



# Organisation de la veille marketing: convaincre les sceptiques

Philippe JACOT CEO

Brice RENGGLI, Marketing & Competitive  
Intelligence Manager

# Rappel activités Tornos



## Technologie de tournage

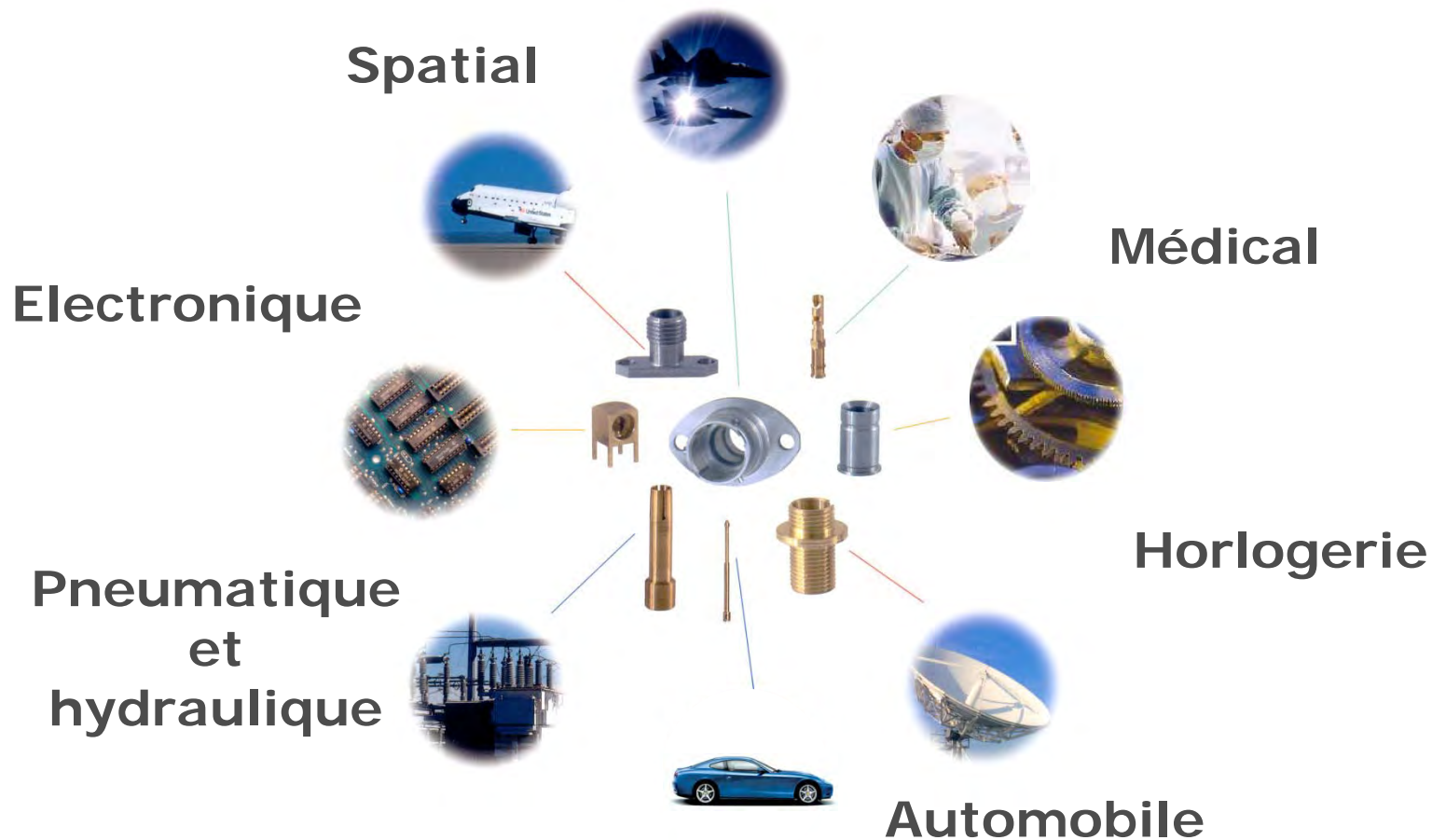
## Technologie de fraisage

Tours automatiques monobroches à poupée mobile      Tours automatiques multibroches

