

Press release

Loren Motiani
Marketing & Communications
Tel: +352 451 452 434
Email: lupress@deloitte.lu

Deloitte Luxembourg CFO survey Dashboards and key performance indicators – a reliable tool?

93% of companies in Luxembourg produce at least one dashboard to manage their activities. Over 30% of the respondents, however, admitted to taking uninformed decisions due to the tools not providing the information needed.

These results were unveiled in the third Deloitte Luxembourg CFO survey, which focused on the importance that local companies attach to the use of dashboards and the extent to which they are used to efficiently manage the company's performance.

The main findings of the survey are as follows:

Dashboards – an information source to manage organisations

Dashboards exist in entities as an information source providing operational and non-operational indicators necessary to oversee the activity. In fact, the finance department produces dashboards or sets of performance indicators in 93% of respondents' organisations, with close to 50% of finance departments managing over 3 dashboards. In addition, the survey also shows that in most cases, other departments produce such tools, including the human resources department.

Dashboards are generally perceived as necessary and relevant working tools, but nevertheless considered too complex for some companies

The study showed that all departments, when available, follow the dashboards in place within a company and almost all respondents see them as relevant working tools for the company, as they are deemed useful and easy to use.

On the other hand, 7% of the respondents believe that the difference between the information given in the dashboards and the actual state of the business are not easily identified. In 6% of the cases, dashboards are not even analysed. The lack of relevant information has led to over a third of respondents taking uninformed decisions.

Are performance indicators seen as a reliable source?

Between 1 and 10 indicators in the dashboards are included by 60% of the responding companies, while 26% include between 10 and 20 indicators and 11% take into account more than 20 indicators.

According to Georges Kioes, partner at Deloitte Luxembourg: *“Dashboards are often static rather than dynamic, preventing informed decisions from being made in many cases.*

Furthermore, we have noticed that dashboards with more than 10 pieces of information are very difficult to follow.”

A clear difference in the nature of the indicators used by each industry was observed. Indeed, the turnover, operating costs and results are the most followed in all sectors, whereas purchasing, and production margins are followed more closely by non-financial businesses.

Performance indicators: a link between strategy and operations

While almost all CFOs surveyed confirm that the goals are consistent with the overall strategy of the company, some indicators are not always reliable: more than a third of the respondents surveyed confirmed using indicators that are more associated with short-term goals.

85% of the participants, however, confirmed that the indicators generally focus on the key drivers of performance rather than on some details of the activity.

The study also shows that external factors are not systematically taken into account when defining performance indicators.

Manual updates: insufficient tools?

90% of the respondents confirmed that data indicated in the dashboards are of good quality and regularly updated. A majority of the CFOs surveyed, however, reported using mainly manual spreadsheets to produce and follow their dashboards and indicators, with only a small proportion of the companies using automated solutions.

"Even though dashboards are used on a regular basis by a majority of the respondents, we have noticed that the processes and reliability of the indicators are yet to be improved." states Petra Hazenberg, partner at Deloitte Luxembourg.

The full version of the Luxembourg CFO survey is available on Deloitte Luxembourg's website at the following address: <http://www.deloitte.com/lu/survey/cfo/2014>

Enquête CFO de Deloitte Luxembourg

Tableaux de bord et indicateurs clés de performance : des outils fiables ?

Si 93% des sociétés au Luxembourg déclarent utiliser au moins un tableau de bord pour la gestion de leurs activités, plus de 30% des sondés admettent toujours prendre des décisions mal éclairées en l'absence d'informations pertinentes.

Tels sont les résultats de la troisième enquête sur les CFO de Deloitte Luxembourg, qui se penche cette année sur l'importance accordée aux tableaux de bord par les entreprises locales et cherche à définir dans quelle mesure ceux-ci permettent de gérer efficacement la performance.

Principales conclusions de l'enquête :

Les tableaux de bord constituent une source d'information dans la gestion des organisations

Les tableaux de bord sont utilisés en tant que source d'information par les entreprises et fournissent des indicateurs opérationnels et non-opérationnels nécessaires à la supervision de l'activité.

Dans 93% des cas, ce sont les départements financiers des organisations interrogées qui mettent en place les tableaux de bord et/ou définissent les indicateurs de performance. Près de la moitié d'entre eux gèrent ainsi plus de 3 tableaux de bord. L'enquête montre également que les autres départements ne sont pas en reste, puisqu'ils produisent aussi de tels outils dans la plupart des cas, notamment les ressources humaines.

Les tableaux de bord sont généralement considérés comme des outils de travail nécessaires et pertinents, mais néanmoins trop complexes pour certaines sociétés

D'après les résultats de l'étude, tous les départements des entreprises interrogées suivent les tableaux de bord en vigueur, le cas échéant, et la quasi-totalité de celles-ci les considèrent comme des outils de travail pertinents, utiles et simples d'utilisation.

