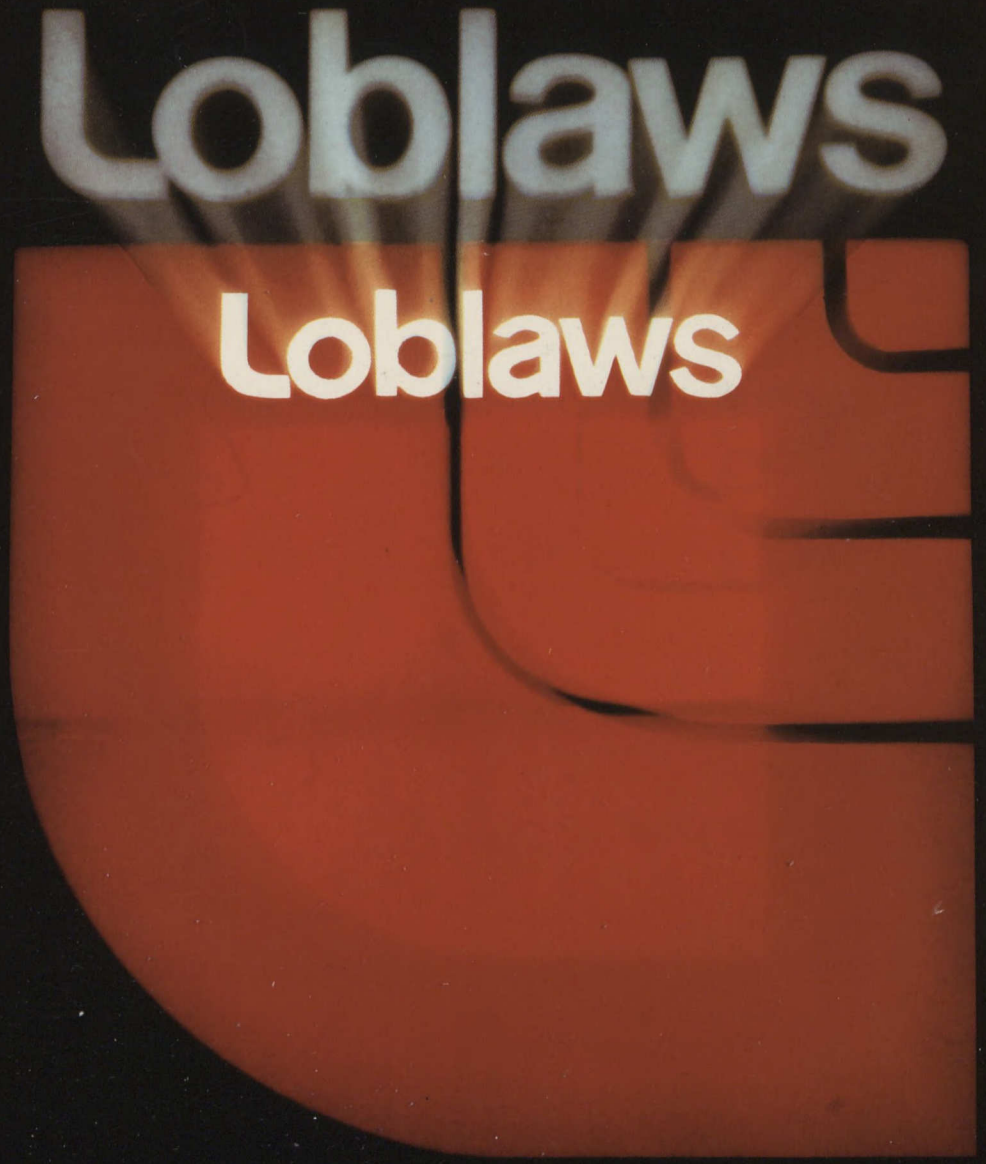
TS
171.4
.G6
1974

Design Canada

National Design Council
Chairman's Award
for Design Management
1974

Prix du Président du
Conseil national de
l'esthétique industrielle
pour gestion en design
1974



National Design Council Chairman's Award for Design Management 1974

The Chairman's Award for Design Management is sponsored by the National Design Council in co-operation with the Department of Industry, Trade and Commerce. Its purpose is to encourage Canadian enterprises to improve their design management activities.

The Award recognizes the outstanding contribution made by the management of a Canadian business enterprise in advancing the cause of good design by the application of effective design management.

Design management is the integration of design into the policies and procedures reflected in the company's products, facilities, showrooms, exhibitions, corporate literature, advertising and public relations programs, packaging, rolling stock and stationary.

In fact, design management may be any activity which communicates the essential corporate image to its audiences, internal and external.

