

## Előszó

A Vállalatgazdaságtan könyv 1991-ben jelent meg első kiadásban (két papírkötéses, a tanszéki kollektíva bevonásával készült kísérleti változat után), majd 1997-ben, 2003-ban, 2008-ban és 2017-ben, többnyire lényegesen átdolgozott változatban. Az első négy kiadást az Aula Kiadó (a mai Corvinus jogelődjeinek saját kiadója) gondozta, míg az ötödiket a Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány (VTOA) publikálta. Mindegyik kiadás számos változatlan utánnyomást élt meg. Az ötödik kiadásnak van egy online változata is, amely csak a Vállalatgazdaságtan tárgyat felvett hallgatók számára elérhető.

Az első kiadás a rendszerváltást közvetlenül követően, mondhatni a piacgazdaság hazai újraindításának hajnalán jelent meg, s mintegy bevezetés volt a fejlett országok vállalatainak működésébe. A második kiadás idején, a „Versenyben a világgal” kutatás első szakaszának lezárásakor már kimondhattuk, hogy a magyar üzleti szféra lényegében piacgazdasági alapon működik, ha hatékonysága nem is, de tevékenységeinek elvi alapjai a fejlett országokra emlékeztetnek.

A harmadik kiadás ismét mérföldkőhöz kapcsolódott, az Európai Unióhoz való csatlakozás küszöbén jelent meg. Aligha kell hangsúlyozni a csatlakozás történelmi jelentőségét, sőt azt sem kell részleteznünk, hogy a piacgazdasághoz immár hozzászokott vállalatok számára is számos új elemet hozott az a tény, hogy a világ legnagyobb egységes piacán működnek. A negyedik kiadás közreadásakor még nem tudtuk, hogy ismét egy történelmi pillanatban vagyunk. Amikor a könyvet nyomdába adtuk, még a legtájékozottabbak is alig sejtették, hogy néhány hónapon belül a világgazdaság évtizedek óta egyik legnagyobb válságát éljük meg. Így a könyv szemlélete alapvetően optimista a globális gazdaság és általában a piaci szabályozás perspektíváit illetően, és ebben a környezetben helyezi el a hazai vállalatok küzdelmeit a belföldi és nemzetközi kihívásokkal.

Az ötödik kiadás egy számottevően megváltozott üzleti környezetben látott napvilágot. A negyedik ipari forradalom hajnalán, a globális gazdaság válságokkal terhelt, de továbbra is terjeszkedő feltételei között, a hagyományos intézményi rendszerekbe vetett bizalom csökkenése, s mindennek a politikai környezetben való lecsapódása minden korábbinál turbulensebb környezetet jelentett a vállalatok számára. Mára bizonyosságnak tekinthetjük, hogy az említett változások nemcsak tartós befolyást gyakorolnak a világgazdaság egészére, de megváltoztatták a gazdálkodás társadalmi-politikai kereteit is. A könyv törekszik arra, hogy támaszkodjon, vagy ahol még nincs megfelelő tapasztalat, legalább utaljon a legújabb fejleményekre. Segítségemre volt ugyanakkor az a tény, hogy az üzleti szakirodalom is jelentősen fejlődött az elmúlt évtizedekben, így számos új elméleti tézisre is támaszkodhatunk.

A könyvet továbbra is kettős irányultság jellemzi. Egyrészt tankönyvként szolgál több hazai felsőfokú tanintézményben, mindenekelőtt a Budapesti Corvinus Egyetemen, ahol évente több mint ezer hallgató vizsgázik belőle. Másrészt pedig gondolatébresztőnek szánjuk gyakorló vállalatvezetők számára: ha napi konkrét problémáikra nem is ad közvetlen választ a könyv, a tapasztalat szerint sokat segít az összefüggések átlátásában, a problémák rendszerbe foglalásában a lehetséges döntési irányok bemutatásával.