En revanche, 7% des sondés estiment qu'il est difficile d'identifier les différences entre les informations fournies par les tableaux de bord et la situation réelle de l'entreprise. Dans 6% des cas, les tableaux de bord ne sont même pas analysés. Le manque d'informations pertinentes a amené plus d'un tiers des entreprises interrogées à prendre des décisions mal avisées.

Les indicateurs de performance sont-ils perçus comme une source fiable ?

60% des sondés intègrent entre 1 et 10 indicateurs dans leurs tableaux de bord, 26% en intègrent entre 10 et 20, et 11% en intègrent plus de 20.

Georges Kioes, partner chez Deloitte Luxembourg : « *Les tableaux de bord sont plus souvent statiques que dynamiques, ce qui bien souvent empêche l'utilisateur de prendre des décisions éclairées.*

Nous avons en outre remarqué que les tableaux de bord comprenant plus de 10 indicateurs sont particulièrement difficiles à appréhender. »

L'enquête a mis en lumière une forte hétérogénéité dans la nature des indicateurs utilisés par chaque secteur. Le chiffre d'affaires, les frais d'exploitation et les résultats sont les plus populaires dans l'ensemble des secteurs, tandis que les entreprises non financières accordent une importance accrue aux achats et aux marges de production.

Les indicateurs de performance font le lien entre stratégie et opérations

Si la quasi-totalité des CFO interrogés confirment que les objectifs s'alignent sur la stratégie globale de leur société, une partie des indicateurs utilisés restent inadaptés à cet égard. Plus d'un tiers des sondés recourent en effet à des indicateurs davantage associés à des objectifs de court terme plutôt qu'à la stratégie globale.

85% des sondés affirment toutefois que les indicateurs utilisés concernent en règle générale les principaux moteurs de performance plutôt que les détails de l'activité.

En outre, selon l'enquête, les facteurs externes ne sont pas systématiquement pris en compte lors de la définition des indicateurs de performance.

L'actualisation manuelle suffit-elle ?

90% des participants au sondage confirment que les données figurant dans les tableaux de bord sont de bonne qualité et régulièrement mises à jour. La majorité d'entre eux affirment cependant produire et suivre leurs tableaux de bord et leurs indicateurs à l'aide de feuilles de calcul manuelles essentiellement. Seule une faible proportion de l'échantillon a recours à des solutions automatisées.

Petra Hazenberg, partner chez Deloitte Luxembourg, tire dès lors la conclusion suivante :
« Bien que les tableaux de bord soient monnaie courante dans la plupart des entreprises interrogées, des progrès restent à accomplir sur le plan de la fiabilité des indicateurs et des processus qui leur sont associés ».

La version complète de l'enquête CFO de Deloitte Luxembourg est disponible sur le site Internet de la société à l'adresse suivante : <http://www.deloitte.com/lu/survey/cfo/2014>

Deloitte Luxemburg CFO Umfrage 2014

Dashboards und Schlüsselkennzahlen – wirklich zuverlässige Instrumente?

93% der Unternehmen in Luxemburg erstellen mindestens ein Dashboard, um ihre Aktivitäten besser zu verfolgen. Allerdings treffen über 30% der Befragten nach eigenen Angaben uninformierte Entscheidungen, da die Instrumente nicht die erforderlichen Informationen liefern.

Das sind zentrale Ergebnisse der dritten Deloitte Luxemburg CFO Umfrage. Ihr Schwerpunkt lag auf der Bedeutung, die heimische Unternehmen dem Einsatz von Dashboards beimessen, und dem Ausmaß, in welchem diese zum effizienten Management der Unternehmensleistung eingesetzt werden.

Folgende Hauptkenntnisse ergeben sich aus der Studie:

Dashboards – eine Informationsquelle für das Management von Organisationen

Dashboards dienen in Organisationen als Informationsquelle für betriebliche und nicht betriebliche Kennzahlen, die zur Überwachung der jeweiligen Aktivität notwendig sind. Bei 93% der befragten Einrichtungen erstellt die Finanzabteilung Dashboards oder eine Reihe von Leistungskennzahlen, fast 50% der Finanzabteilungen beobachten ihre Entwicklung mithilfe von drei Dashboards. Darüber hinaus ergibt sich aus der Untersuchung, dass in den meisten Fällen weitere Abteilungen, einschließlich der Personalabteilung, solche Instrumente bereitstellen.

Dashboards werden im Allgemeinen als notwendige und relevante Arbeitswerkzeuge angesehen, jedoch von manchen Unternehmen als zu komplex erachtet.