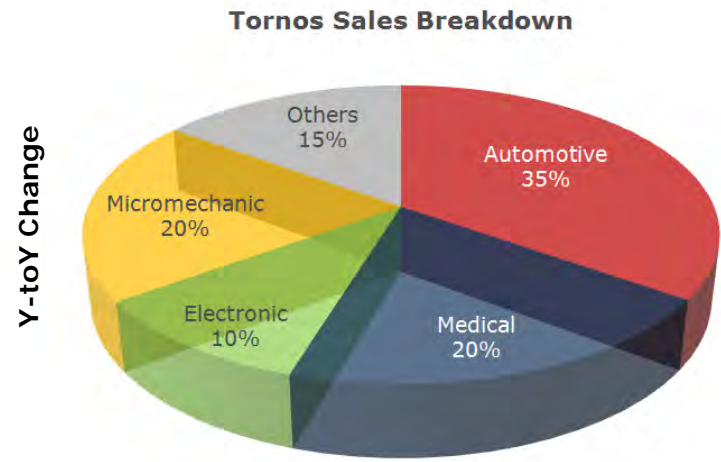
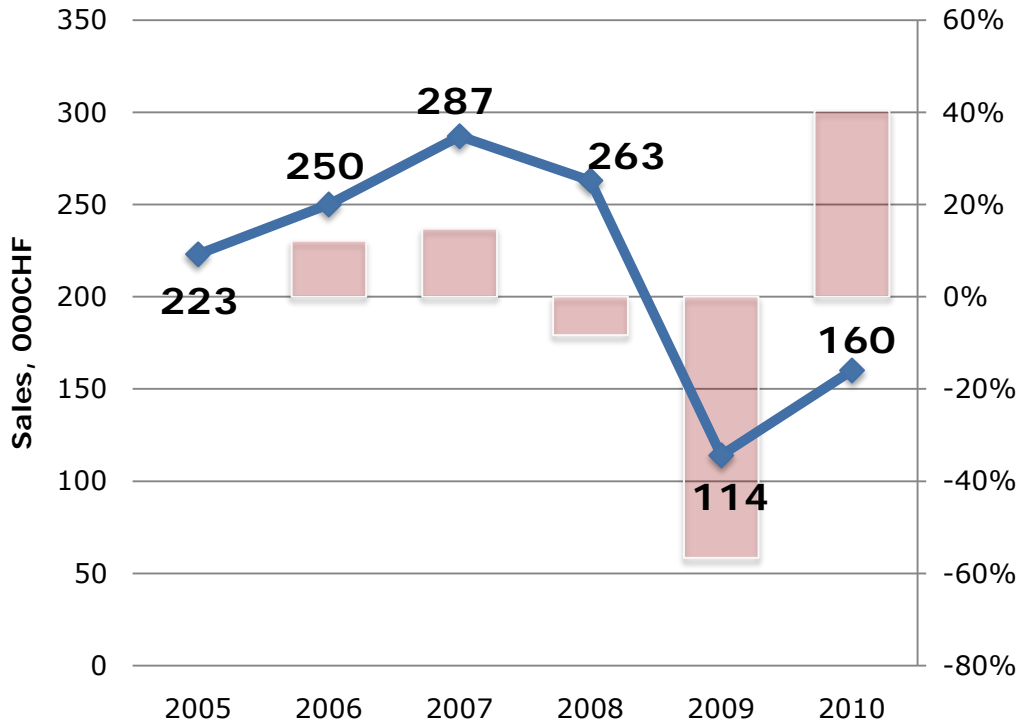
Centres d'usinage      Usinages horlogers spécifiques



# Les segments de marché



# Ventes



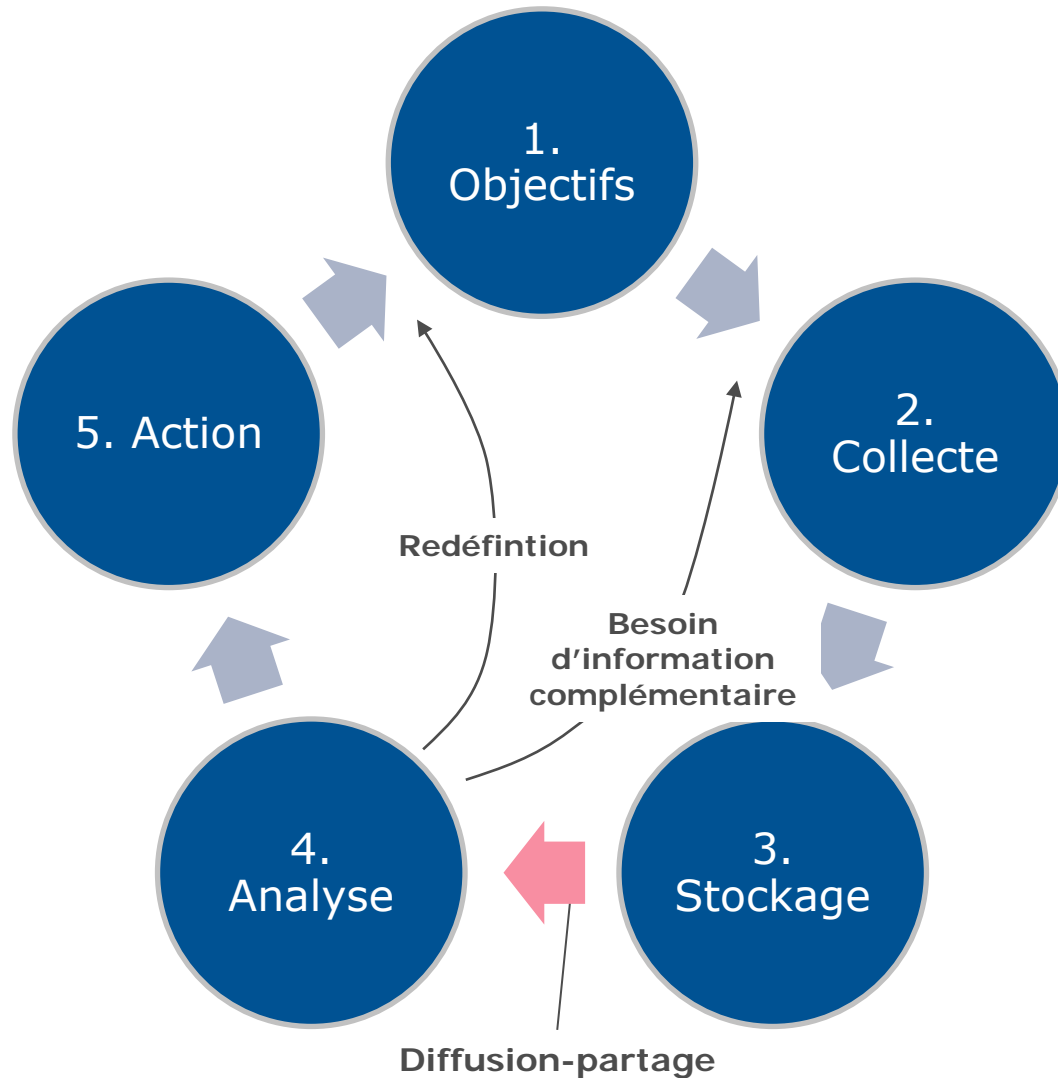
# Other Facts & Figures



- Tornos a été créée en 1914
- ~ 900 employés Worldwide
  - 650 à Moutier (Tornos)
  - 50 à La Chaux-de-Fonds (Almac)
  - 200 dans les filiales
- ~ 100 personnes en R&D
  - Conception & Technologie
  - Développement et Mise au Point
  - Applications