## A vállalatgazdaságtan elméleti alapjai

Könyvünk tárgya tehát a vállalat. E fogalom mindenki számára ismerős, de hallatán sokféle kép jelenik meg az egyes emberek szeme előtt. Mi a vállalatot az üzleti vállalkozás szervezeti kereteként értelmezzük, s úgy fogjuk fel, mint olyan szervezetet, melyben az emberek tevékenysége a fogyasztók igényeinek nyereség elérése mellett történő kielégítésére irányul.

A vállalatok természetesen igen sokfélék, rendkívül színes világot alkotnak. Könyvünk ebbe a világba vezeti be az olvasót. A vállalatgazdaságtan olyan társadalomtudományi stúdium, amely a vállalatok működésének elvi alapjait tárgyalja, s ezek magyarázatát adja. A vállalatok sokfélesége és tevékenységük összetett volta következtében elemi szükségyszerűség, hogy a vállalatgazdaságtan sokoldalúan, több tudományterület felől (multidiszciplinárisan) közelítsen a vállalathoz, tehát nemcsak a közgazdász számára jelent vizsgálati területet: mérnök, jogász, szociológus, politológus éppúgy talál itt témát, mint a pszichológus vagy a történész.

A vállalathoz való sokoldalú közelítés teszi szükségessé, hogy rögzítsük azokat az elvi-elméleti alapokat, amelyekre a könyv épül. Így tehetjük világossá egy-egy kifejtés háttérét, lehetővé téve az olvasónak, hogy megállapításaink belső konzisztenciáját megítélje. Meg kell mondani, hogy e konzisztencia megteremtése épp a gazdag tartalmú tárgyhoz illő sokoldalú kifejtés igénye miatt nem egyszerű – minden törekvésünk ellenére előfordulhatnak az anyagban következtelenségek. Megköszönjük, ha az olvasó ezekre, s a tankönyv egyéb hiányosságaira felhívja figyelmünket.

A könyv négy pillérre épül. Ezek közül elsőként a mikroökonómiát, a közgazdaságtan egyik fő fejezetét említjük: ezt az elméleti stúdiumot kidolgozottsága, elméleti tételeinek jelentősége emeli ki. A mikroökonómiából elsősorban az emberfelfogás és a vállalat-környezet viszony fontos számunkra. Az emberfelfogást illetően könyvünk alaplogikája az, hogy a hagyományos közgazdaságtan emberképe: a racionális, önérdeke szerint cselekvő ember mintegy kiindulópontot jelent számunkra, ahová (felvázolva a valóságos viszonyok közt tevékenykedő ember ettől eltérő motívumait, tulajdonságait) rendszeresen visszatérünk (ahogyan ezt a mikroökonómia újabb irányzatai is teszik).

A mikroökonómia emellett a vállalat-környezet viszonyt, mint a vállalat működését, magatartásának általános vonásait meghatározó tényezőt kezeli – a vállalatgazdaságtan osztja ezt a felfogást.

