

# Introduction to Hoshin Kanri



Cyril Fougereuse, CPIM  
AfrSCM Secrétaire général adjoint  
<https://fr.linkedin.com/in/cyrilfougereuse>



## What is it?

A way to align the team with uncompromising focus on the **critical few breakthrough objectives** that are beyond the elements required to run the business.

It is a process we use to translate our vision into short-term goals (3-5 key breakthrough objectives), assign responsibility, allocate resources and measure the progress (1 year plan).

Hoshin Planning should start from the top of the organisation and cascades down to the point of impact.

*Synonyms: Hoshin Planning, Policy Deployment, Strategy Deployment*



# Daily Management vs. Hoshin Kanri

## Daily Management

Commitment to deliver Budget  
“The health of the business”

Manage and incrementally  
improve current business  
processes to maintain the status  
quo (and keep up with  
competition)

Measure and action Key  
Performance Indicators (KPIs)

AND

AND

AND

## Hoshin Kanri

Focus on critical few strategic  
breakthrough priorities (above Budget)

Define and implement best in class  
strategic processes and go the extra  
mile to outperform competition

Measure and action  
aggressive/stretched targets, which  
force you to think differently

**“AND” = High Performance Culture**

# The Hoshin Kanri Planning Cycle



# X-matrix 5 steps

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Implement XRS Service Pillar to improve Service Delivery in EU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Implement a robust Global Sales Funnel process using SFI deployed globally to maximize impact	<b>3. HOW?</b> Identify Key Processes To Improve				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Re-boot XBS across the Supply Chain from order receipt to delivery and cash collection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Implement 3 key elements of XXX Product Development Process; PPG, SDR and Lean Software	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
Improve European Transactional NPS from 8% to 25% by Dec 2014 (30-% improvement YOY) Improve WCT from 9.7% by Dec 2014 Improve OP from 5.2% to 6.2% by Dec 2014 Increase sales from \$667M to \$667M by Dec 2014	<b>2. HOW FAR?</b> Annual Break through Objectives				<p>Top Level Annual Improvement Priorities</p> <p>Annual Breakthrough Objective</p> <p>Targets to Improve</p> <p>3-5 Year Breakthrough Objectives</p>													Key projects - OTD of TGs from 0% in 2013 to 75% in 2014 SDR implementation from 70% to 80% LSD implementation from 80% to 100% by z Gross Inventory from x to y z Past due \$ from x to y DSO from x to y \$M Bz Lead Conversion rate from x to y by z Transactional NPS for v??? By z Time to Repair from x to y z First time fix (%) from x to y	<b>5. WHO?</b> Identify Key Resources & Deploy								
			<input checked="" type="checkbox"/>	Increase sales from \$614 to \$858M (11.8% CAGR) by 2016	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>															
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Improve OP from \$21 to \$21M by 2016				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Improve WCT from 9.5 to 9.7 by 2016				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	Improve Transactional NPS from 37% to 67% by 2016								<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>													
<b>1. WHAT?</b> Breakthrough Thinking																		CEO									





# 1- what?

## AfrSCM example

<p>Objectifs de "rupture" pour 2021 / 2022 par rapport à 2019</p> <p>Indicateurs / Objectifs pour 2021</p> <p>Objectifs de "rupture" à 3-5 ans 2021 - 2024 par rapport à 2019</p>
<p><b>Croissance</b> des adhésions pour passer de <b>XXX</b> individuelles à <b>YYY</b> et de <b>ABC</b> entreprises/écoles/partenaires à <b>MNO</b></p>
<p><b>Survie et indépendance</b> de l'association avec 100% des frais fixes couverts par les adhésions dès le mois de Janvier</p>
<p>Accroître notre <b>crédibilité et visibilité</b> en pratiquant les bonnes pratiques de gouvernance et de responsabilité sociétale.</p>
<p>Entretien notre <b>axe validation et promotion des certifications internationales</b> (ASCM via partenaires, DDI, ISCEA) en développant au moins un nouveau partenariat.</p>





