wyjaśniającą teorii w zarządzaniu strategicznym wskazują, że zasobowa teoria firmy wyjaśnia 48% zmienności rentowności przedsiębiorstw⁶. Zważywszy na znacznie niższe poziomy uzyskiwane przez konkurencyjne wyjaśnienia, można uznać ten wynik za wysoki. Jednakże krytyczna ocena musi prowadzić do pytania o wyjaśnienie pozostałych 52% zmienności.

Splątanie gospodarki kieruje uwagę badawczą w stronę zmiennych, które opisują strukturę powiązań, usytuowanie aktorów względem siebie, a także rodzaj i siłę powiązań zachodzących pomiędzy nimi. Zbiorczo zmienne te nazwa się strukturalnymi, bowiem opisują budowę układu powiązań, oraz relacyjnymi, gdy opisują treść tych powiązań. Klasyczne modele w naukach o zarządzaniu pomijają zmienne strukturalne i relacyjne.

Na przykład zasobowa teoria firmy skupia się na zasobach właśnie, dociekając ograniczeń ich mobilności oraz wynikających stąd źródeł renty. Wprawdzie literatura rozwija zasobowe podejście w stronę aliansów, wskazując na możliwość uzyskania dostępu do niezbędnych zasobów inaczej niż w drodze samodzielnego wytworzenia lub nabycia, ale już nie wystarcza, by wyjaśnić dynamikę współdziałania. Podobnie, analizując alianse, badacze zwrócili uwagę na to, że sieć wcześniej istniejących powiązań społecznych⁷ wyjaśnia dobór partnerów do współdziałania gospodarczego. Z kolei analiza sektorowa, utożsamiana błędnie z modelem pięciu sił M. E. Portera, rozpatruje układ wzajemnych oddziaływań

⁶ R. P. Rumelt, op. cit.

⁷ R. Gulati, *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, nr 1, s. 85-112.

podmiotów w aspektach względnej liczebności i koncentracji, pomijając możliwość występowania skoordynowanego działania pomiędzy przedsiębiorstwami. W rezultacie atomizacja, rozumiana jako odrębność nie tylko formalno-prawna, ale także autonomia decyzyjna, staje się założeniem, które wyklucza badanie struktur.

Tymczasem zmienne strukturalne okazują się niezwykle pomocne przy wyjaśnianiu całego szeregu zjawisk. Najczęściej wymieniane pośród nich są: względne uprzywilejowanie niektórych aktorów, dyfuzja wiedzy, osadzenie społeczne procesów gospodarczych czy sieciowe ograniczenia sprawności działania. Założenia podstawowe leżące u podstaw rozpoznawania tych zjawisk wiążą się z wyjątkowością każdego aktora wynikającą z jego sieci powiązań. Problem centrum-peryferia wskazuje jaskrawo, że dostęp do informacji, zasobów innych podmiotów czy nawet procesów decyzyjnych daje znaczącą przewagę centralnym członkom sieci. Podobnie rzecz się ma z dyfuzją wiedzy, innowacji, praktyk. Informacje przepływają wzdłuż powiązań sieciowych, wobec tego nie są dostępne wszystkim podmiotom w jednym czasie, a nawet w jednakowym stopniu. Stąd też tempo dyfuzji można kształtować, oddziałując na sieć – wzorem epidemiologów możliwe jest znaczące ograniczenie rozprzestrzeniania się informacji, jak również taka budowa sieci, w której „epidemia” rozwinie się szybko. Zwięźle rzecz ujmując, budowa sieci wpływa na sprawność działania.

Badacze nauk o zarządzaniu sytuują w centrum swojego zainteresowania takie zmienne, jak: przetrwanie, rozwój, wzrost, przewaga konkurencyjna, innowacyjność. Geneza badań nad organizacjami odnosi się wręcz do pytania: Dlaczego niektóre organizacje trwają, podczas gdy inne przestają istnieć? Z perspektywy historycznej to przetrwanie jest najważniejszą zmienną zależną. Współcześnie jednak krótkoterminowa orientacja oraz presja interesariuszy czynią z przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako trwale wyższa od średniej rentowność przedsiębiorstwa, najbardziej popularną zmienną zależną. Innowacyjność, przedsiębiorczość czy elastyczność przyciągają znaczącą uwagę, także jako antecedencje tych najważniejszych zmiennych zależnych. Ostatnia dekada przyniosła dynamiczny wzrost liczby badań nad wpływem zmiennych strukturalnych na wymienione wyżej zmienne zależne. Okazuje się, że nie jest to wpływ liniowy, lecz krzywoliniowy. W wielu przypadkach ta krzywa przyjmuje kształt U lub odwróconego U⁸. Na przykład dla gęstości więzi sieciowych stwierdzono, że zarówno skrajnie mała gęstość, jak i skrajnie duża gęstość obniżają efektywność prac badawczo-rozwojowych, a także tworzenia aliansów. Wyznaczono także optymalny poziom gęstości. Z kolei różnorodność aktorów w sieci ma silnie dodatni wpływ na przewagę konkurencyjną wtedy, gdy jest bardzo niska lub bardzo wysoka. Sieci homoge-

⁸ W. Czakon, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji” 2012, nr 10, s. 7-10.

niczne korzystają bowiem z efektu skali oraz kontroli nad krytycznymi zasobami, podczas gdy sieci bardzo różnorodne są innowacyjne i uzyskują efekt kospecjalizacji. Tymczasem sieci o przeciętnej różnorodności nie są w stanie osiągnąć tych efektów, co wręcz obniża efektywność przedsiębiorstw. Podobnie zmienna relacyjna, jaką jest zaufanie, wpływa silnie ujemnie na innowacyjność, przewagę konkurencyjną czy efektywność przy wartościach niskich oraz nadmiernie wysokich. Zbyt niskie zaufanie prowadzi do wzrostu kosztów transakcyjnych i obniżonej zdolności do współdziałania, podczas gdy zbyt wysokie zaufanie zamyka strony na podmioty zewnętrzne, obniżając innowacyjność. Powinien zatem istnieć optymalny poziom zaufania.