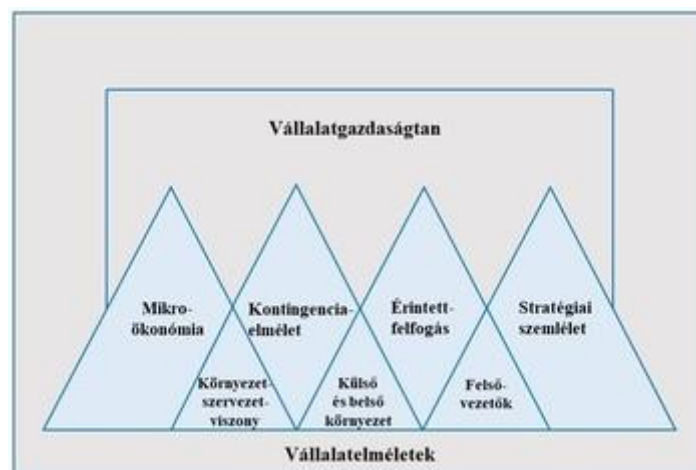
Ezen a ponton kapcsolódik össze a mikroökonómia a szervezetelmélettel, amelynek kontingenciaelméleti felfogása a vállalatgazdaságtan tárgyalásának másik elméleti pillére. A vállalatot, mint az üzleti vállalkozás szervezeti keretét értelmezve jogos, hogy a szervezetek alapkérdéseivel foglalkozó stúdium kiindulópontként szolgáljon – ezen belül a kontingenciaelmélet (amelyet a szervezetek esetlegességének elméleteként is szoktak emlegetni) azt hangsúlyozza, hogy minden konkrét szervezet (így minden vállalat is) más, s az egyes szervezetek közötti eltéréseket a külső és belső környezetükhöz való viszonyuk különbözőségeiből vezeti le. Tárgyalásmódjának logikai lánc az alapvető cél – küldetés – környezet – stratégia – magatartás – teljesítmény fogalmi sorral írható le.

A külső és belső környezethez való viszony jelentőségének hangsúlyozása vezet el bennünket a könyv anyagának harmadik pilléréhez, az érintettfelfogáshoz. A külső és belső környezet számtalan szereplője közül ugyanis bennünket azok érdekelnek elsősorban tárgyunk szempontjából, amelyek a vállalattal tartós és lényegi kapcsolatban állnak. Ezeket nevezi érintetteknek az említett felfogás, amely a gazdaság szereplőinek kapcsolatát kölcsönös függőségi viszonyrendszerként tárgyalja, és a szokásos merev struktúrák helyett arra mutat rá, hogy ez a kapcsolatrendszer egy olyan háló, amelynek minden csomópontja egyaránt jelentős, s a nézőpontok különbözősége emeli ki egyik vagy másik tényezőjét.

Ilyen kiemelés nélkül viszont – természetesen – alig lehet lényegi dolgot mondani egy szervezetről. Nézőpontot kellett tehát választanunk, s – negyedik pilléreként – a felső vezetői szemlélet mellett döntöttünk. Ez azt jelenti számunkra, hogy a vállalati működés érintettjei közül kiemeljük a felső vezetőket, s a vállalatok működését az ő nézőpontjukból tárgyaljuk. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a tárgyalásmódban döntő szerepet játszik a stratégiai szemlélet, hiszen az érintettek kiemelt körét (a felső vezetőket) normális esetben ez jellemzi.

A fentieknek megfelelően könyvünk elvi-elméleti alapjait az 1. ábrán foglaljuk össze.

Az 1. ábrán látható elvi-elméleti alapok megnevezése nem változott a könyv első kiadása óta, de egy összehasonlító elemzés könnyen kimutatja, hogy a pillérek erősödtek, s tartalmukban érezhető hatásukat a kapcsolódó tudományterületeken az eltelt három évtizedben bekövetkezett fejlemények, és felfogásunk jelentősen gazdagodott az évek során. Ehhez hozzájárult a globális üzleti gyakorlatról alkotott képünk színesedése éppúgy, mint a vállalatokkal foglalkozó elméletek viszonylag gyors fejlődése. Ez a fejlődés elsősorban a vállalat-környezet viszony differenciáltabb megközelítésében (így például a tudás alapú gazdaság térhódításának figyelembevételében vagy a fenntarthatóság követelményeinek hangsúlyozásában), valamint a vállalati működés elméleti alapjainak erősödésében (elsősorban a tranzakciósköltség elméletre, az erőforrás alapú elméletre és az érintettelméletre való támaszkodásban) jelenik meg. Ma úgy látom, hogy a vállalatgazdaságtan egyre inkább átvezetés az üzleti tudományok és a közgazdaságtan között, s ehhez az átvezetéshez a hidat a vállalatelméletek teremtik meg. Erről az I. fejezetben részletesebben szólnunk.

