

*Dr. Böcskei Elvira – Fabricius Ferke György – Gácsi Roland – Dr. Kandikó József –
Dr. Komáromi Kálmán – Kristóf Péter – Kűsz András – Seremet Anna – Dr. Szóka Károly –
Tirvol Tamás – Dr. Tóth Antal – Dr. Zéman Zoltán*

Controlling-esettanulmányok

Izgalmas kihívások – sikeres megoldások

**CONTROLLING
AZ ÜZLETI SIKER ÉRDEKÉBEN**



Szerzők:

Dr. Böcskei Elvira
Fabricius Ferke György
Gácsi Roland
Dr. Kandikó József
Dr. Komáromi Kálmán
Kristóf Péter
Küsz András
Seremet Anna
Dr. Szóka Károly
Tirvol Tamás
Dr. Tóth Antal
Dr. Zéman Zoltán

Lektor:

Dr. Tirnitz Tamás József

Szerkesztő:

Dénes Tamásné

ISBN 978-963-638-457-9

Kiadja a SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
Felelős kiadó: dr. Bokor Pál a SALDO Zrt. vezérigazgatója
A SALDO Kiadó az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja

© A Saldo Kiadó valamennyi kiadványa szerzői jogvédelem alatt áll.
E kiadvány bármely részének sokszorosítása, bármilyen adatrendszerben való
tárolása (papír, elektronikus stb.)
a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos!

Tartalom

KÖNYVAJÁNLÓ	5
BEVEZETÉS	7
I. CONTROLLING KÖZÉPFOKON	9
<i>Gácsi Roland – Dr. Komáromi Kálmán – Dr. Zéman Zoltán</i>	
1. A stratégiai controlling lehetőségei egy sportszergyártó vállalatnál	9
<i>Dr. Böcskei Elvira – Dr. Tóth Antal</i>	
2. A „gyógyító kapszula” operatív controllingja	13
<i>Dr. Szóka Károly</i>	
3. Brojlercsirke-tenyésztés – az outsourcing és a költségek kapcsolata	15
<i>Fabricius Ferke György</i>	
4. Hol a pénzünk? Hogyan kerülhet pénz-zavarba egy nyereséges cég?	21
<i>Dr. Böcskei Elvira – Dr. Tóth Antal</i>	
5. Nyereséges-e a kereskedelem? A Top-Net Számítástechnikai Kft. eredménytervezése	32
II. CONTROLLING FELSŐFOKON	35
<i>Dr. Böcskei Elvira</i>	
6. „A törekeny valóság” – az optimális termékösszetételtől a fedezeti összeg változására ható tényezők vizsgálatáig	35
<i>Dr. Szóka Károly</i>	
7. Az árképzés vizsgálata FMCG termék esetében	38
<i>Dr. Böcskei Elvira – Dr. Tóth Antal</i>	
8. „Járt utat a járatlanért el ne hagyj!” A költségszámítás lehetséges alternatívái – A rugalmas rész költség-kalkuláción alapuló költségtervezés	45
<i>Dr. Szóka Károly</i>	
9. Aranyzarvas-Gomba Kft. – a növekedés és a finanszírozás kapcsolata	51
<i>Kristóf Péter:</i>	
10. Irány a felhő? A szolgáltatásként igénybe vett informatikai infrastruktúra esete	60
<i>Dr. Kandikó József</i>	
11. SkyBus – egy álmatlan éjszaka Vevőelégedettség és a versenyképesség mérése egy közepes szolgáltató vállalatnál	66
<i>Gácsi Roland – Dr. Komáromi Kálmán – Dr. Zéman Zoltán</i>	
12. „Elrejtett” tartalékok az emberi erőforrás gazdálkodásban, avagy a HR controlling lehetőségei	72
<i>Tirvol Tamás</i>	
13. Egy faipari vállalkozás nehéz döntése, avagy termeljünk vagy eladjunk?	78
<i>Dr. Böcskei Elvira</i>	
14. A mérlegtételeken túl – befektetési döntés(ek) mérlegelése bizonytalan piaci környezetben	88
<i>Küsz András</i>	
15. A pénzügyi és a stratégiai szempontok konfliktusa egy beruházási döntésnél, avagy karbantartsuk az öreg gépet vagy vegyünk újat?	93
<i>Seremet Anna</i>	
16. Tervezési folyamatok egy non-profit szervezetben	103

III. MEGOLDÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, ALTERNATÍVÁK.....	113
<i>Gácsi Roland – Dr. Komáromi Kálmán – Dr. Zéman Zoltán</i>	
1. A stratégiai controlling lehetőségei egy sportszergyártó vállalatnál.....	113
<i>Dr. Böcskei Elvira – Dr. Tóth Antal</i>	
2. A „gyógyító kapszula” operatív controllingja.....	118
<i>Dr. Szóka Károly</i>	
3. Brojlerscirke-tenyésztés – az outsourcing és a költségek kapcsolata.....	121
<i>Fabricius Ferke György</i>	
4. Hol a pénzünk? Hogyan kerülhet pénz-zavarba egy nyereséges cég?.....	125
<i>Dr. Böcskei Elvira – Dr. Tóth Antal</i>	
5. Nyereséges-e a kereskedelem? A Top-Net számítástechnikai Kft. eredménytervezése	127
<i>Dr. Böcskei Elvira</i>	
6. „A törékeny valóság” – az optimális termékösszetételtől a fedezeti összeg változására ható tényezők vizsgálatáig	129
<i>Dr. Szóka Károly</i>	
7. Az árképzés vizsgálata FMCG termék esetében.....	140
<i>Dr. Böcskei Elvira – Dr. Tóth Antal</i>	
8. „Járt utat járatlanért el ne hagyj!” A költségszámítás lehetséges alternatívái – A rugalmas részköltség-kalkuláción alapuló költségtervezés	143
<i>Dr. Szóka Károly</i>	
9. Aranyszarvas-Gomba Kft. – a növekedés és a finanszírozás kapcsolata.....	146
<i>Kristóf Péter</i>	
10. Irány a felhő? A szolgáltatásként igénybe vett informatikai infrastruktúra esete.....	159
<i>Dr. Kandikó József</i>	
11. SkyBus – egy álmatlan éjszaka Vevőelégedettség és a versenyképesség mérése egy közepes szolgáltató vállalatnál.....	161
<i>Gácsi Roland – Komáromi Kálmán – Dr. Zéman Zoltán</i>	
12. „Elrejtett” tartalékok az emberi erőforrás gazdálkodásban, avagy a HR controlling	170
<i>Tirvol Tamás</i>	
13. Egy faipari vállalkozás nehéz döntése, avagy termeljük vagy eladjunk?.....	173
<i>Dr. Böcskei Elvira</i>	
14. A mérlegtételeken túl – befektetési döntés(ek) mérlegelése bizonytalan piaci környezetben.....	177
<i>Küsz András</i>	
15. A pénzügyi és stratégiai szempontok konfliktusa egy beruházási döntésnél, avagy karbantartsuk az öreg gépet vagy vegyünk újat?	185
<i>Seremet Anna</i>	
16. Tervezési folyamatok egy non-profit szervezetben.....	190
SZERZŐK	193

Könyvajánló

Örömmel ajánlom Önöknek ezt, a Magyar Controlling Egyesület kezdeményezésére és támogatásával készült, hiányt pótló szakkönyvet. Magyarország elismert egyetemi, főiskolai oktatói, valamint nagy gyakorlattal rendelkező vezetői tanácsadók írtak valós vállalati problémákat, dilemmákat bemutató esettanulmányokat a gazdasági élet különböző területeiről, és fogalmazták meg azok megoldási lehetőségeit.

Ajánlom ezt a könyvet mikro-, kis-, közép- és nagyvállalatok vezetőinek és controllereinek. A bemutatott esettanulmányok tág körben értelmezhető, jellegzetes vállalati-szervezeti problémákat tárgyalnak, törekedve arra, hogy a cégek minél szélesebb körében használhassák fel azokat a hasonló kihívások megoldása során. Az esettanulmányokban megfogalmazott módszereket, megoldásokat sok cég beépítheti saját gyakorlatába, mert a különböző ágazatokban működő, különböző profilú cégeknél a dilemmák nagyon hasonlóak. Jó néhány esettanulmány hasznos segítség lehet a nem üzleti szervezetek vezetői és döntés-előkészítői számára is.