Loblaws Limited is the recipient of the Chairman's Award of Excellence for 1974. Their use of design, and the management of a complex series of creative services as an integral part of a business turnaround, has resulted in a strongly unified program which has been widely observed by both the business community and consumers alike.

On the following pages, Mr. W. Galen Weston, Chairman of the Board, Loblaw Companies, makes some observations on experiences gained during the program which may be useful to other businesses about to undertake a design program.

Prix du Président du Conseil national de l'esthétique industrielle pour gestion en design— 1974

Le prix du Président pour gestion en design est décerné par le ministère fédéral de l'Industrie et du Commerce, en collaboration avec le Conseil national de l'esthétique industrielle. Le but de ce prix est d'encourager les entreprises canadiennes à apporter un soin plus actif à la gestion en design.

Le prix vise à souligner la contribution remarquable apportée par la direction d'une entreprise canadienne à la cause du bon design, grâce à l'application d'une politique efficace de gestion en design.

La gestion en design est l'intégration du design dans la politique générale d'une entreprise et se concrétise dans les produits, les usines, bureaux et salles de ventes, les expositions, la documentation de la société, les programmes de publicité et de relations publiques, les emballages, le matérial roulant et la papeterie.

En fait, la gestion en design contrôle et coordonne toute activité de l'entreprise qui contribue à communiquer son image de marque à ses publics, internes aussi bien qu'externes.

Le Prix d'excellence du Président pour 1974 a été décerné à Loblaws Limited. L'utilisation du design par cette firme, la gestion d'une série complexe de services créatifs dans le cadre d'une réhabilitation commerciale importante, ont donné naissance à un programme remarquablement homogène qui a mérité l'attention particulière des milieux d'affaires et du public.

Dans les pages qui suivent, M. Galen Weston, Président du conseil d'administration de Loblaws, offre quelques commentaires sur les leçons apprises au cours de ce programme, dans l'espoir qu'elles seront utiles aux entreprises intéressées.

DEPARTMENT OF INDUSTRY, TRADE & COMMERCE
LIBRARY
MAR 1 1977
BIBLIOTHEQUE
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE

Introduction

When I assumed responsibility for Loblaws Limited in early 1972, the company was at an important economic crossroads in its history. For several years Loblaws had experienced increasingly large operating losses. As a first priority I conducted an overall assessment to answer the critical issue of whether to cut back the company to a small profitable core or attempt an overall revitalization. This analysis indicated that instead of pulling Loblaws' assets out of the food retailing business, a major restructuring program should be undertaken to eliminate inefficiencies while at the same time increasing sales volume through restored consumer confidence.

Two years later, the turnaround of Loblaws is for all practical purposes, complete. During 1973, profitability was restored, and this year, profits will approach industry averages. At the same time, Loblaws' market share has been restored, and continues to rise despite the fact that one out of every three stores has been closed in our drive to eliminate small inefficient units.

A turnaround of this magnitude could not have been accomplished without a dramatic change in Loblaws' consumer image. This was accomplished by undertaking a major redesign of all elements where Loblaws meets its customers: stores, logo, private label packaging, trucks, uniforms, annual reports and meetings, etc.

The consumer response to this program was immediate and somewhat overwhelming. Stores that before being remodelled had done weekly sales of less than $50,000 doubled, and in some cases tripled their sales on reopening, and held these increases. We experienced numerous examples of Loblaws' private label products with low market penetration that, after having their packages redesigned, increased their market share to the point where they consistently outsold the leading national brand. Our customers started writing us to explain how much they enjoyed shopping in our newly designed stores, and how easy and attractive such features as the wide orange striping in our parking lots made shopping at Loblaws.

Examples such as these have convinced us at Loblaws that good design is one of the highest payoff investments a company can make today. And I am convinced that, as the North American consumer becomes even more sophisticated, good design will become even more important in the future.

On the following pages I would like to share with you some of the important lessons we have learned through experience at Loblaws as to what makes a design program work or fail.

Lorsqu'au début de 1972, j'ai pris la direction de Loblaws Limited, la compagnie se trouvait à une importante croisée des chemins. Depuis plusieurs années Loblaws subissait des pertes d'exploitation de plus en plus considérables. Mon premier souci fut d'effectuer une évaluation d'ensemble afin de répondre à la question critique de savoir si nous allions procéder à un retranchement considérable qui aurait pour effet de rétablir notre position bénéficiaire, ou si nous allions faire un effort général de réorganisation et de rajeunissement. Il résultait de cette analyse qu'au lieu de retirer du commerce de détail de l'alimentation les ressources de Loblaws, il nous fallait entreprendre un vaste programme destiné à éliminer les aspects non rentables de nos activités, et à augmenter notre chiffre d'affaires en regagnant la confiance du public.