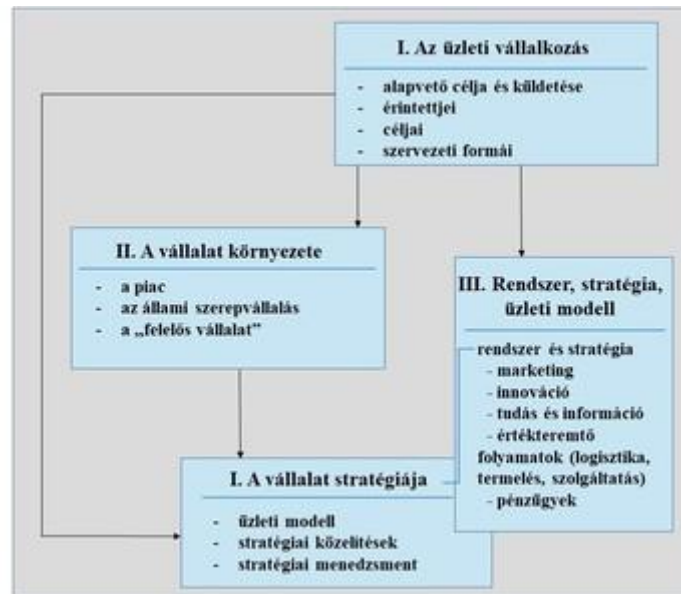


1. ábra. A vállalatgazdaságtan elvi-elméleti alapjai

## A könyv struktúrája

A tárgyalást a vállalat fogalmának, alapvető céljának, léte értelmének elemzésével kezdjük, s ebből fejtjük ki a vállalat céljait, működésének érintettjeit és a lehetséges szervezeti formákat. A könyv első részét a vállalatelméletek rövid összefoglalása zárja. A második részben az érintettfelfogásra építve tárgyaljuk a vállalat környezeti kapcsolatait: kiemelten a piaci viszonyokat és az állami szerepvállalást (mindkettőt nem általában, hanem a vállalat szempontjából), s bemutatjuk a vállalatnak a társadalom szereplőjéhez való újfajta kapcsolatát, a fenntarthatósághoz szorosan kapcsolódó „felelős vállalat” koncepciót.

A harmadik részben előbb megadjuk a stratégiai keretet, s ebből kiindulva sorra vesszük a vállalat működésének tartalmát jelentő tevékenységeket, majd a negyedik részben a stratégia megalkotásának és megvalósításának kérdéseit, a stratégiai menedzsmentet tárgyaljuk. A könyv tartalmának vázlatos áttekintését adja meg a 2. ábra.



2. ábra. A könyv szerkezete

A szövegben szereplő betétek („színesek”) az anyag egyes részeihez illusztrációként, adalékként szolgálnak, esetenként felhívják a figyelmet olyan fontos gondolati elágazásokra, amelyekről a főanyagban nem tudunk részletesebben szólni. Az egyes fejezetek végén összefoglalót közlünk, s megadjuk a fejezetek mondanivalója szempontjából legfőbb fogalmak listáját. A kérdések és feladatok annak ellenőrzésére szolgálnak, sikerült-e a fejezet súlyponti részeit ténylegesen megérteni. A kérdések a könyv anyagából tételesen megválaszolhatók, a feladatok megoldásához bizonyos kitekintésre is szükség van.

# Köszönetnyilvánítás

A könyv hatodik kiadása a korábbiakhoz hasonlóan ismét jelentős változásokat hoz. Ezek kimunkálásában a Vállalatgazdaságtan Intézet számos munkatársa volt segítségemre az előző kiadás véleményezésével, változtatási javaslatokkal, irodalmi ajánlásokkal, az új szövegek átolvasásával, színesek gyűjtésével. Valójában itt köszönetet mondok mindazoknak, akik a sok év során a könyv különböző változatainak elkészítésében közreműködtek – számos, a korábbi kiadásokból átvett anyagrész, megoldás őrzi munkájuk nyomát. Bizonyára elnézik nekem, hogy név szerint most azokat említem, akik ennek a legutóbbi változatnak a kimunkálásában közreműködtek.