Ajánlom a kötetet alap- és mesterképzésben oktatóknak, akik hallgatóik számára sok témához találnak itt gyakorlati eseteket.

Ajánlom a kötetet a bachelor és a mesterképzésben részt vevő hallgatóknak, a controlling felsőoktatási szakképzésben tanulóknak, mert az esettanulmányok átnézése során alkalmuk lesz valós, a gyakorlatból vett vállalati problémák megismerésére. S közben elgondolkodhatnak azon, hogy vajon ők miként elemezték vagy oldották volna meg az egyes helyzeteket. Kreatív ötleteik hozzájárulhatnak a controlling szemléletmódjának és eszköztárának továbbfejlesztéséhez.

Végül őszintén köszönöm a szerzőknek, a lektornak és a szerkesztőnek a befektetett önzetlen munkájukat, mellyel e könyv anyagát összeállították, valamint a Kiadónak a könyv gondozása és megjelentetése érdekében végzett munkáját.

Nemesdy Ervin
MCE elnök

Bevezetés

Az esettanulmány nem könnyű műfaj. Talán ezért is van belőle kevés a magyarországi szakirodalomban, különösképpen kevés a controllingszakmában.

A Magyar Controlling Egyesület keretében három éve működik a Controlling Oktatói Munkacsoport, amelynek tagjai – több érdekes controllingtéma feldolgozása után – úgy gondolták, hogy a szakmában nagy szükség van egy gyűjteményre, mely konkrét hazai vállalati gazdasági, vezetési problémákról és azok megoldási lehetőségeiről szól. 12 szerző 16 esettanulmányt írt az ipar, a kereskedelem és a szolgáltatások területéről. Elméleti tudásukat a gyakorlatban átélt tapasztalatokkal ötvözve írták meg az esettanulmányokat. A leírt esetek a vállalati gyakorlatból, a szervezetek életének mindennapjaiból származnak, ezért életszerűek, izgalmasak és sokszínűek, mint a hazai controllinggyakorlat is.

Az eseteknél nem az a lényeg, hogy mely szektort érintik, hanem a szerzők szándéka szerint az, hogy az egyes esetekkel kapcsolatban megfogalmazott gondolatok és felvázolt elemzések, megoldások átvihetők legyenek más területekre, és tágabb körben ébresszenek gondolatokat. Ugyanez indokolta egy nem vállalati, de általánosítható megfontolásokkal szolgáló eset bekerülését a kötetbe. Az esetek konkrét témákat fogalmazznak meg, de nem szűk körben hasznosíthatóan.

Az esettanulmányok közötti válogatást, a kötet használhatóságát segíti a könyv szerkezete:

I. CONTROLLING KÖZÉPFOKON

II. CONTROLLING FELSŐFOKON

III. MEGOLDÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, ALTERNATÍVÁK

I. Controlling középfokon

A fejezet mikro-, kis- és középvállalatok számára használható eseteket, tipikus problémákat, olcsón, könnyen bevezethető módszereket mutat be. Főképpen azok a vállalatok tudják használni, ahol a problémák kevésbé komplexek, de a vállalkozás vagy a vállalat számára a megoldásuk nélkülözhetetlen. E vállalatoknál esetleg nem is foglalkoztatnak controllert, mégis alkalmazni tudják a javasolt módszereket a könyvben leírt példák alapján.

Az oktatásban elsősorban az alapképzésben részt vevő hallgatóknak, továbbá a controlling szakirányú képzésben részt vevő hallgatóknak, s emellett valamennyi controllingoktatónak adunk itt az elméleti képzés kiegészítésére, szemléltetésére gyakorlati megoldásokat.

