

## Press release

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

### **Deloitte unveils the results of its marketing effectiveness survey among Luxembourg companies**

According to a survey performed by Deloitte Luxembourg measuring marketing effectiveness among Luxembourg companies, the marketing function corresponds to a wide variety of definitions and organisational structures, depending on the sector and/or size of the company to which it belongs. *“Only 56% of respondents feel that the marketing function is clearly defined within their company,”* says Petra Hazenberg, partner responsible for Deloitte Luxembourg’s Customer and Market Strategy team.

The survey, completed by 45 companies, focuses on measuring the effectiveness of the marketing function throughout the value chain: from defining strategies to the planning and operational implementation of various activities as well as the calculation of return on investment.

#### **The survey’s main findings:**

- **The marketing department has a key role in the support of corporate strategy in Luxembourg**

80% of heads of marketing feel that their marketing strategy is aligned with their company’s corporate strategy and 72% point out that their superiors support this position. However, only half of them feel that employees in their company recognise the importance of marketing and understand the technological requirements that need to be met in order to implement their strategy. According to Petra Hazenberg, *“The marketing department is generally considered to be a key function within companies in Luxembourg, though it is true we are still a long way from the ‘marketing-centric’ model developed and widely used in consumer companies, in which the company’s entire value chain relies on marketing input.”*

- **Areas for improvement: project governance and collaboration between departments**

The survey detects governance failures both within the marketing department and the other departments with which they work. Within the marketing department, only half of all heads of marketing feel that roles and responsibilities are clearly defined when it comes to the planning of initiatives. Interactions between the marketing function and other departments are no better. Only 20% of Chief Marketing Officers (CMOs) consider that marketing coordinates efficiently with the IT, HR and finance departments. *“However, this figure jumps to 61% when talking about the coordination with the sales department,”* adds Julie Marizien, senior consultant in the Customer and Market Strategy team.

What obstacles must be faced in order to establish effective governance across all departments? According to the survey, it seems that the challenge lies in the lack of culture regarding the measuring and sharing of data within the company. Two thirds of CMOs who took part in the survey have yet to put in place key performance indicators to measure their activities and feel that data is not openly shared within their company.

- **Processes for measuring marketing performance: Luxembourg can do better**

Generally speaking, Luxembourg companies lack experience in terms of measuring the performance of their marketing activities, particularly regarding the return on marketing investment. The main performance measurement processes are not sufficiently integrated within Luxembourg companies. Only half of participants effectively evaluate key indicators such as customer acquisition and loyalty rates (in comparison with 70% in all of Europe). Furthermore, most heads of marketing recognise that they have not established processes to automatically evaluate the return on marketing investment, particularly regarding media investment: less than half of respondents feel that their companies correctly assess their conventional media activities (compared to 60% in all of Europe).

- **Measurement of the return on investment must be automated and integrated at the heart of the company**

*“At a time when marketing budgets are under close scrutiny, it is crucial that marketing departments establish a culture of performance measurement so as to highlight successes, showcasing the need to invest in them,”* says Julie Marizien. *“Many companies in Europe are increasingly using campaign management tools to automate the production and analysis of the marketing activity results”*.

Here again, the survey highlights a widespread failure among Luxembourg companies to communicate the results of marketing activities to management. 50% of respondents confirm that they have not put in place the required resources to analyse the effectiveness of their marketing activities and only 39% of the people surveyed communicate the results of their activities to their board of directors on a regular basis. This failure to monitor and report performance adversely affects the ability to take corrective action: only 42% of participants claimed to take past activities into account when planning future activities.

Only the financial sector stands out, with companies applying marketing strategies that are more reliant on measuring data depending on past activities: 66% of heads of marketing in the financial sector claim to adopt such approach, compared to only 37% of heads of marketing across all sectors.

*“While it is considered an essential function in supporting corporate strategy, the marketing function in Luxembourg needs to continue to optimise its organisational and analytical capabilities to ensure that its importance is given due recognition within the company,”* concludes Petra Hazenberg.

**The full version of the marketing effectiveness survey among Luxembourg companies is available on Deloitte Luxembourg’s website at the following address:**

**<http://www.deloitte.com/lu/survey/marketing-effectiveness-survey>**

## **Deloitte révèle les résultats de son étude sur l'efficacité marketing des entreprises luxembourgeoises**

La fonction marketing revêt généralement des définitions et organisations très variées, en fonction du secteur et/ou de la taille des entreprises luxembourgeoises dans lesquelles elle s'intègre, selon l'étude de Deloitte Luxembourg sur la mesure de l'efficacité marketing des entreprises luxembourgeoises.