Czakó Erzsébet intézetigazgatói és tárgyfelelősi minőségében is több ponton nyújtott nélkülözhetetlen segítséget, főként a koncepcionális keretek alakításában és a megjelenés feltételeinek megteremtésében. Köszönettel tartozom Kazainé Ónodi Annamáriának, aki számos tartalmi javaslata mellett kiegészítette a korábbi kiadásokban is jórészt neki köszönhető kérdéseket és feladatokat. A teljes könyv áttekintésével, szerkesztési, megfogalmazási javaslatokkal volt segítségemre Csányi Tamás, a „csaknem kész” anyag végső formába öntésében Haász Viktória, a helyesírás és nyelvhelyesség hibáinak javításában Szalay Zsuzsa segített. Az egész folyamat koordinálásában és a technikai szerkesztésben központi szerepet játszott Krajcsi Karola.

Fontos pontokon tett érdemi javaslatokat Buzder Lantos Gábor, Kiss János, Kozma Miklós, Szabó Ágnes, Wimmer Ágnes és Vona Gábor.

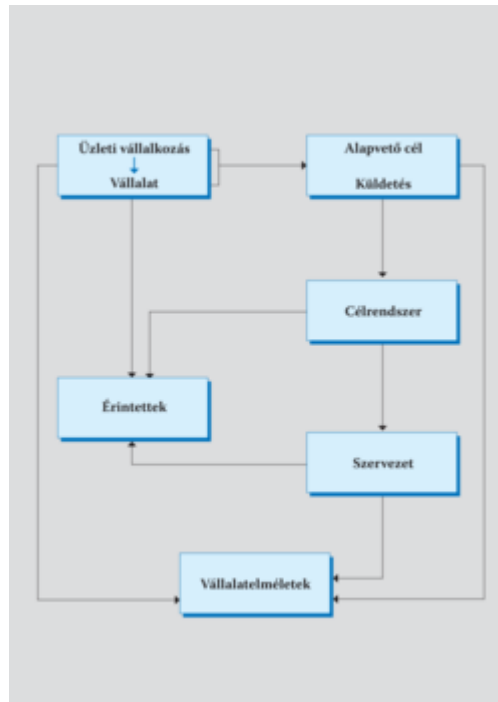
A színesek gyűjtésében Fülöp Friderika, Harsch Leila, Mendöl Márk, Orova Katinka, Somosi Fanni és Zsombok Tamás jeleskedett.

Kiemelt köszönetet mondok Tóth Anikónak, az Akadémiai Kiadó szerkesztőjének a sokoldalú és türelmes segítségért, valamint Vajda Lőrinc úrnak, a MeRSZ projekt vezetőjének, figyelméért és támogatásáért.

Valamennyi közreműködőnek hálás vagyok a színvonalas és hatékony együttműködésért.