Einerseits zeigt die Studie auf, dass alle Abteilungen, in denen Dashboards eingesetzt werden, deren Nutzung im Unternehmen befürworten. Nahezu alle Befragten sehen Dashboards als für das Unternehmen relevante Arbeitswerkzeuge an, die als nützlich und benutzerfreundlich eingeschätzt werden.

Auf der anderen Seite meinen 7% der Befragten, dass die Abweichung zwischen den von den Dashboards gelieferten Angaben und dem tatsächlichen Geschäftszustand nicht leicht ersichtlich ist. In 6% der Fälle werden Dashboards nicht einmal analysiert, während über ein Drittel der Befragten aufgrund des Mangels an relevanten Informationen uninformierte Entscheidungen treffen.

Werden Leistungskennzahlen als eine zuverlässige Informationsquelle betrachtet?

60% der befragten Unternehmen nehmen zwischen 1 und 10 Kennzahlen in die Dashboards auf, wohingegen 26% zwischen 10 und 20 Kennzahlen einbinden. 11% ziehen mehr als 20 Kennzahlen in Betracht.

Dazu Georges Kioes, Partner bei Deloitte Luxemburg: *„Dashboards sind häufig eher statischer als dynamischer Natur und verhindern in vielen Fällen informierte Entscheidungen.*

Zusätzlich haben wir beobachtet, dass Dashboards mit mehr als zehn Informationskomponenten sehr schwer nachzuvollziehen sind.“

Der Einsatz bestimmter Kennzahlen und Indikatoren ist dabei von der jeweiligen Branche abhängig. Umsatz, Betriebskosten und -ergebnisse werden in allen Branchen am häufigsten verfolgt, während Einkaufs- und Produktionsmargen vor allem von nicht Finanzunternehmen genauer betrachtet werden.

Leistungskennzahlen: eine Verbindung zwischen Strategie und betrieblicher Tätigkeit

Zwar bestätigten fast alle befragten Finanzvorstände, dass die Zielvorgaben mit der Firmengesamtstrategie übereinstimmen würden, manche Kennzahlen seien allerdings nicht immer verlässlich: Mehr als ein Drittel der Befragten gaben an, mit kurzfristigen Zielen verknüpfte Kennzahlen einzusetzen.

85% der Teilnehmer wiesen in diesem Kontext darauf hin, dass sich die Kennzahlen im Allgemeinen eher auf die Hauptantriebskräfte der Unternehmensleistung als auf Einzelheiten der Aktivität konzentrierten.

Ebenso zeigt die Studie auf, dass externe Faktoren nicht systematisch bei der Definition von Leistungskennzahlen berücksichtigt werden.

Manuelle Aktualisierungen: unzureichende Instrumente?

90% der Befragten bekräftigten, dass die auf Dashboards angezeigten Daten in qualitativer Hinsicht gut sind und regelmäßig aktualisiert werden. Ein Großteil der befragten Finanzvorstände hingegen gab an, hauptsächlich manuell erstellte Spreadsheets zur Erstellung und Beobachtung ihrer Dashboards und Kennzahlen einzusetzen. Nur ein geringer Anteil an Unternehmen nutzt automatisierte Lösungen.

„Obwohl Dashboards regelmäßig vom Großteil der Befragten verwendet werden, haben wir bemerkt, dass die Prozesse und die Verlässlichkeit der Kennzahlen noch verbessert werden müssen“, erklärt Petra Hazenberg, Partnerin bei Deloitte Luxemburg.

Die Vollversion des Deloitte Luxemburg CFO Survey ist auf der Website von Deloitte Luxemburg unter folgender Adresse verfügbar:

<http://www.deloitte.com/lu/survey/cfo/2014>

About Deloitte

"Deloitte" is the brand under which tens of thousands of dedicated professionals in independent firms throughout the world collaborate to provide audit, consulting, financial advisory, risk management, and tax services to selected clients. These firms are members of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), a UK private company limited by guarantee. Each member firm provides services in a particular geographic area and is subject to the laws and professional regulations of the particular country or countries in which it operates. DTTL does not itself provide services to clients. DTTL and each DTTL member firm are separate and distinct legal entities, which cannot obligate each other. DTTL and each DTTL member firm are liable only for their own acts or omissions and not those of each other. Each DTTL member firm is structured differently in accordance with national laws, regulations, customary practice, and other factors, and may secure the provision of professional services in its territory through subsidiaries, affiliates, and/or other entities.

About Deloitte in Luxembourg

In Luxembourg, Deloitte consists of 80 partners and over 1,500 employees and is amongst the leading professional service providers on the market. For over 60 years, Deloitte has delivered high added-value services to national and international clients. Our multidisciplinary teams consist of specialists from different sectors and guarantee harmonised quality services to our clients in their field. Deloitte General Services is a member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, one of the world's leading professional services firms.