## 2- how far this year? AfrSCM example

Développer de nouvelles certifications internationales	Maintenir notre certification Toumai en améliorant notre score pour atteindre la certification Lucie	Consolider SCM et RSE avec des événements The Blue Connection et au moins 2 partenaires	Consolider SCM et Finance avec des événements The Cool Connection et au moins 2 partenaires	<p style="text-align: center;"><b>Activités 2021</b></p> <p style="text-align: center;">Objectifs de "rupture" pour 2021 / 2022 par rapport à 2019</p> <p style="text-align: center;">Indicateurs / Objectifs pour 2021</p> <p style="text-align: center;">Objectifs de "rupture" à 3-5 ans 2021 - 2024 par rapport à 2019</p>
○		●	●	<b>Croissance</b> des adhésions pour passer de <b>XXX</b> individuelles à <b>YYY</b> et de <b>ABC</b> entreprises/écoles/partenaires à <b>MNO</b>
○		○	○	<b>Survie et indépendance</b> de l'association avec 100% des frais fixes couverts par les adhésions dès le mois de Janvier
	●			Accroître notre <b>crédibilité et visibilité</b> en pratiquant les bonnes pratiques de gouvernance et de responsabilité sociétale.
●		○		Entretenir notre <b>axe validation et promotion des certifications internationales</b> (ASCM via partenaires, DDI, ISCEA) en développant au moins un nouveau partenariat.

# X-matrix 5 steps

				<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement XRS Service Pillar to improve Service Delivery in EU</li> </ul>	<h3>3 How?</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Which key processes drive the performance needle with the greatest impact?</li> <li>Ask 5 Whys and identify root causes; use problem solving to find ways to bridge the gap</li> <li>Will it lead to a sustainable results oriented process?</li> <li>Does it begin with an action verb (e.g. reduce, increase, ... ) and does it contain the word "process" or "capability", etc.</li> <li>Need iterations (catch ball); will change as a result of action plans</li> <li>Examples:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimise result and allocation of investments by establishing a portfolio management capability</li> <li>Deliver and align on growth strategy for new markets and new business models</li> </ul> </li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement a robust Global Sales Funnel process using SFI deployed across all regions to impact</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Re-boot XBS across the Supply Chain from order receipt to delivery and cash collection</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement 3 key elements of XXX Product Development Process; PPG, SDR and Lean Software</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement 3 key elements of XXX Product Development Process; PPG, SDR and Lean Software</li> </ul>	
Improve European Transactional NPS from 8% to 25% by Dec 2014 (30% improvement YOY)	Improve WCT from 7% to 10% by Dec 2014	Improve OP from 32% to 35% by Dec 2014	Increase sales from \$667M to \$667M by Dec 2014	Top Level Annual Improvement Priorities Annual Breakthrough Objective Targets to Improve 3-5 Year Breakthrough Objectives	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase sales from \$614 to \$858M (11.8% CAGR) by 2016</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve OP from 32% to 35% by 2016</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve WCT from 7% to 10% by 2016</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve Transactional NPS from 37% to 67% by 2016</li> </ul>	

Annual Improvement Priorities; which processes are critical to improve to drive and eventually achieve the Annual Objectives?