Chikán Attila

## I. A vállalat fogalma, céljai, formái



### Egy álomból világmárka lesz

Amikor Sándor Szandra 2006-ban befejezte londoni divatipari tanulmányait, és hazatért Budapestre, azonnal hozzákezdett régi terve megvalósításához. Három alkalmazottal megalapította a Nanushka céget, igazi 21. századi filozófiára építve a divattervezést. Mint egy interjúban mondta: „Én a modern ember számára tervezek, hívjuk ennek vezértípusát »Kereső«-nek, aki tiszteli a többieket, különböző kultúrájukat, fel akarja fedezni a világot és folyton új kihívásokat keres.” Bár mindig is a nemzetközi fogyasztó vonzotta, hét évig csak belföldön értékesített. A rendkívül erős nemzetközi versenyben sok buktatón kellett átvergődnie, mígnem 2016-ban teljes üzleti modellváltás következett be. Az alapító élettársa, Baldaszi Péter társtulajdonosként történő csatlakozásával családi céggé átalakult Nanushka integrálta a szárnyaló divattervezői filozófiát a dinamikus üzleti gondolkodással, kimondva, hogy a tervezői intuíciónak találkoznia kell a fogyasztói visszajelzésekkel, és figyelembe kell vennie a forgalmazási adatokat. Egyidejűleg a GB Partners kockázatitőke-cég is beszállt, és jelentős támogatást kaptak az EXIM Banktól.

Forrás: <https://www.whowhatwear.co.uk/nanushka-brand-interview/slide2>,

Az EXIM befektetése előtt egy hajszál választotta el őket attól, hogy lehúzzák a rolót, aztán a Nanushka újrazekedett mindent a nulláról, és bejött nekik. Rendkívül gyors átalakulásra volt szükség az életben maradáshoz, az új partnerhez már egy teljesen új stratégiával mentek. „Olyan volt az az időszak, mintha kereket cseréltünk volna egy autón, amely közben 130-cal száguld az autópályán” – mondja Sándor

Szandra. Egyedül a kreatív terület maradt meg motorként, minden más „alkatrészt” cseréltek.

Új üzleti modellre volt szükség, amelynek része volt a nagykereskedelmi partnerhálózat átalakítása: a korábbi disztribútortól mindent átvett az általuk felállított globális salescsapat. Ez jelentős terhet rótt a Nanushkára az adminisztráció terén, viszont nagyon hasznos adataik lettek a vásárlóikról. Teljes arculatváltás után idén márciusban megújult a márka webshopja is – és ez a forgalmon azonnal érződött: éves szinten tízszeresére nőtt az itt értékesített készlet.

„Láttuk, hogy ígéretesnek tartja a Nanushkát a piac, de az nem látszott korábban, hogy hogyan lesz a vállalkozás sikeres. A jó termék nagyon kis szelete a sikernek. Mindennek a helyén kell lennie. Félelmetesen kompetitív a piac, világszerte bukkannak fel versenytársak nap mint nap, durva erőfölénnyel” – mondja a cégvezető, aki szerint a váltás jó pillanatban következett be.

Itthon az oktatás csak a divattervezők képzésére fókuszál, viszont a gyártás, a cégvezetés, a sales és marketing is elengedhetetlen annak, aki márkát építeni, növekedni szeretne, és a nemzetközi piacot szólítaná meg. Az új vezetők kinevelésén túl a gyártási háttér biztosítása is jelentős feladatot jelent a cég számára. Mint Sándor Szandra, a cég alapítója mondja: kiöregedőben vannak a szakemberek, eltűnőben van a könnyűipar, és nincs utánpótlás, hiszen mindenki divattervező akar lenni, de például szabászból, modellezőből hiány van.

A magyarországi varrodák legnagyobb százalékban bér munkát végeznek, nemzetközi márkák megrendeléseit készítik el. A hazai márkák kisebb szériáit nehezen vállalják el, mivel közben a környező országok kedvezőbb áron dolgozó varrodáival is fel kell venniük a versenyt. Ezzel szemben a Nanushka-termékek 75-80 százaléka itthon készül. A Nanushka magyar márka.

2017 november elejétől egy hónapig a párizsi Galeries Lafayette-ben voltak jelen, és szereplésük felülmúlta az áruház elvárásait, egy hét alatt elfogyott a teljes árukészlet. Most tárgyalnak a folytatásról, de Szandra nagy vágya az, hogy a világ legelső és máig egyik legnevesebb nagyáruházába, a szintén párizsi Le Bon Marchéba is bekerüljenek.