# L'INTELLIGENCE MARCHÉ

# Le cycle de l'intelligence économique



# Les questions de base

## Où sont les obstacles?

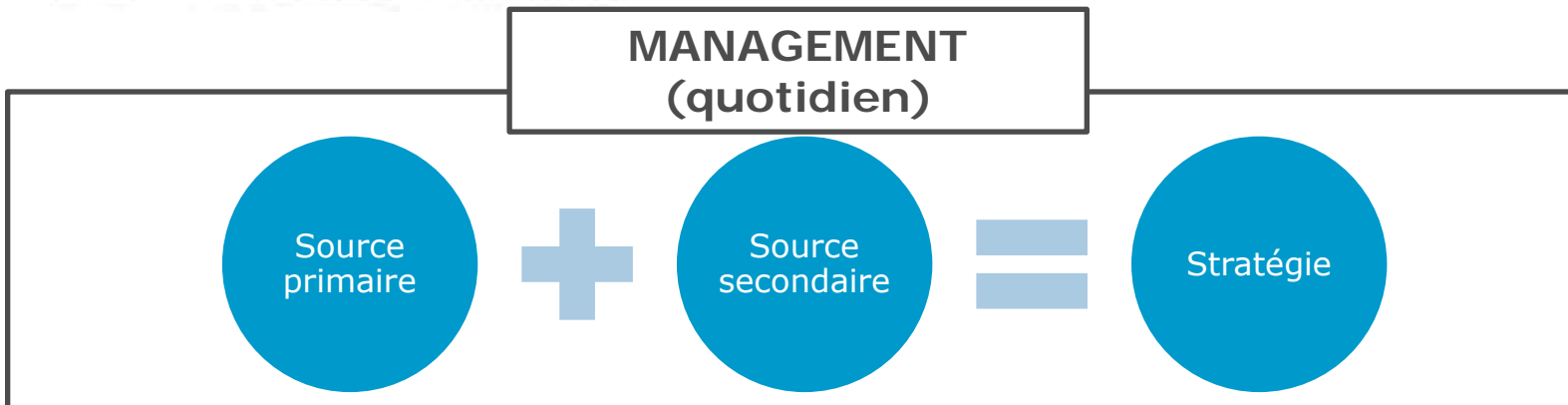
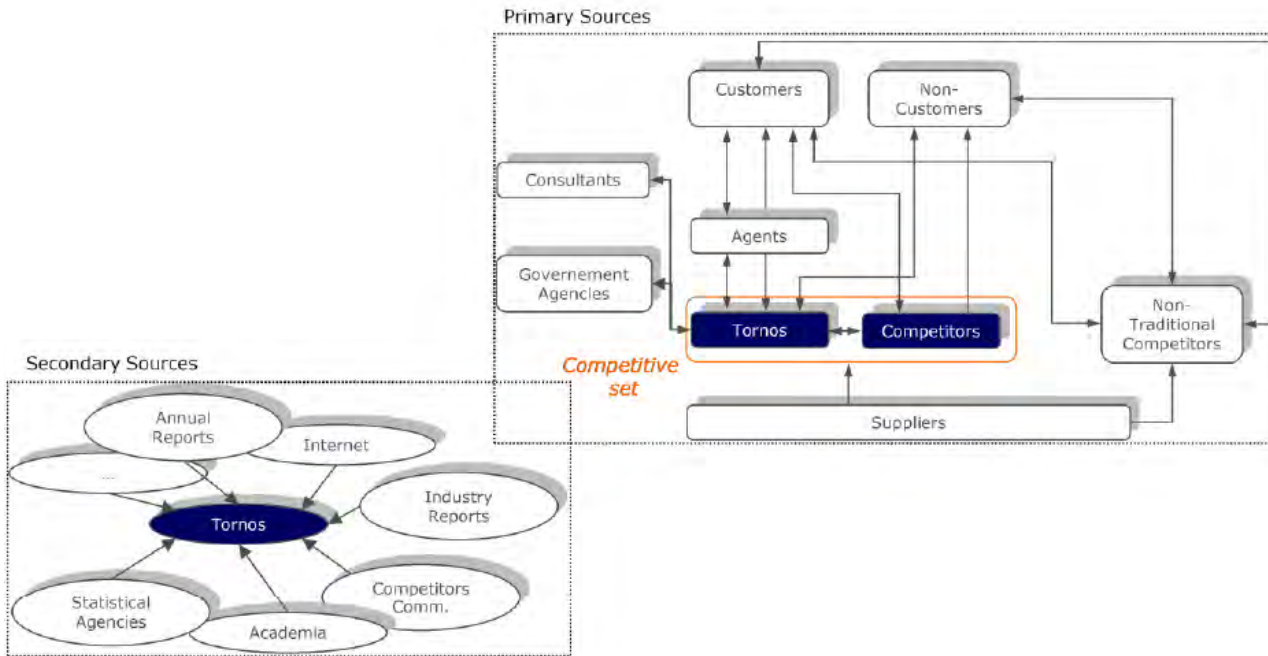


- Comment se développe notre clientèle? Quels sont leurs challenges?
- Que fait la concurrence?
- Evolution des différents facteurs externes et légaux
- Evolution de l'industrie.
- Evolution des prix