II. Controlling felsőfokon

Ezek az esettanulmányok az üzleti szférában elsősorban olyan középvállalatok számára használhatók, ahol komplex problémák merülnek fel – akár a gyors növekedés, akár a dinamikus környezet, akár más tényezők miatt. Esetükben több szereplőn múlik a megfelelő megoldás megtalálása, és ebben sajátos szereppel vesznek részt a controllerek. Az itt leírt módszerek tehát többnyire feltételezik az önálló controller, illetve controllerek alkalmazását a cégnél.

Ezeket az eseteket elsősorban a mesterszakon tanulmányokat folytató hallgatók számára tartjuk jól használhatónak, ahol komplex, a gyakorlati életből vett feladatok kerülnek terítékre. Ezekhez megoldási lehetőséget is találnak a kötetben, néhol nem is csak egyet. A komplex esetek ugyanis rendszerint több oldalról is megközelíthetők, amelyek eltérő megoldásokhoz vezethetnek. Éppen ezért ezek az esettanulmányok tanulmányi versenyekre való felkészítésre is kiválóan alkalmasak.

Aki konkrét gyakorlati kérdésére szeretne választ kapni, vagy konkrét oktatási célra keres segítséget a kötetben, az jó hasznát veszi az esettanulmányok témakörök szerinti áttekintésének:

Esettanulmány	Stratégiai tervezés	Kiszervezés	Beruházás	Operatív tervezés	Költség-, fedezet-számítás	Likviditás	Kockázat-elemzés	Teljesítmény-mérés
A stratégiai controlling lehetőségei egy sportszergyártó vállalatnál	×							×
A „gyógyító kapszula” operatív controllingja					×			
A brojlercsirke-tenyésztés		×					×	
Hol a pénzünk?						×		
Nyereséges-e a kereskedelem?					×			
„A törekeny valóság”				×	×			
Az árképzés vizsgálata FMCG termék esetében	×				×			
„Járt utat járatlanért el ne hagyj!”				×	×			
Aranyszarvas-Gomba Kft.	×		×		×	×	×	
Irány a felhő?		×			×		×	
SkyBus – egy álmatlan éjszaka	×							×
„Elrejtett” tartalékok az emberi erőforrás gazdálkodásban				×			×	×
Egy faipari vállalkozás nehéz döntése	×			×	×	×		
A mérlegtételeken túl – befektetési döntés(ek) mérlegelése bizonytalan piaci környezetben			×		×		×	×
A pénzügyi és stratégiai szempontok konfliktusa egy beruházási döntésnél			×		×			
Tervezési folyamatok egy non-profit szervezetben	×			×				

III. Megoldások, következtetések, alternatívák

Az esetek, helyzetek, problémák leírását elválasztottuk a megoldástól. Az I. és II. részben a környezet, a körülmények, a probléma ismertetése után a szerzők megfogalmazzák a feladatokat, felteszik a releváns kérdéseket, és ennek alapján önálló megoldások kialakítására ösztönöznek. Lehetőséget adnak arra, hogy az olvasó elgondolkodjon, ő mit tenne hasonló esetben, mit számolna, mit javasolna, vezetőként milyen feladatokat osztana ki, hogyan jutna el a megoldásig.

A szerzők által közreadott megoldások és következtetések a könyv végére kerültek. Itt látható, hogy a döntéshozók milyen következtetésre jutottak, a gyakorlati esetekben miként számoltak és elemeztek, vagy milyen gondolatmenettel jutottak el a döntésig. Több esetben a leírt megoldás nem az egyetlen és üdvözítő, más megoldás is hasonlóan jó eredményt hozhat(ott volna).

Bízunk benne, hogy a Controlling-esettanulmányok kötettel sikerül a célunkat elérni, azaz segíteni a controlling fejlődését. A munkát nem tekintjük befejezettnek. A leírtakhoz hasonló témákon és más vállalati kulcskérdéseken tovább fog dolgozni munkacsoportunk.

Dénes Tamásné
2014 január

Szerzők

DR. BÖCSKEI ELVIRA



Egyetemi docens, tudományos fokozatát (PhD) 2008-ban szerezte meg. Főbb kutatási területe a pénzügyi folyamatok elemzése mellett a támogatások hatékonyságvizsgálata. A számvitel és a controlling oktatása iránt elkötelezett kutató.