A márka új üzleti tervének része az online értékesítés erősítése is, amivel kapcsolatban számos fejlesztést terveznek. Például a ruhadaraboknál a mérettel kapcsolatos kérdésekre igyekeznek megoldást találni, májusban pedig tovább bővül a Nanushka termékpalettája kiegészítőkkal, amire már most is van kereslet.

Forrás: [https://hvg.hu/kkv/20171228\\_nanushka\\_contemporary\\_luxus\\_divat\\_divatipar\\_cegportre](https://hvg.hu/kkv/20171228_nanushka_contemporary_luxus_divat_divatipar_cegportre)

2019-ben jó évet zárt a Nanushka International, és egyre kevesebb bevétele származik a hazai eladásokból: exportértékesítésének nettó árbevétele a tavalyi üzleti évhez képest majdnem háromszorosára emelkedett. Míg a 2018-as üzleti évben a cég bevételeinek több mint tízszerese származott a külföldi eladásokból, ez az arány tavaly majdnem húszszorosára nőtt. Tényleg világmárka lett az álomból.

Forrás: [https://hvg.hu/kkv/20200602\\_Majdnem\\_megharomszorozta\\_az\\_exportbevet\\_Nanushka](https://hvg.hu/kkv/20200602_Majdnem_megharomszorozta_az_exportbevet_Nanushka)

# Bevezetés

Ha belenézünk egy gazdaság „mikroszkópjába”, igen gazdag és változatos világ tárul elénk. A gazdasági szervezetek, vállalatok – mint megannyi élőlény – nyüzsögnek, forognak, kavarnak: összekapcsolódnak, szétválnak, egybeolvadnak vagy éppen részek válnak ki belőlük; változtatják alakjukat, méretüket, tevékenységüket és működési területüket; pillanatról pillanatra születnek újak, és szűnnek meg régebbiek. Van köztük néhány multinacionális óriás és milliósámra törpe egyéni és családi vállalkozás; vannak, akik termelnek, és vannak, akik forgalmaznak; egyesek kizárólag a profittal törődnek, mások aggodalmasan szemlélik a környék ipari szennyezéstől lekopasztott fáit; léteznek olyanok, akik egyetlen tevékenységgel foglalkoznak; de vannak meghatározhatatlan profilú, sok üzletágot magukba foglaló vállalatok is.

S e nyüzsgés mind egyetlen pontra irányul: a gazdaság vállalatai mind a középpontban álló FOGYASZTÓ felé tülekednek – hisz életben csak az maradhat közülük, akinek sikerül az ő figyelmét felkeltenie, s kieszközölnie, hogy juttasson neki a gazdaság lételeméből: a pénzből. Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk: melyek a gazdaság ezen szereplőinek, a

vállalatoknak a legfőbb jellemzői, mely célok éltetik őket, milyenek a formáik és kapcsolataik.

## 1. Üzleti vállalkozás – vállalat

Az emberek az élet valamennyi területén hosszabb-rövidebb időre kapcsolatba kerülnek egymással különböző tevékenységeik során. E kapcsolatok gyakorta célszerű együttműködés formáját öltik: az emberek szövetkeznek egymással valamilyen cél elérésére, valamilyen feladat végrehajtására. Az így létrejövő struktúrákat szervezeteknek nevezzük, azt a célt pedig, amelynek elérésére a szervezet létrejött, a szervezet alapvető céljaként jelöljük meg. Az alapvető cél ad értelmet a szervezet létének, a kettő szorosan összekapcsolódik.

Szervezet: olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg.

Alapvető cél: a szervezet tevékenységének irányultságát, létének értelmét kifejező cél.

Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan entitás, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek. Ezeknek a tevékenységeknek a jogrendben meghatározott feltételek szerint kell folynia a törvény által meghatározott társasági formák valamelyikében. Könyvünkben az üzleti vállalkozást a vállalatnál tágabb fogalomként kezeljük (minden vállalat üzleti vállalkozás, de ez fordítva nem igaz): az egyéni vállalkozások és a jogi személyiséggel nem rendelkező társulások speciális kérdéseivel nem foglalkozunk. Vállalaton tehát a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásokat értjük.