# Les buts de l'intelligence

## Maîtriser l'information



# Intelligence marché, concurrentielle et technologique chez Tornos



Brice RENGGLI, Market Intelligence

Olivier Marchand, CTO

Market & Customer  
Intelligence

Competitor  
Intelligence

Technology  
Intelligence

Decision Making for Business, Product & Technology Strategy

Market and  
competitive  
strategy

Product  
roadmap

Technology  
roadmap

Action plan

Monde réel

# La dimension humaine



- Aujourd'hui les outils nous permettent d'accélérer les processus et la transmission d'informations.
- Cependant derrière les décisions se cachent des Hommes:
  - **La Direction doit soutenir la démarche**
  - Les salariés doivent y participer et voir un avantage à la démarche.
  - De nombreux services sont concernés, la tâche est complexe
    - DG
    - Ventes
    - Production
    - R&D
    - Finances

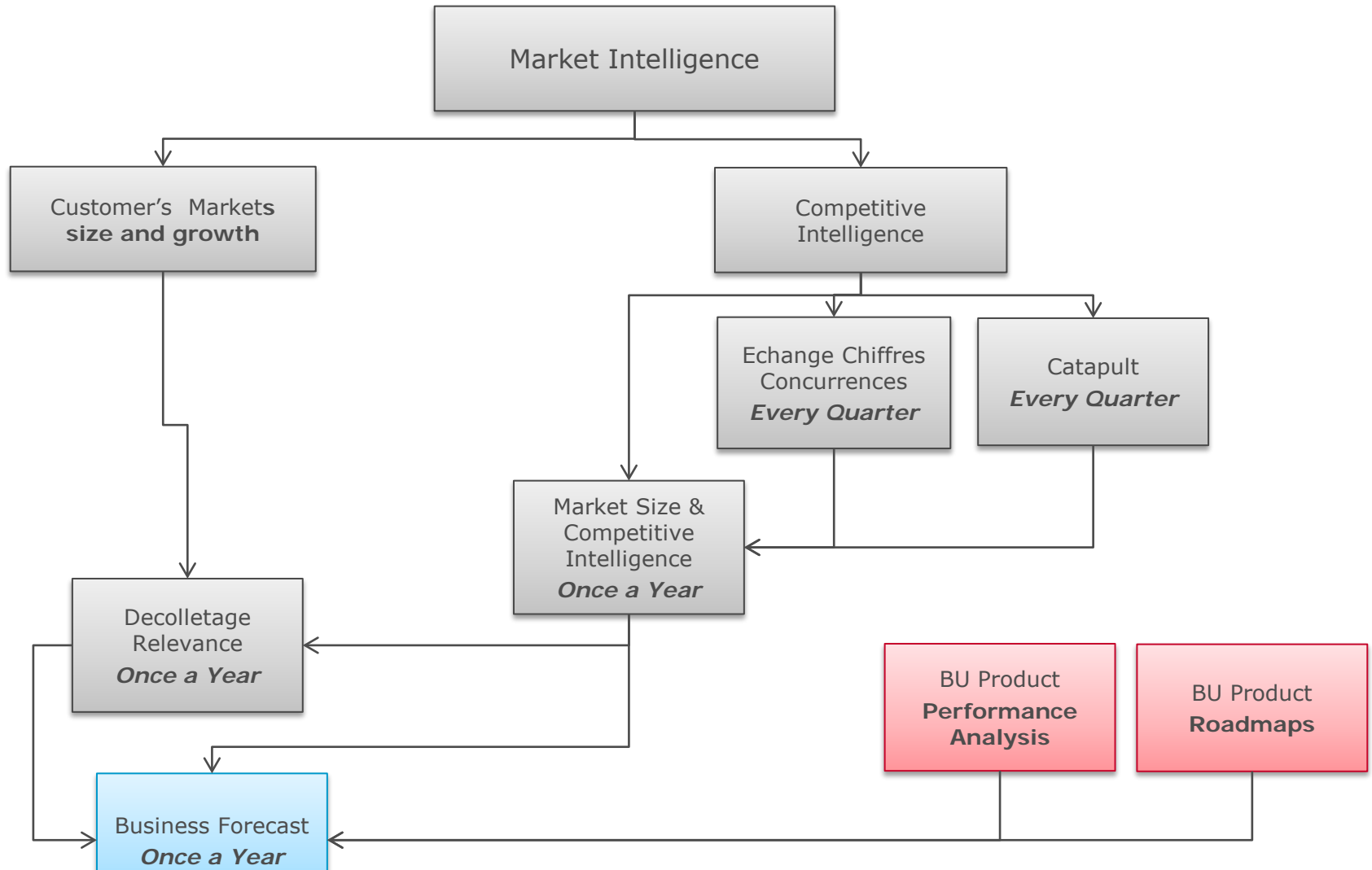
# La crédibilité de l'information

## Quelques conseils



- Fiabilité des sources
  - Ne pas donner l'information si elle est sujette à discussion quant à sa validité.
  - Quand les sources d'informations sont peu fiables, assurer qu'elles soient validées par un leader d'opinion.
- Les « clients » comptent sur ces informations. Leur crédibilité est en jeu.
- Trop d'informations tue la connaissance
- Organiser l'information en fonction des décisions et non en fonction de la facilité de traitement.
- Utiliser autant que possible des modèles (Growth Curve), et les tester dans le temps.
  - Se servir du passé pour prévoir (ou modéliser) l'avenir.