« *Seulement 56% des personnes interrogées considèrent que la fonction marketing est clairement définie au sein de leur entreprise* », estime Petra Hazenberg, partner en charge du département de conseil «*Customer and Market Strategy*» à Deloitte Luxembourg.

L'enquête, conduite auprès de 45 sociétés, se concentre sur la mesure de l'efficacité de la fonction marketing tout au long de sa chaîne de valeur : de la définition de la stratégie, à la planification et mise en place opérationnelle des différentes actions et, in fine, au calcul du retour sur investissement.

### **Principaux enseignements de l'étude:**

- **Le département marketing au Luxembourg : une fonction clef dans le support de la stratégie d'entreprise**

80% des responsables marketing estiment que leur stratégie marketing est en ligne avec la stratégie de leur entreprise et 72% stipulent que leurs dirigeants soutiennent cet alignement. Néanmoins, seule la moitié d'entre eux sont d'avis que les membres de leur entreprise mesurent l'importance du marketing et comprennent les conditions technologiques nécessaires à la mise en œuvre de leur stratégie. « *Le département marketing est généralement considéré comme une fonction clef au sein des entreprises luxembourgeoises, bien qu'on soit loin du modèle 'marketing centric' développé et appliqué généralement dans les entreprises de grande consommation où toute la chaîne de valeur de l'entreprise est initiée par l'input du marketing* » déclare Petra Hazenberg.

- **Les axes à renforcer : gouvernance projet et collaboration entre départements**

Qu'il s'agisse des relations au sein même du département marketing, mais aussi au niveau de la collaboration avec les autres départements de l'entreprise, l'étude met en avant des failles de gouvernance. Au sein du département marketing, la moitié seulement des responsables marketing estiment que les rôles et les responsabilités sont bien définis lors de la planification des initiatives. Les interactions entre la fonction Marketing et les autres départements ne sont pas davantage optimales. Seulement 20% des Chief Marketing Officers (CMOs) considèrent que le marketing travaille en coordination régulière avec les départements IT, RH et Finance. « *Ce pourcentage grimpe néanmoins à 61%, s'agissant de la coordination avec le département des Ventes* » ajoute Julie Marizien, senior consultante au sein du département de conseil «*Customer and Market Strategy*».

Quels sont les obstacles à l'établissement d'une gouvernance qui fonctionne pour tous les départements ? Selon l'étude effectuée, cela peut être lié à un manque d'une culture de la mesure et du partage des données au sein de l'entreprise. En effet, deux tiers des CMOs interrogés n'ont pas encore mis en place des indicateurs clefs de performance comme outil de gestion de leurs activités, et estiment que les données au sein de l'entreprise ne sont pas mises en commun.

- **Processus de mesure des performances marketing : le Luxembourg peut mieux faire**

De manière générale, les entreprises luxembourgeoises manquent de maturité en termes de mesure de performance des actions marketing, notamment s'agissant de la rentabilité de l'investissement marketing. Les processus fondamentaux de mesure des performances ne sont pas suffisamment intégrés au sein des entreprises luxembourgeoises. En effet, de précieux indicateurs comme le taux d'acquisition client et le taux de fidélisation ne sont évalués efficacement que par la moitié des personnes interrogées (tandis qu'en Europe, la proportion est par exemple de 70%). De plus, la majorité des responsables marketing reconnaissent n'avoir pas intégré les automatismes en termes d'évaluation de la rentabilité de

l'investissement marketing, notamment au niveau de l'investissement médias : moins de la moitié des personnes interrogées estiment que leur entreprise évalue efficacement ses actions dans les médias traditionnels (contre 60% en Europe).