Alap- és mesterképzésen oktat: pénzügyi számvitel, stratégiai vezetői számvitel, pénzügyi kimutatások elemzése, vállalkozások controlling rendszerének sajátosságai témakörben.

Tudományos eredményeit rendszeresen publikálja, továbbá hazai- és nemzetközi konferenciákon tart előadásokat. Oktatói- és kutató tevékenysége mellett a gyakorlati életben is aktív szerepet vállal, gazdasági tanácsadóként segíti a cégek munkáját.

FABRICIUS FERKE GYÖRGY



Controlling és Vezetői Számviteli rendszereket vezetett be, illetve irányította a bevezetéseket, 26 év alatt 23 kis- és közepes vállalatnál, illetve költségvetési szervezeteknél. Az esettanulmányban szereplő példa is ezekből származik. Ezen idő közben folyamatosan oktatott a számviteli alkalmazások és a vállalatirányítás témáiban. Jelenleg az EDUTUS Főiskola főállású oktatója.

GÁCSI ROLAND



A Szegedi Tudományegyetemen szerzett közgazdász végzettséget 2008-ban. Ezt követően közösségi projekteket dolgozott ki és irányított külföldön (Egyesült Királyság, Egyesült Államok, Costa Rica, Kolumbia, Románia). A Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának PhD hallgatója 2011 óta, amelynek keretében részt vesz szaktantárgyak egyetemi oktatásában magyarul és angolul egyaránt. Kutatásainak fókuszja a marketing- és a felsőoktatási Balanced Scorecard (BSC) vizsgálata, kiemelt célja a hazai felsőoktatási intézményekre adaptálható BSC „recept” kialakítása olyan külföldi felsőoktatási intézményekre alapozva, ahol már bevezetésre került hasonló rendszer. E témában publikált számos honi és külföldi folyóiratban, konferenciakiadványban. Szakfordítója a Controller Info folyóiratnak.

DR. KANDIKÓ JÓZSEF



A közgazdaságtudományok kandidátusa, az Edutus Főiskola főiskolai tanára, Rector Emeritusa. Pályájának kezdete óta (1970) a marketing magyarországi gyakorlatával és erősítésével foglalkozik. Az 1991-ben megalakult Magyar Marketing Szövetség alapító elnöke 2002-ig. Egyetemi oktatóként, kutatóként, az üzleti szférában vállalatvezetőként, illetve tanácsadó vállalkozóként a marketingtervezés gyakorlatára helyezte a hangsúlyt. Kiemelt vizsgálati és publikációs területe a vevőelégedettség és versenyképesség. Marketingcontrolling témában készült elektronikus tankönyve (Marketingszámtan címmel) a kvantitatív módszerek felhasználását részletezi. Az oktatásban és kutatásban a marketingelmélet gyakorlatba ültetését, a gyakorlati alkalmazás hazai KKV-k körében való terjesztését tartja a legfontosabbnak, ilyen esettanulmányok, példák sokaságát készítette.

DR. KOMÁROMI KÁLMÁN



A Szent István Egyetem, Üzleti Tudományok Intézetének oktatója. Tanulmányait a vállalati pénzügyi-számviteli, illetve controlling területeken folytatta, több tanulmányúton vett részt külföldön, ahol controllingrendszerek működését, alkalmazását tanulmányozta.

Tanácsadóként döntéstámogatási rendszerek kiépítésével, fejlesztésével, üzleti és szervezési tanácsadással foglalkozik. Kutatási és üzleti tevékenysége során számos K+F projektben vett részt termelő és kereskedelmi profilú vállalatoknál. Kutatási területe a pénzügyi és költségcontrolling. Több szakmai szervezet és együttműködés tagja.

KRISTÓF PÉTER



Tanulmányait a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE KTK), a Gábor Dénes Főiskolán, a hageni FernUniversität-en (Németország) és a Jönköping International Business School-on (Svédország) végezte. Jelenleg informatikai projektek vezetésével, valamint rendszerszervezéssel és üzletfejlesztési tanácsadással foglalkozik itthon és külföldön. Kutatási területe az informatika-controlling. A Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájának hallgatója. Több szakmai, tudományos és közéleti szervezet tagja.