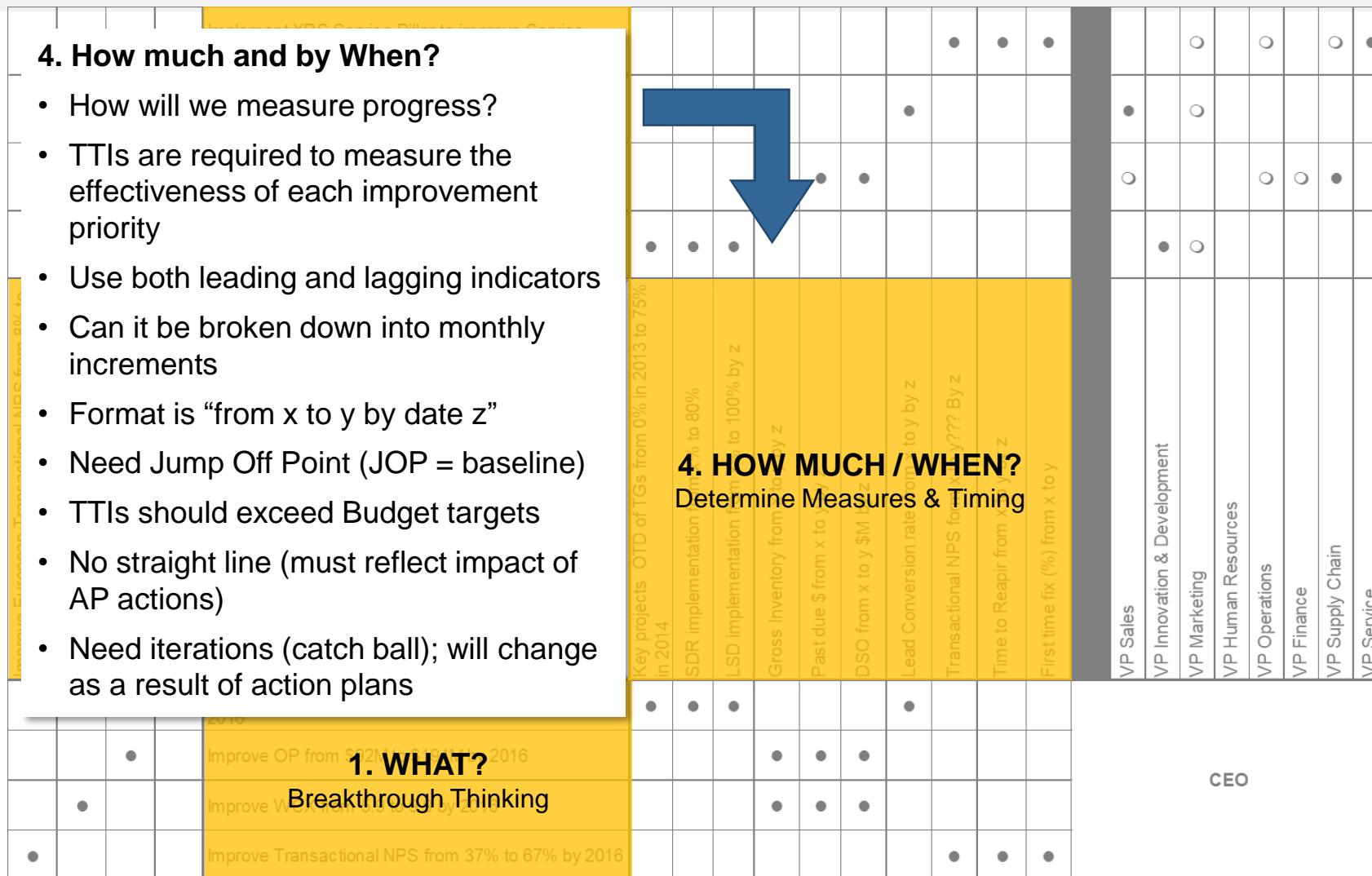
### 3- how in the next months? AfrSCM example

	○	○	○	Initiative 1 - Organiser des événements " <b>Tour de France</b> " avec nos offres DDMRP/TFC, RSE/TBC, Finance/TCC et une offre primo-adhésion entreprise
		●		Initiative 3 - Animer des événements <b>RSE / économie circulaire</b> avec des entreprises adhérentes impliquées
			●	Initiative 4 - Animer des événements <b>SC / Finance</b> avec des entreprises adhérentes impliquées
	○	○	○	Initiative 6 - Déployer avec notre nouveau secrétariat une nouvelle approche pour notre <b>communication</b>
	●			Initiative 7 - Elaborer et suivre le plan d'actions pour maintenir la <b>certification Toumai</b>
	○			Initiative 9 - Organiser des webinaires et faire fonctionner le mentorat pour poursuivre la dynamique <b>GVSCL</b>
●				Initiative 11 - Rendre accessible le BOK de la <b>TOC</b> avec TOCICO
●		○		Initiative 12 - Développer la certification <b>CHSCA</b>
<b>Développer de nouvelles certifications internationales</b>	Maintenir notre <b>certification Toumai</b> en améliorant notre score pour atteindre la certification Lucie	Consolider <b>SCM et RSE</b> avec des événements The Blue Connection et au moins 2 partenaires	Consolider <b>SCM et Finance</b> avec des événements The Cool Connection et au moins 2 partenaires	<p style="text-align: center;"><b>Activités 2021</b></p> <p>Objectifs de "rupture" pour 2021 / 2022 par rapport à 2019</p> <p style="text-align: right;">Indicateurs / Objectifs pour 2021</p> <p style="text-align: center;">Objectifs de "rupture" à 3-5 ans 2021 - 2024 par rapport à 2019</p>

# X-matrix 5 steps

## 4. How much and by When?

- How will we measure progress?
- TTIs are required to measure the effectiveness of each improvement priority
- Use both leading and lagging indicators
- Can it be broken down into monthly increments
- Format is “from x to y by date z”
- Need Jump Off Point (JOP = baseline)
- TTIs should exceed Budget targets
- No straight line (must reflect impact of AP actions)
- Need iterations (catch ball); will change as a result of action plans