- **La mesure du retour sur investissement doit être automatisée, formalisée, et intégrée au cœur de l'entreprise**

*« Dans une période où les budgets marketing sont sous pression, la mise en place d'une culture de la mesure de la performance au sein des départements marketing devient primordiale, afin de mettre en lumière les réussites et la nécessité d'investir sur ces dernières »* indique Julie Marizien. *« De nombreuses entreprises en Europe ont de plus en plus recours à des outils de 'campaign management' qui permettent d'automatiser la génération et l'analyse des résultats des activités marketing ».*

L'étude pointe encore du doigt, au sein des entreprises luxembourgeoises, le manque général de communication des résultats marketing à la direction. 50% des personnes interrogées confirment ne pas mettre en place les ressources adéquates pour analyser l'efficacité de leurs actions marketing et seulement 39% des sondés communiquent de manière régulière les résultats de leurs actions au conseil d'administration. Ce manque de contrôle des performances et de reporting impactent négativement la mise en place d'actions correctives: seulement 42% des personnes interrogées indiquent en effet tenir compte de la performance des actions passées lors de la planification des activités à venir.

Seul le secteur financier se distingue, avec une stratégie marketing qui repose davantage sur la mesure de données d'actions passées : c'est ainsi le cas pour 66% des responsables marketing du secteur financier, contre seulement 37% des responsables marketing tous secteurs confondus.

*« Bien que considérée comme une fonction essentielle pour soutenir la stratégie d'entreprise, la fonction marketing au Luxembourg doit optimiser ses aptitudes organisationnelles et analytiques afin de légitimer davantage son importance au sein de l'entreprise »* conclut Petra Hazenberg.

**La version complète de l'étude sur la mesure de l'efficacité marketing des entreprises luxembourgeoises est disponible sur le site Internet de Deloitte Luxembourg à l'adresse <http://www.deloitte.com/lu/survey/marketing-effectiveness-survey>**

## **Deloitte veröffentlicht Ergebnisse seiner Studie zur Marketing Effizienz von luxemburger Unternehmen**

Laut der Studie von Deloitte Luxemburg zur Messung der Marketing Effizienz von luxemburger Unternehmen ist die die Marketing Funktion oftmals unterschiedlich definiert und organisiert, in Abhängigkeit von Sektor und/oder der Größe des Unternehmens. *„Nur 56% der Befragten halten die Funktion Marketing innerhalb ihres Unternehmens für klar definiert“*, so Petra Hazenberg, Consulting Partnerin bei Deloitte Luxemburg und verantwortlich für den Bereich ‚Customer and Market Strategy‘.

Die unter 45 Unternehmen durchgeführte Umfrage befasst sich mit der Messung der Marketing Effizienz über ihre gesamte Wertschöpfungskette hinweg: von der Definition der Strategie über die Planung und operative Umsetzung der verschiedenen Aktionen und bis hin zur Berechnung des Return on Investment.

### **Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie:**

- **Die Marketingabteilung– eine Schlüsselfunktion für die Unterstützung der Unternehmensstrategie in Luxemburg**

80% der Marketingleiter sind der Meinung, dass ihre Marketingstrategie auf die Strategie ihrer Unternehmen ausgerichtet ist, und 72% geben an, dass ihre Unternehmensleitungen diese Ausrichtung unterstützen. Dennoch glaubt nur die Hälfte von ihnen, dass die Mitglieder ihres Unternehmens die Bedeutung des Marketings richtig einschätzen und die technologischen Bedingungen verstehen, die für die Umsetzung ihrer Strategie erforderlich sind. *„Die Marketingabteilung wird in luxemburger Unternehmen in der Regel als eine Schlüsselfunktion betrachtet, auch wenn man noch weit vom ‚marketing centric‘-Modell entfernt ist, das in Unternehmen des Massenkonsumgütersektors entwickelt und allgemein angewendet wird und bei dem die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens vom Input des Marketings geleitet wird“*, erläutert Petra Hazenberg.

- **Zu verbessernde Bereiche: Projektsteuerung und Zusammenarbeit zwischen Abteilungen**

Sowohl innerhalb der Marketingabteilung als auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen des Unternehmens zeigt die Studie Mängel bei der Projektsteuerung auf. Innerhalb der Marketingabteilung ist nur die Hälfte der Marketingleiter der Meinung, dass die Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Planung von Projekten klar definiert sind. Ebenso wenig optimal sind auch die Interaktionen zwischen der Funktion Marketing und den anderen Abteilungen. Nur 20% der Chief Marketing Officers (CMOs) glauben, dass das Marketing in regelmäßiger Abstimmung mit den Abteilungen IT, HR und Finanzen arbeitet. *„Dieser Prozentsatz steigt jedoch auf 61%, wenn es um die Koordination mit dem Vertrieb geht“*, ergänzt Julie Marizien, Senior Consultant des Bereichs ‚Customer and Market Strategy‘.