# La Market Intelligence chez Tornos



# Main Market Segments



**Automotive**



**Medical**



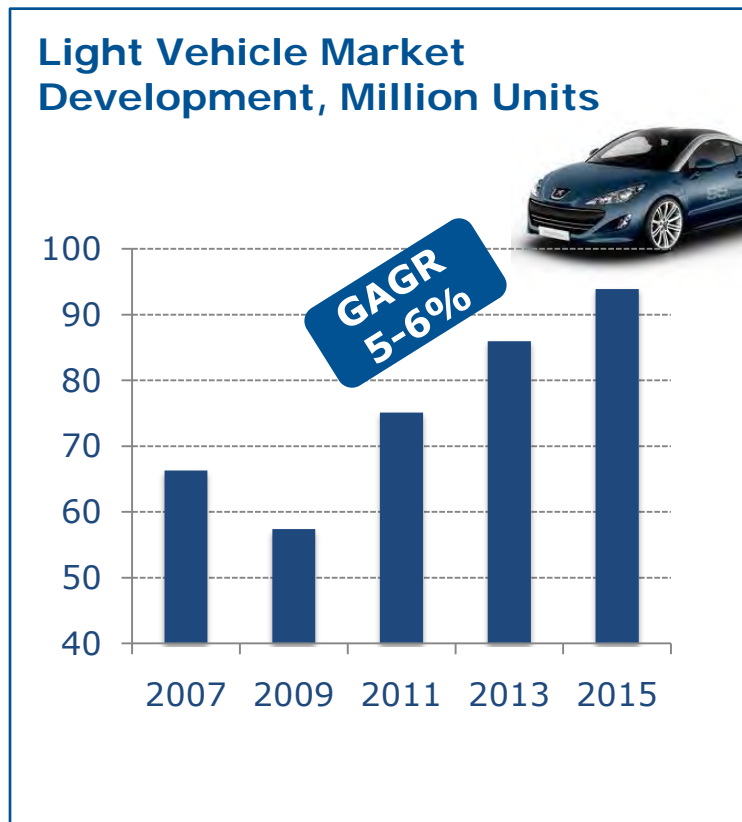
**Electronic**



**Micromechanic**

THINK PARTS THINK TORNOS

# Trends & Drivers Automotive



Source: CSM Automotive

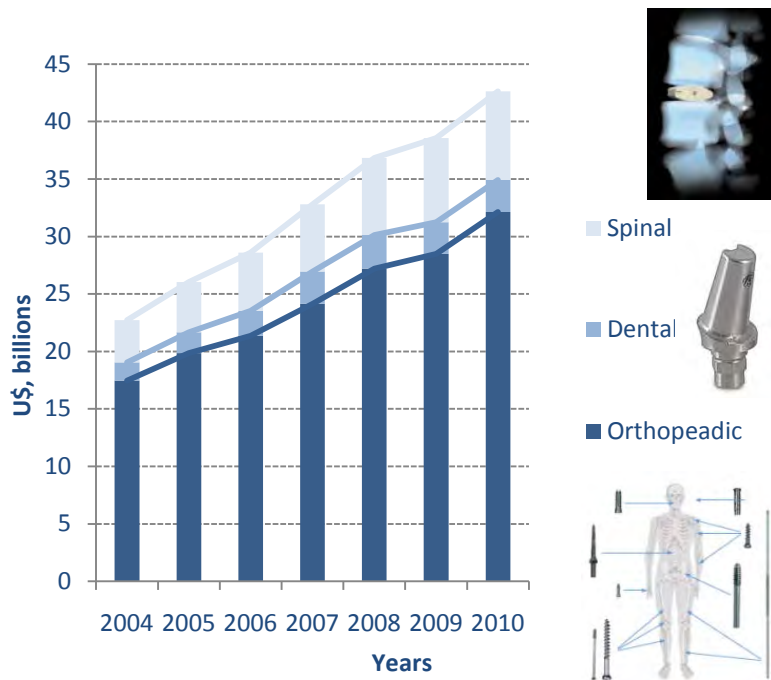
## Drivers

- 700 to 1'000 "Décolletage" parts per car
- Engine Downsizing
- Electric & Hybrid vehicles
- Ultra Low Cost Cars in Asia

# Trends and Drivers Medical



## Medical segment overview (bUSD)



Source: Tornos estimation  
based on OEM Annual  
Reports

## Overall Drivers

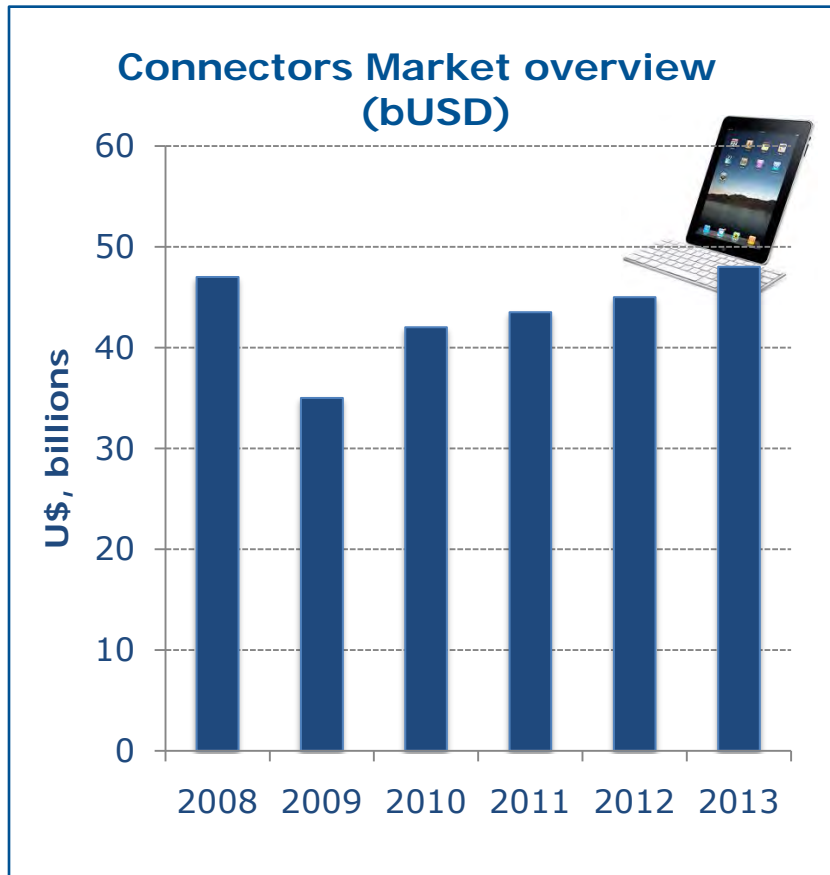
- Healthcare services demand in emerging countries
- Needs to reduce hospital stay
- Ageing population

## Forecast

- According to different main players reports, overall medical device market will steadily grow in the next few years with CAGR in 7-10% range .