## 1. WHAT?

### Breakthrough Thinking

## 4. HOW MUCH / WHEN?

Determine Measures & Timing

“If you’re not keeping score, it is just practice” – Vince Lombardi

## 4- how much and when? AfrSCM example

Initiative 1 - Organiser des événements " <b>Tour de France</b> " avec nos offres DDMRP/TFC, RSE/TBC, Finance/TCC et une offre primo-adhésion entreprise	●	●			●															
Initiative 3 - Animer des événements <b>RSE / économie circulaire</b> avec des entreprises adhérentes impliquées		○	●			●														
Initiative 4 - Animer des événements <b>SC / Finance</b> avec des entreprises adhérentes impliquées		○		●			●													
Initiative 6 - Déployer avec notre nouveau secrétariat une nouvelle approche pour notre <b>communication</b>	○	○	○	○	○	○	○	●			○	○								
Initiative 7 - Elaborer et suivre le plan d'actions pour maintenir la <b>certification Toumai</b>													●							
Initiative 9 - Organiser des webinaires et faire fonctionner le mentorat pour poursuivre la dynamique <b>GWSC</b>	●													●	●					
Initiative 11 - Rendre accessible le BOK de la <b>TOC</b> avec TOCICO	○	○																	●	
Initiative 12 - Développer la certification <b>CHSCA</b>																				●
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>Objectifs de "rupture" pour 2021 / 2022 par rapport à 2019</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Indicateurs / Objectifs pour 2021</b></p> </div> </div>																				
<p><b>Activités 2021</b></p>																				
<p><b>Objectifs de "rupture" à 3-5 ans 2021 - 2024 par rapport à 2019</b></p>																				
Atteindre YYY adhésions individuelles																				
Atteindre PPP adhésions entreprises																				
Co-opter 2 partenaires pour "RSE"																				
Co-opter 2 partenaires pour "Finance"																				
Organiser 20 événements "Tour de France"																				
Organiser 2 événements RSE																				
Organiser 2 événements Finance																				
Définir des indicateurs pour mesurer l'efficacité de notre communication (Juin) et les mesurer chaque mois à partir de Juillet																				
Suivre le plan d'action Toumai au CA de Avril, Septembre, Décembre																				
Déploiement du mentorat au premier semestre																				
Organiser 10 webinaires GWSC en 2021																				
Développer et organiser au moins une session des 3 formations pour faire passer 3 examens "basic TOCICO" (sur les 6)																				
Indicateur CHSCA tbd																				

# X-matrix 5 steps

					Implement XRS Service Pillar to improve Service Delivery in EU																																																													
					Implement a robust Global Sales Funnel process using SFI deployed globally																																																													
					Re-boot XBS across the Supply Chain from order receipt to delivery and cash collection																																																													
					Implement 3 key elements of XXX Product Development Process: PPG, SDR and Lean Software																																																													
Improve European Transactional NPS from 8% to 25% by Dec 2014 (30 % improvement YOY)	Improve WCT from 79 to 88 by Dec 2014	Improve OP from 20% to 25% by Dec 2014	Improve WCR from 63 to 68 by Dec 2014	Increase sales from \$611M to \$667M by Dec 2014	<div style="text-align: center;"> <h2>2. HOW FAR?</h2> <p>Annual Breakthrough Objectives</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Top Level Annual Improvement Priorities</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Targets to Improve</div> </div> <p>3-5 Year Breakthrough Objectives</p> </div>																	Key projects O in 2014	SDR implementation	LSD implementation	Gross Inventory	Past due \$ from	DSO from x to y	Lead Conversion	Transactional NP	Time to Reapir f	First time fix (%)	VP Sales	VP Innovation & Development	VP Marketing	VP Human Resources	VP Operations	VP Finance	VP Supply Chain	VP Service																											
					Increase sales from \$614 to \$858M (11.8% CAGR) by 2016																																																													
					Improve OP from \$21M to \$25M by 2016																																																													
					Improve WCR from 55 to 65 by 2016																																																													
					Improve Transactional NPS from 37% to 67% by 2016																																																													
					<div style="text-align: center;"> <h2>3. HOW?</h2> <p>Identify Key Processes To Improve</p> </div>																																																													
					<div style="text-align: center;"> <h2>5. Who?</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>A cross functional team that will deliver AIP</li> <li>Identify primary and secondary resources for based on ability to impact</li> <li>Needs one clear owner</li> <li>Resources, appropriate, adequate, available, accountable</li> <li>Cross functional team that will review monthly</li> <li>Review balancing within the team</li> </ul> </div>																																																													
					<div style="text-align: center;"> <h2>1. WHAT?</h2> <p>Breakthrough Thinking</p> </div>																																																													
<b>CEO</b>																																																																		