Welche Hindernisse stehen der Einrichtung einer Steuerung, die für alle Abteilungen funktioniert, im Wege? Laut der Studie kann dies mit einem Mangel an einer Unternehmenskultur der Datenmessung und des Datenaustauschs zusammenhängen. Denn zwei Drittel der befragten CMOs haben noch keine Key Performance Indicators (KPI) als Hilfsmittel für das Management ihrer Aktivitäten erstellt und sind der Meinung, dass die Daten innerhalb des Unternehmens nicht gemeinsam genutzt werden.

- **Der Prozess der Messung von Marketingleistungen: Luxemburg kann es besser machen**

Ganz allgemein mangelt es den luxemburger Unternehmen an Reife im Hinblick auf die Messung der Leistung ihrer Marketingaktionen, insbesondere bezüglich des Return on Investment. Die grundlegenden Prozesse der Leistungsmessung sind in den luxemburger Unternehmen nicht hinreichend verankert. Wertvolle Indikatoren wie die Kundenakquisitionsrates und die Kundenbindungsrate werden nur von der Hälfte der Befragten als effizient eingestuft (während dieser Anteil europaweit beispielsweise bei 70% liegt). Darüber hinaus räumen die Hälfte der Marketingleiter ein, dass sie noch

keine Automatismen bei der Bewertung des Return on Investment des Marketings integriert haben, insbesondere nicht für Medieninvestitionen. Weniger als die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass ihr Unternehmen seine Aktionen in den traditionellen Medien effizient evaluiert (gegenüber 60% in Europa).

- **Die Messung des Return on Investment muss automatisiert und formalisiert und im Kern des Unternehmens verankert werden**

*„In einer Zeit, in der Marketingbudgets unter Druck stehen, spielt die Einrichtung einer Kultur der Leistungsmessung in der Marketingabteilung eine vorrangige Rolle, um Erfolge hervorzuheben und die Notwendigkeit, in sie zu investieren, zu verdeutlichen“, sagt Julie Marizien. „Viele Unternehmen in Europa greifen immer mehr auf Hilfsmittel des ‚Campaign Management‘ zurück, mit denen sich die Generierung und die Analyse der Ergebnisse von Marketingaktivitäten automatisieren lassen“.*

Die Studie hält den luxemburger Unternehmen außerdem einen allgemeinen Mangel an Kommunikation von Marketingergebnissen gegenüber der Direktion vor. 50% der Befragten bestätigen, dass sie keine angemessenen Ressourcen zum Analysieren der Effizienz ihrer Marketingaktionen zur Verfügung stellen, und nur 39% der Studienteilnehmer teilen die Ergebnisse ihrer Aktionen regelmäßig dem Verwaltungsrat mit. Dieser Mangel an Leistungskontrolle und Reporting hat einen negativen Einfluss auf die Umsetzung von Korrekturmaßnahmen. Denn nur 42% der Befragten geben an, dass sie die Ergebnisse vergangener Aktionen bei der Planung ihrer künftigen Aktivitäten berücksichtigen.

Hier hebt sich nur der Finanzsektor mit einer Marketingstrategie ab, die sich stärker auf die Messung von Daten aus früheren Aktionen stützt. Dies trifft auf 66% der Marketingleiter des Finanzsektors zu, während diese Zahl für die Marketingleiter aller Sektoren zusammen bei nur 37% liegt.

*„Obwohl das Marketing in Luxemburg als eine entscheidende Funktion für die Unterstützung der Unternehmensstrategie betrachtet wird, muss diese Funktion ihre organisatorischen und analytischen Fähigkeiten noch verbessern, um ihre Bedeutung innerhalb des Unternehmens zu belegen“, so das Fazit von Petra Hazenberg.*

**Die vollständige Studie über die Messung der Effizienz des Marketings der luxemburger Unternehmen steht auf der Website von Deloitte Luxemburg zur Verfügung unter <http://www.deloitte.com/lu/survey/marketing-effectiveness-survey>**

**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 70 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, société à responsabilité limitée, is an affiliate of the Luxembourg member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, one of the world's leading networks of professional services firms.