# Trends & Drivers Electronic



Source: R. Bishop, Post-Recession Outlook of the Electronics Industry and Connectors

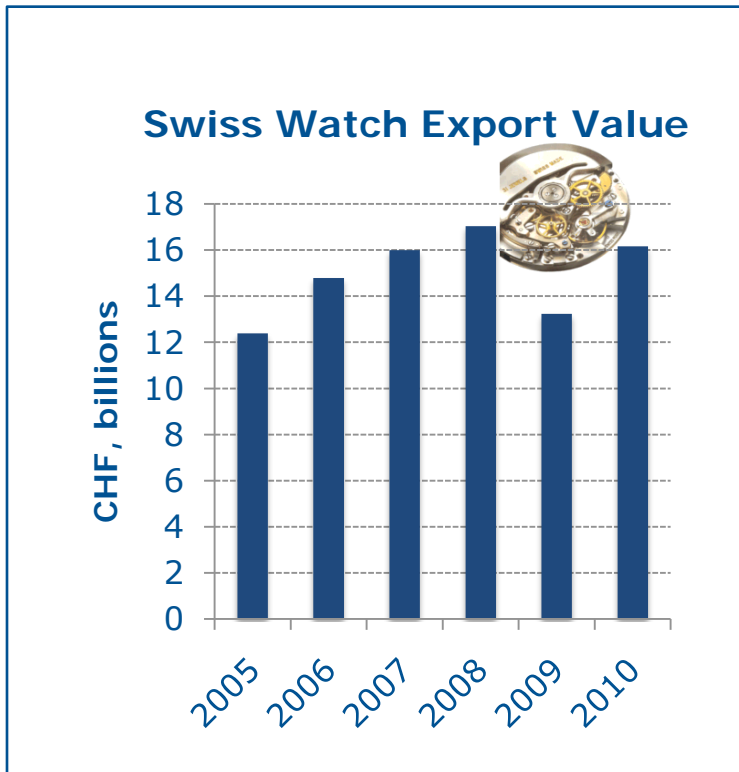
## Drivers

- Household appliances and electronic devices
- Needs for cheap high capacity storage (HDD)
- Telecom and datacom expansion (optic fiber)

## Forecast

- According to connector guru, Ronald Bishop, the connector market should reach 48 bUSD by 2013

# Trends & Drivers Micromechanics



- After a serious downturn in 2009, significant recovery in 2010
- More than 26 million wristwatches sold in 2010.
- Analysts see growth in short and mid terms
- Swatch group selling restriction of movements is an additional driver for Tornos sales in this segment
- Swiss Made Label (50% of Swiss Made Inside) induces production repatriation

Source: Federation of the Swiss Watch Industry

# COMPETITIVE ANALYSIS

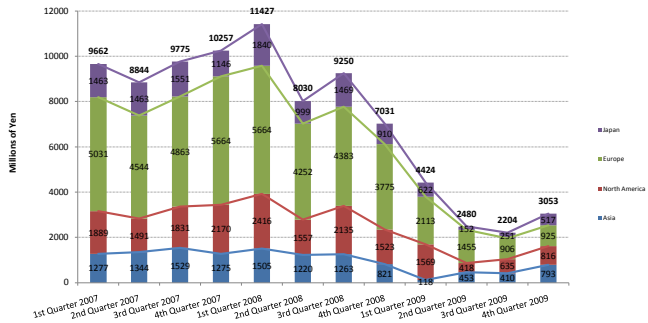
# Competitive Analysis



**TORNOS**

## Star Sales by region

Sales by regions (Millions of Yen)



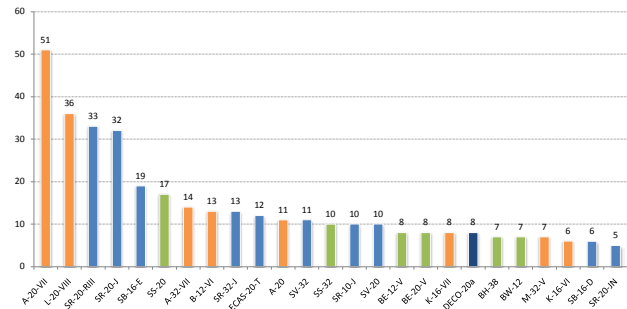
Sales by regions	4th Quarter 2008	4th Quarter 2009	Change (%) YoY
Sales Total	7934	3053	-62%
Asia	821	793	-3%
North America	1523	816	-46%
Europe	3773	925	-75%
Japan	910	517	-43%