KÜSZ ANDRÁS



A pályáját termelési rendszer szakos gépészmérnökként kezdte, majd a különféle vezetői munkakörök kihívásaira reagálva közgazdász- és controllerdiplomát is szerzett.

Közel 30 évig termelő/szolgáltató cégeknél dolgozott különféle vezetői beosztásokban. Pályafutása során meghatározó külföldi tanulmányutakon vett részt, de a legfontosabb élményt egy magyar cégnél élte meg: teljesítménycontrolling és team coaching integrált alkalmazásával újraépítették a minőségbiztosítási rendszert, amely nyomán az általuk gyártott részegység működési zaja alacsonyabb lett, mint a licence-adó eredeti japán. Lassan tudatosult benne, mit is csináltak. Azóta keresi a lehetőséget, hogy a felismeréseit, tapasztalatait másoknak is átadhassa. Négy éve tanácsadóként dolgozik.

Főbb működési területei:

- vezetési rendszerek fejlesztése,
- controllingrendszerek kiépítése,
- teljesítménycontrolling-módszerek alkalmazása,
- hatékonyságjavítási projektek,
- válságmenedzselés.

SEREMET ANNA



Seremet Anna 2009 és 2013 között az AIESEC Budapesti Corvinus Egyetemi irodájának tagja, később Vállalati kapcsolatokért felelős elnökhelyettese, majd az AIESEC Magyarország országos tevékenységét segítő csapatának tagja volt. A 2012-2013-as évben az AIESEC Magyarország elnökeként a 600 fős szervezet stratégiai menedzsmentjét, a szervezet egészét átfogó tervezési folyamat átalakítását és lebonyolítását, valamint a folyamat alapú terméktervezés bevezetését vezette. Jelenleg a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodási és menedzsment szakának végzős hallgatója.

DR. SZÓKA KÁROLY



2001-ben szerzett egyetemi diplomát a soproni Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán. Szakmai pályafutását az egyetemen, a kar Pénzügyi és Számviteli Intézetében kezdte, ahol tanársegédként, adjunktusként majd egyetemi docensként dolgozik a mai napig. Doktori fokozatát 2007-ben szerezte, disszertációját a pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra) témakörben írta.

2006-ban Nemzetközi controller (REFA), majd 2012-ben Értékelemző teamtag (SAVE) végzettséget szerzett. 2006-tól tagja a Magyar Controller Egyesületnek, 2008-tól tagja, majd 2010-től alelnöke az Innováció Határok Nélkül Egyesületnek, szintén 2008-tól tagja az MTA VEAB Soproni Tudós Társaság Közgazdaságtudományi Szakbizottságának.

Szakterülete a pénzügyi-gazdasági elemzések, az értékelemzés és a tervezési és controlling rendszerek kialakítása és működtetése a KKV. szférában. Számos hazai és külföldi publikáció szerzője.

TIRVOL TAMÁS



Tanulmányait a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán, majd a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen végezte. Szakmai tapasztalatait olyan multinacionális vállalatoknál szerezte, mint Unilever, Sanofi/Chinoin, Novartis, Wyeth, Actavis különböző kontrolling- és pénzügyi pozíciókban. Főképp gyógyszeripari és FMCG területi tapasztalattal rendelkezik, de pár évig gyártási, ipari területen is dolgozott (Budapest Furnér Művek). Fő szakmai területe a kontrolling, de több mint 7 éves pénzügyi felsővezetői tapasztalattal is rendelkezik. 2007-óta tagja a Magyar (MCE) és a Nemzetközi (ICV) Kontrolling Egyesületnek. Jelenleg az IFUA Horváth & Partners külsős kontrolling tanácsadója.