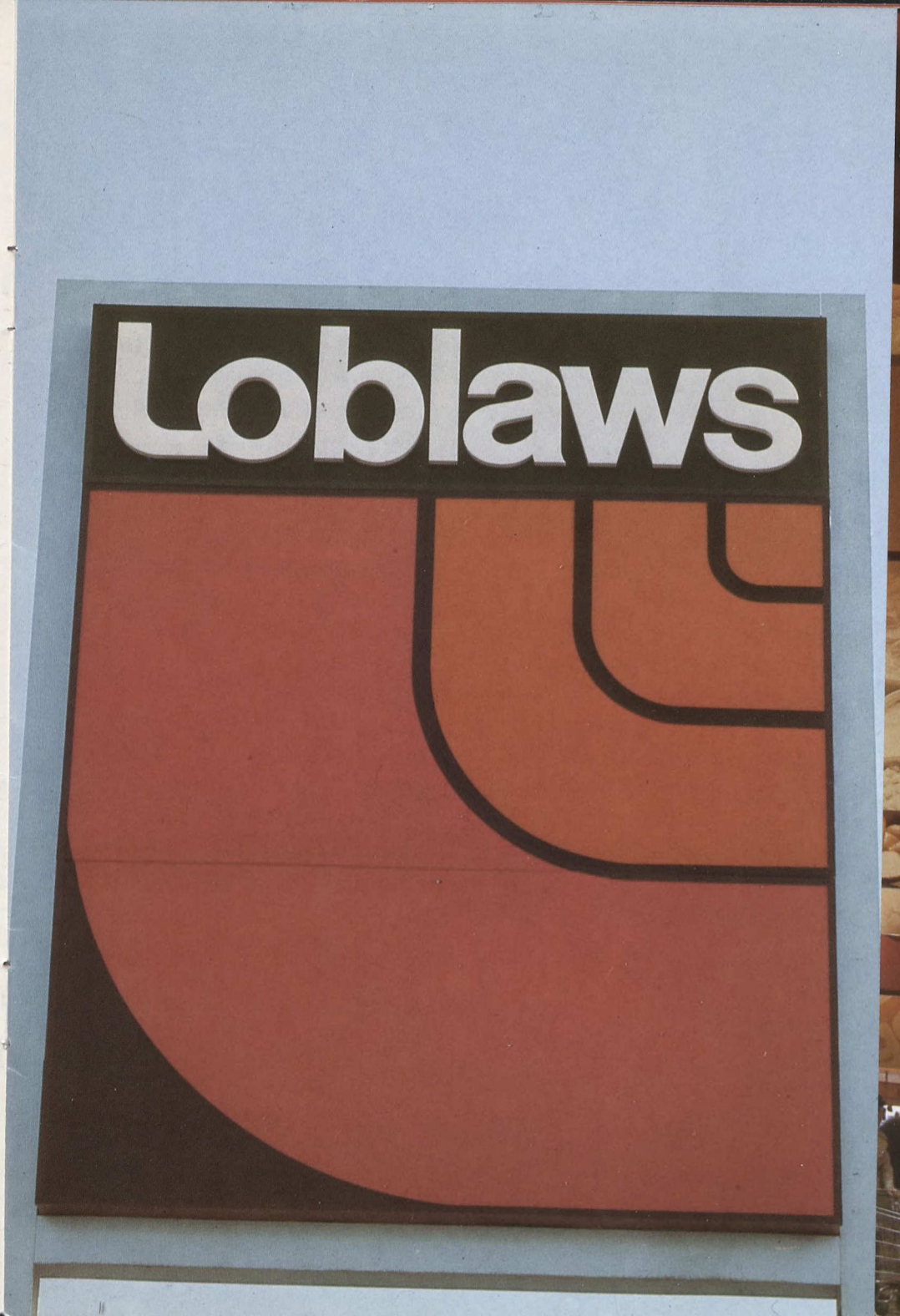
Deux ans plus tard le rétablissement de Loblaws est, à toutes fins pratiques, complet. En 1973, nous avons retrouvé notre position bénéficiaire et cette année, nos bénéfices se rapprocheront de la moyenne qui prévaut dans notre secteur économique. Par la même occasion, la part du marché qui revient à Loblaws a retrouvé, elle aussi, son niveau précédent et continue d'augmenter en dépit du fait que nous avons fermé un magasin sur trois dans le but d'éliminer les points de vente secondaires et inefficaces.