THINK PARTS THINK TORNOS

## USA Top-Twenty-five



USA Top 25, 2009



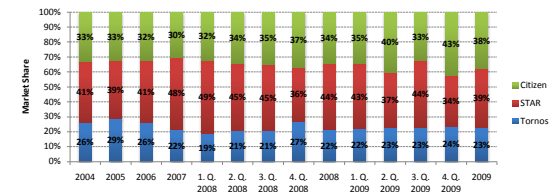
THINK PARTS THINK TORNOS

24

## Europe



Europe



Europe	2004	2005	2006	2007	1 Q. 2008	2 Q. 2008	3 Q. 2008	4 Q. 2008	2008	1 Q. 2009	2 Q. 2009	3 Q. 2009	4 Q. 2009	2009	2008 vs 2009
Tornos	303	376	424	475	82	97	79	88	346	36	27	22	37	124	-64%
STAR	471	508	675	1043	214	207	174	116	707	75	43	42	53	213	-70%
Citizen	363	427	528	654	140	165	133	120	553	61	47	31	67	205	-63%
Total Units	1157	1312	1627	2173	436	464	382	324	1606	173	117	96	157	542	-66%

THINK PARTS THINK TORNOS

26

# BUSINESS FORECAST

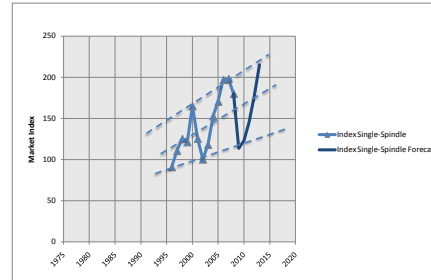
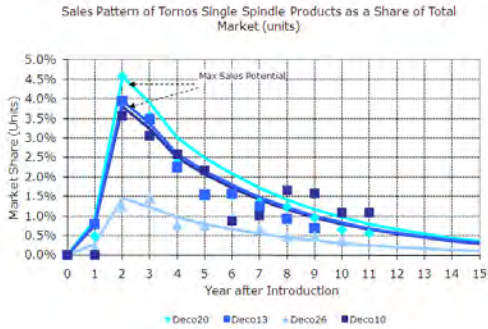
# Business Forecast