DR. TÓTH ANTAL



A Magyar Alumíniumipari Tröszt (HUNGALU Rt.) rendszerszervező szakmérnöként a '80-as évek végén ismerkedett meg a controlling eljárással, az IFUA és a Stuttgarteri Egyetem szervezésében végzett szakmai tanfolyamon. A '90-es évek elejétől önálló szervezési és számítástechnikai Kft. keretében több vállalatnál és intézménynél kezdte meg a controlling rendszerek orgver és szoftver telepítését sikeres adaptációval. A gyakorlati működés mellett különböző felsőoktatási intézményeknél először, mint óraadó tanár, majd a Budapesti Gazdasági Főiskolán jelenleg is főállású tanárként oktatja a controllingot. Több controlling szakkönyv és egyetemi jegyzet szerzőjeként, illetve társszerzőjeként könyve jelent meg e témakörben. 2000-2005 között a RAABE Kiadónál cserélhető lapos Controlling kézikönyv (enciklopédia) főszerkesztője, majd a COMPLEX Kiadónál a havonta megjelenő

Controlling újság szerkesztője. 2013. január 1-jétől a Controller Info havonta megjelenő tudományos szakfolyóirat főszerkesztőjeként tevékenykedik.

DR. ZÉMAN ZOLTÁN



1992-ben szerzett okleveles vállalatgazdasági üzemmérnök diplomát a Gödöllői Agrártudományi Egyetemen. Tanulmányait továbbfolytatva Gödöllőn 1995-ben gazdasági agrármérnök diplomát, majd 1998-ban PhD fokozatot szerzett közgazdaságtudomány-ágban. A Magyar Könyvvizsgáló Kamara okleveles könyvvizsgáló oktatói minősítést adott ki részére 1999-ben. A Pénzügyminisztériumban 2000-ben vizsgarevizori minősítést kapott. 2009-ben közgazdaságtudomány-ágban habilitációs oklevelet szerzett.

1995-től dolgozik a Gödöllői Agrártudományi Egyetemen, ami most Szent István Egyetem, beosztása: egyetemi docens, intézetigazgató (SZIE GTK ÜTI).

Tevékenységei és kutatási területei: szervezés és vezetélmélet, controlling, ellenőrzés, pénzügyi számvitel, vezetői számvitel, könyvvizsgálati oktatás, alap- és mesterképzésen, egyetemi és főiskolai oktatásban.

Az előző témákból egyetemi, főiskolai jegyzeteket, valamint könyveket és szakkikkeket publikál. Havi szakmai folyóiratokban rendszeresen jelennek meg kutatási területeivel kapcsolatos cikkek. Több tudományos konferencia előadója és résztvevője.

Lektor

DR. TIRNITZ TAMÁS JÓZSEF



A Pécsi Tudományegyetemen szerzett közgazdász végzettséget. Azóta a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében dolgozik, jelenleg a Vezetés és Kontroll Tanszék egyetemi adjunktusa. Főiskolai demonstrátorsága (PSZF Zalaegerszegi Intézete) óta foglalkozik a controlling különböző kérdéseivel. Ezen területen oktat és kutató, több szakkönyv és más kiadvány szakmai, szaknyelvi lektora volt. Hallgatókkal, kollégákkal vagy egyedül harminc gyakorlati projektben vett részt, amelyek révén számos (nemcsak üzleti) ágazat controllingrendszerét ismerte meg. Több cikk szerzője, és rendszeresen előad szakmai konferenciákon.

Szerkesztő

DÉNES TAMÁS NÉ



Vállalati szervező-vezető szakközgazda, controllingszakértő.

Pályafutása során harminc évig különböző vezetői állásokat töltött be kereskedelmi nagyvállalatoknál, ezen belül hosszabb időn keresztül controllingigazgatóként dolgozott. 2005-től vezető tanácsadóként és interim menedzserként dolgozott a szolgáltatási szektorban. Öt évig főiskolán controllingot oktatott. 2011 óta a Magyar Controlling Egyesület ügyvezetőjeként irányítja az Egyesület operatív munkáját.

Minden tevékenységében a controllingmódszerek továbbterjesztésére és a controllingelmélet gyakorlatba való átültetésére törekszik. Az MCE Controlling Oktatói Munkacsoportjának keretein belül megszervezte e kötet létrehozását.