Uogólniając wnioski płynące z tych badań, trzeba stwierdzić, że splątanie może zarówno przynosić korzyści, jak i wywoływać zjawiska o ujemnym kierunku oddziaływania. Badania empiryczne uzasadniają oczekiwanie optymalnego poziomu splątania, który podnosi sprawność działania pojedynczych aktorów ponad możliwy do samodzielnego osiągnięcia poziom.

3. Zamiast zakończenia – implikacje splątania

Splątanie gospodarki stanowi obserwację wielopoziomowego i wielokierunkowego uwikłania człowieka w jego działalności. Nie jest to jednak skutek obiektywny czy właściwość aprioryczna gospodarki. Przeciwnie, relacje pomiędzy przedsiębiorstwami nie tworzą się same, tylko wynikają z decyzji menedżerów. W rezultacie gospodarka nie płata się samoistnie, to menedżerowie ją plątają. Wobec tego splątanie nie jest przypadkowe czy losowe, należy się w nim spodziewać osobliwości, które odzwierciedlają preferencje i dążenia menedżerów. Na przykład tymczasowe, lokalne gęstnienie powiązań odzwierciedla nadzieję na uzyskanie wyższych korzyści dzięki współdziałaniu międzyorganizacyjnemu, podczas gdy lokalne rozluźnienie więzi może wyrażać dążenie do świadomej izolacji dla ochrony kluczowych źródeł renty ekonomicznej. Wobec tego uzasadnione jest badanie wzorców interakcji międzyorganizacyjnej, tych nieprzypadkowych i względnie trwałych przejawów splątania. Oznacza to, że splątanie gospodarki oznacza porządek, a nie zagmatwanie.

Implikacje menedżerskie splątania także mają doniosłe znaczenie. Przede wszystkim chodzi o ponowne docenienie znaczenia powiązań zewnętrznych przedsiębiorstwa, po dwóch dekadach orientacji zasobowej, *par excellence* wewnętrznej. Co więcej jednak, menedżerowie zmuszeni są do poszukiwania złotego środka, niejako najlepszego w danych warunkach poziomu splątania. Wiedzą bowiem, że zarówno niedocenienie, jak też przecenienie splątania okazuje się przeciwnie skuteczne. Dlatego niezbędne jest rozwijanie kompetencji nawiązywania oraz rozwiązywania relacji międzyorganizacyjnych. Posługując się metaforą

splątania, można pokazać, że trzeba umieć sprawnie splątywać, ale też sprawnie rozplątywać gospodarkę.

Jednocześnie splątanie można potraktować jako nośną metaforę, kierującą uwagę badaczy w stronę struktur powiązań, choć dotychczas skupiali się oni bardziej na podmiotowym ujęciu systemu gospodarczego. Splątanie niesie za sobą jednak implikacje daleko wykraczające poza inspirowanie badaczy nauk o zarządzaniu do mniej ortodoksyjnego czy tradycyjnego podejścia.

Teoretyczne implikacje splątania jawią się jako znacznie głębsze. Samo przyjęcie paradygmatu sieciowego oznacza bowiem jednoczesne odrzucenie dominującej dotychczas postawy redukcjonizmu w badaniach nauk o zarządzaniu. Proste modele statystyczne nie stwarzają nadziei na pogłębienie rozumienia gospodarki splątanej. Trzeba podkreślić potrzebę szerszego rozmachu poznawczego w rozpoznaniu splątanej gospodarki. Badania pojedynczych jej wymiarów, czy wręcz aspektów, izoluje zmienne w istocie ściśle powiązane z innymi. Dotychczasowe ustalenia wydają się uzasadniać przekonanie, że wpływ splątania na zmienne interesujące badaczy nauk o zarządzaniu jest krzywoliniowy. Doniosłość tej hipotezy wymaga realizacji całego programu badawczego.

Przedstawione tu implikacje wyrastają z rozpoznania osadzenia, a nie splątania. Wprawdzie łączy ono perspektywę społeczną i gospodarczą, to jednak pomija sieci technologiczne, powiązań prawnych, politycznych czy poznawczych. Należy więc spodziewać się coraz bardziej złożonych punktów wyjścia w badaniach nauk o zarządzaniu. W znacznej mierze kontekstowość badań odpowiada tej potrzebie uwzględnienia splątania. Najogólniej rzecz biorąc, bliższe rozpoznanie splątanej gospodarki powinno ujawnić wzorce, prostsze, powtarzalne, względnie trwałe układy więzi celowo tworzonych przez menedżerów.

Literatura

- Baggio R., Cooper C., *Knowledge Transfer in a Tourism Destination: the Effects of a Network Structure*, „The Service Industries Journal” 2010, vol. 30, nr 10.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
- Czakon W., *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 10.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Gulati R., *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, nr 1.
- Rumelt R. P., *How much does industry matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, nr 3.
- Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, nr 1.

The entangled economy

Abstract. *An increasing interconnectedness between entities, processes and phenomena is one of the major features of the contemporary reality. However, it remains beyond the scope of various research discipline domains. Traditional paradigms, including a widespread methodological reductionism, clearly reduce the possibility of understanding the entangled economy. Meanwhile, mutual interactions within each type of link, as well as between different types of relationships, have a significant impact over variables explained in management sciences. This paper adopts a structural approach, develops the network paradigm, and proposes the use of structural variables in order to untangle the entangled economy.*

Keywords: *networks, economy, structuralism, network embeddedness, paradox*