## Product Life Cycle



## Single-Spindle Market Data & Forecast



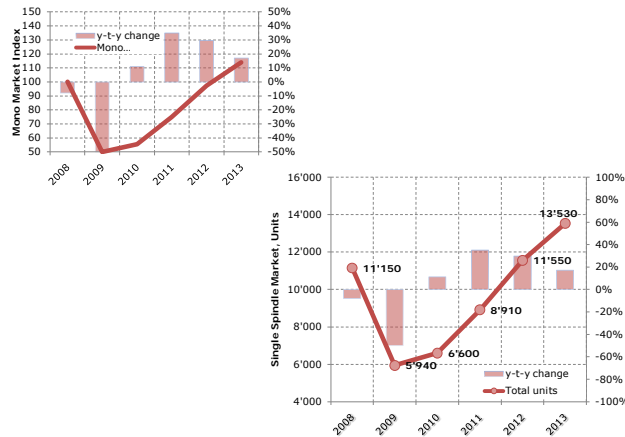
THINK PARTS THINK TORNOS

23

THINK PARTS THINK TORNOS

22

## Single-Spindle Market Forecast

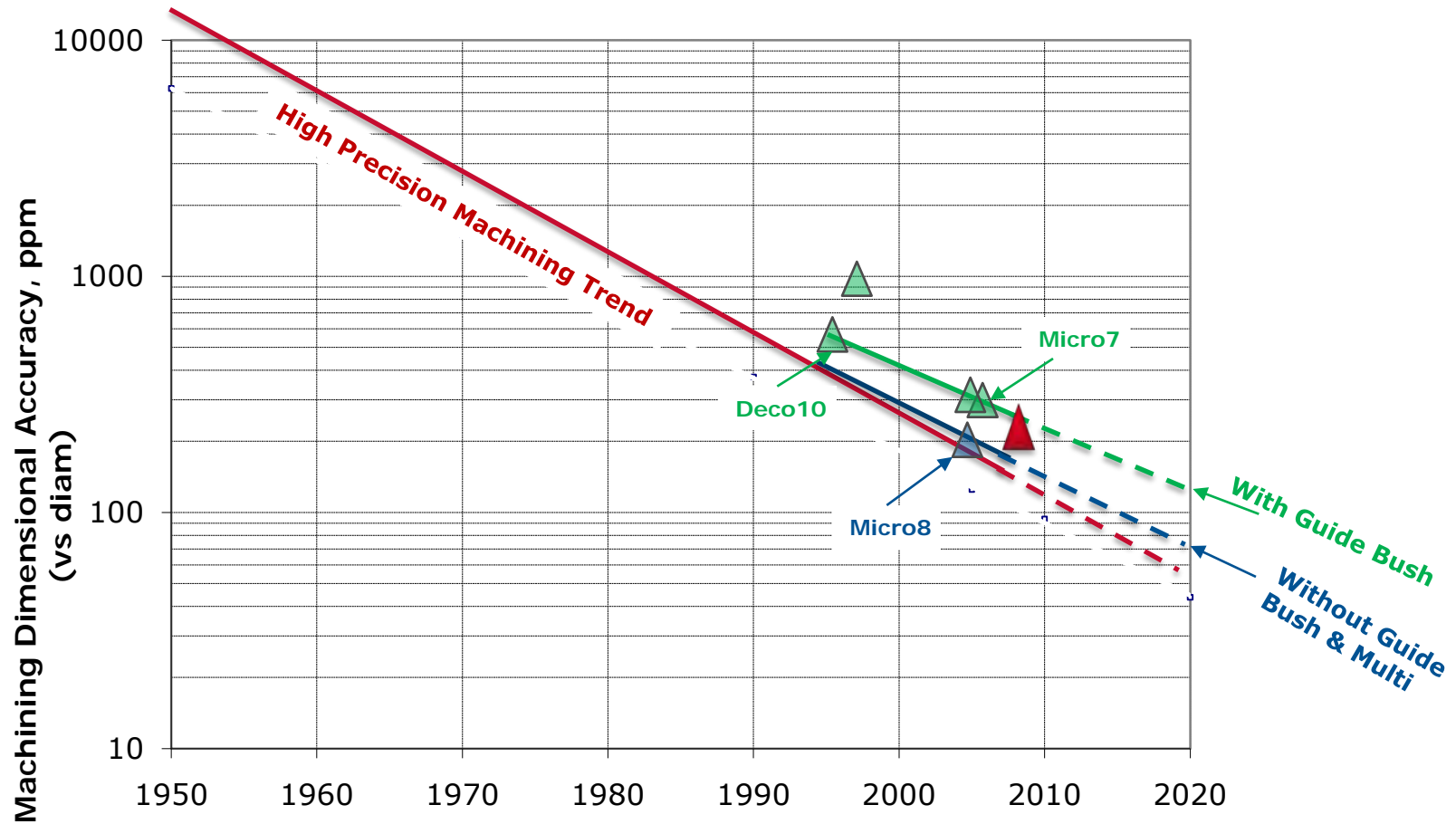


THINK PARTS THINK TORNOS

24

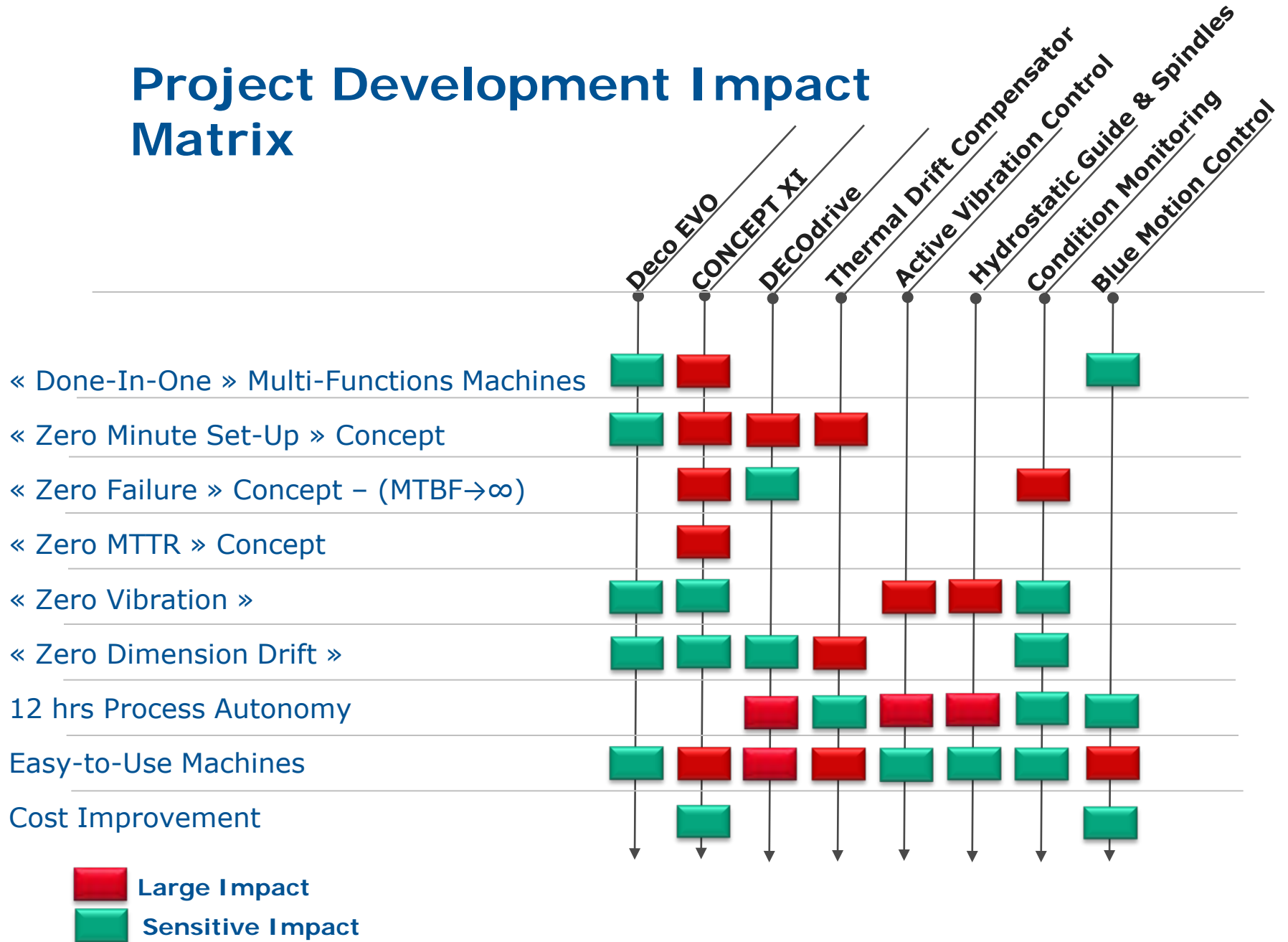
# TECHNOLOGY ROADMAPS

# Machining Dimensional Accuracy Industry Learning Curves





# Project Development Impact Matrix



 Large Impact  
 Sensitive Impact

# Bilan



- Un groupe formel d'Intelligence Marché existe chez Tornos depuis 2007.
- Enormément de faits et d'informations ont été mis à jour par ce groupe. Au début on peut presque parler d' « avalanche ».
- Le principal problème est de confronter l'organisation avec ces faits (Hard Facts), d'en contrôler les effets et de persuader les sceptiques .
- Le « temps de diffusion » de faits nouveaux prend beaucoup de temps. Ces faits ne sont pas toujours compris comme on pense.