Üzleti vállalkozás: olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.

Vállalat: a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete.



Egy szervezetet akkor tekinthetünk üzleti vállalkozásnak, ha a következő, egymással kapcsolatban lévő feltételek lényegüket tekintve teljesülnek:

- A szervezet önálló alapvető céljának megvalósításában. Az önállóságról abban az értelemben beszélünk, hogy módjában áll a körülményeket saját szempontjai szerint mérlegelni, és döntéseit erre a mérlegelésre alapozni. Az önállóság természetesen mindig viszonylagos: a döntéseket számos olyan tényező befolyásolja, amelyeknek alakulása a vállalkozás döntéshozóinak hatáskörén kívül esik.
- A vállalkozásnak saját üzleti tevékenysége révén kell biztosítania a fennmaradás feltételét, hogy ráfordításai tartósan ne haladják meg bevételeit, azaz hosszú távon nyereségesen működjön. Más megfogalmazásban: nem számíthat arra, hogy valaki (más szervezet vagy személy) kimentí, ha pénzügyileg nem tudja magát eltartani. Nyilvánvalóan nem követelhetjük meg, hogy a vállalkozás minden időszakban profitot érjen el, átmeneti visszaesések, veszteségek természetesen elképzelhetők – a hosszú távon veszteséges vállalkozás azonban elsovad, megszűnik vagy elveszíti önállóságát. A profitorientáció ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a vállalkozás döntéshozói ne mérlegelnének a profitszerzés mellett egyéb szempontokat is – ezek érvényesülésének is feltétele azonban a hosszú távú nyereségesség.
- Az előző két feltételből a valóságos világ körülményei között szükségszerűen következik, hogy a vállalkozás kockázatot vállal. A profitszerzés feltétele ugyanis, hogy a vállalkozás ráfordításokat eszközöljön: pénzének, erőforrásainak befektetése szükségképpen megelőzi a megtérülést. A vállalkozást bizonytalan közeg veszi körül: amikor befektet, még nem tudhatja bizonyosan, milyen feltételek között folytathatja működését, s így kiteszi magát annak, hogy előzetes elvárásai nem teljesülnek, nem éri el a kívánt eredményt. Az önállóság kritériuma itt úgy érvényesül, hogy üzleti vállalkozásnak csak az minősül, ahol a befektető saját tőkéjét kockáztatja.
- Végül pedig üzleti vállalkozásról csak akkor beszélhetünk, ha a szervezet valóságos piacon működik. Ha a vállalat input és output árai nem a piaci viszonyok függvényében határozódnak meg, hanem valamilyen más szervezet autokratikus döntése alapján, akkor nem beszélhetünk önállóságról, hiszen a vállalat eredményessége és kockázata függeni fog ettől a szervezettől, tehát megsérülnek az előbbi kritériumok. Ugyanakkor a piac léte lehetővé teszi, sőt ki is kényszeríti az üzleti vállalkozások kialakulását – a fogyasztói igényeket a piaci feltételek között túlnyomórészt az üzleti vállalkozások hivatottak kielégíteni.

Itt meg kell jegyeznünk, hogy az üzleti vállalkozások mellett az igénykielégítésben más szervezetek is részt kaptak s kapnak (a háztartások, állami intézmények, öntevékeny és jótékony szervezetek stb.). Ugyanakkor a nyereséghez (a kiadások feletti többletbevételhez) jutásnak sem a vállalkozás az egyetlen módja (adomány, öröklés, szerencsejáték vagy lopás útján is hozzá lehet jutni). Az üzleti vállalkozás az, ahol a két cél: a fogyasztói igénykielégítés és a nyereség elérése definíciószerűen párosul.