Black dot connects and denotes ownership





# AfrSCM example

## Matrice Hoshin Kanri pour AFrSCM \_ LIGHT FOR PUBLIC INTRO

			Initiative 1 - Organiser des événements "Tour de France" avec nos offres DDMRP/TFC, RSE/TBC, Finance/TCC et une offre primo-adhésion entreprise	●	●		●										●					○		
			Initiative 3 - Animer des événements RSE / économie circulaire avec des entreprises adhérentes impliquées		○	●		●										●				○		
			Initiative 4 - Animer des événements SC / Finance avec des entreprises adhérentes impliquées		○		●		●									●						
			Initiative 6 - Déployer avec notre nouveau secrétariat une nouvelle approche pour notre communication	○	○	○	○	○	○	○	●		○	○				●		○				
			Initiative 7 - Elaborer et suivre le plan d'actions pour maintenir la certification Toumai		●														●			○		
			Initiative 9 - Organiser des webinaires et faire fonctionner le mentorat pour poursuivre la dynamique GWsCL		●									●	●						○			
			Initiative 11 - Rendre accessible le BOK de la TOC avec TOCICO	○	○																●			
			Initiative 12 - Développer la certification CHSCA																			●		
<p>Développer de nouvelles certifications internationales</p> <p>Maintenir notre certification Toumai en améliorant notre score pour atteindre la certification Lucie</p> <p>Consolider SCM et RSE avec des événements The Blue Connection et au moins 2 partenaires</p> <p>Consolider SCM et Finance avec des événements The Cool Connection et au moins 2 partenaires</p>			<p align="center"><b>Activités 2021</b></p> <p align="center">Objectifs de "rupture" pour 2021 / 2022 par rapport à 2019</p> <p align="center">Indicateurs / Objectifs pour 2021</p> <p align="center">Objectifs de "rupture" à 3-5 ans 2021 - 2024 par rapport à 2019</p>	<p>Atteindre YYY adhésions individuelles</p> <p>Atteindre PPP adhésions entreprises</p> <p>Co-opter 2 partenaires pour "RSE"</p> <p>Co-opter 2 partenaires pour "Finance"</p> <p>Organiser 20 événements "Tour de France"</p> <p>Organiser 2 événements RSE</p> <p>Organiser 2 événements Finance</p> <p>Définir des indicateurs pour mesurer l'efficacité de notre communication (Juin) et les mesurer chaque mois à partir de Juillet.</p> <p>Suivre le plan d'action Toumai au CA de Avril, Septembre, Décembre</p> <p>Déploiement du mentorat au premier semestre</p> <p>Organiser 10 webinaires GWsCL en 2021</p> <p>Développer et organiser au moins une session des 3 formations pour faire passer 3 examens "basic TOCICO" (sur les 6)</p> <p>Indicateur CHSCA tbd</p>	Caroline	Francois	Rémi	Stéphanie	Thomas	Cyril	EI Mahdi	Xavier	Frédéric	Sophie	Ursula									
○		●	●	<b>Croissance</b> des adhésions pour passer de XXX individuelles à YYY et de ABC entreprises/écoles/partenaires à MNO	●	●			○	○	○	○										●	Corrélation principale	
○		○	○	<b>Survie et indépendance</b> de l'association avec 100% des frais fixes couverts par les adhésions dès le mois de Janvier	●	●	○	○	○	○	○	○										○	Corrélation secondaire	
	●			Accroître notre <b>crédibilité et visibilité</b> en pratiquant les bonnes pratiques de gouvernance et de responsabilité sociétale.										●									Propriétaire de la Matrice AFrSCM : Président (Rémi)	
●		○		Entretenir notre <b>axe validation et promotion des certifications internationales</b> (ASCM via partenaires, DDI, ISCEA) en développant au moins un nouveau partenariat.																			Validation et Exécution: Membres du CA	

# What Questions Do You Have?