Un rétablissement d'une telle ampleur n'aurait pas été possible sans une modification dramatique de l'image de marque de Loblaws. C'est ce qui a été fait lorsque nous avons procédé à un vaste travail de refonte de tout ce qui représente Loblaws aux yeux de sa clientèle: magasins, logotype, empaquetage de produits portant notre propre marque, camions, uniformes, rapports annuels, etc.

La réaction du public envers ces initiatives a été immédiate et plus que satisfaisante. Des magasins qui, avant leur rénovation, faisaient un chiffre d'affaires de moins de $50,000 par semaine, doublaient et même triplaient ce chiffre après leur réouverture. Ils n'ont cessé depuis de maintenir ces progrès. Les exemples sont nombreux de produits vendus sous la propre marque de Loblaw, qui n'avaient qu'une clientèle limitée et qui, offerts dans un nouvel empaquetage, bénéficiaient soudain d'une telle clientèle qu'ils devançaient régulièrement les principales marques nationales. Nous nous sommes mis à recevoir des lettres de clients nous disant quel plaisir ils avaient à faire leurs achats dans nos magasins rénovés et à quel point des idées telles que les larges bandes oranges de nos parcs de stationnement rendaient agréable et facile le magasinage chez Loblaws.

Ce sont de tels exemples qui ont convaincu Loblaws que le design de qualité est un des investissements les plus largement rémunérateurs que puisse faire une compagnie. Et je suis convaincu, pour ma part, qu'à mesure que le consommateur nord-américain devient encore plus averti, le design de qualité deviendra encore plus important à l'avenir.

Je voudrais, dans les pages suivantes, partager avec vous quelques importantes leçons que nous a enseigné l'expérience sur ce qui fait d'un programme de design un échec ou un succès.


Loblaws

Before undertaking any design program **decide precisely what you want to be.** This may sound elementary. However, we found that for a seemingly simple company in a simple industry, it became a very complex and laborious process to answer such questions as: what business or businesses are we in; what market segments are we trying to serve; what are the needs of a Loblaws' customer now and in the future; what products will meet these needs; etc?

Avant d'entreprendre un programme de design, **sachez exactement ce que vous voulez être.** Cela peut paraître élémentaire mais nous avons découvert que pour une compagnie apparamment simple, occupée à des activités simples elles aussi, il devenait sans cesse plus complexe et difficile de répondre à des questions telles que: quel commerce ou commerces exerçons-nous; quel secteur du public essayons-nous de servir; quels sont les besoins actuels et futurs de la clientèle de Loblaws et quels produits répondront à ces besoins, etc.?

quick and
check-out
parcelling services.
Neilson
Value Pack
Neilson
Value Pack

Rather than employ a series of design consultants for various elements of our program, **we retained one firm** to design our logo, stores, private label packages, uniforms, annual reports, etc. This provided us with a consistent, strong, central design theme.

Plutôt qu'utiliser les services d'une série d'experts-conseils en design pour les divers éléments de notre programme, **nous avons confié à une seule firme** le soin de préparer notre logotype, de dresser les plans de nos magasins, de réaliser les étiquettes des produits vendus sous notre propre marque, de dessiner nos uniformes, de préparer nos rapports annuels, etc. Ceci nous a permis d'adopter un thème central systématique et fort.

net wt. 15½ oz.
Loblaws
cut wax
beans
salt added
net wt. 15½ oz.

Once the designers had produced Loblaws' new corporate identity, their work had just begun. It is human nature for employees to want to see themselves expressed in their firm's new design. **Yet uncontrolled creativity is one of the most dangerous factors in any corporate redesign.** Therefore, we retained our consultants on an ongoing basis to direct all applications and variations of the new Loblaws design theme.

Lorsque les designers eurent terminé le nouveau programme d'image de marque de Loblaws, leur travail ne faisait que commencer. Il est naturel que les employés d'une firme souhaitent se manifester d'une manière ou d'une autre dans le nouveau design. **Mais, dans tout programme de réorganisation de l'image de marque, la créativité sans discipline et sans contrôle est un élément fort dangereux.** C'est pourquoi nous avons conservé nos experts-conseils pour gérer, en quelque sorte, toutes les utilisations et les variantes du design central de Loblaws.

An ongoing commitment of top management time and interest was found to be essential in order to maintain the momentum of the design program. When top management appears to lose interest, there is a tendency to revert to the comfort of familiar habits.

Nous avons découvert **que l'attention constante, engagée, de la direction générale de la compagnie** était essentielle au maintien de l'élan acquis par le programme de design. Si la direction générale semble ne plus s'intéresser à ce programme, il y a tendance à revenir aux vieilles habitudes.

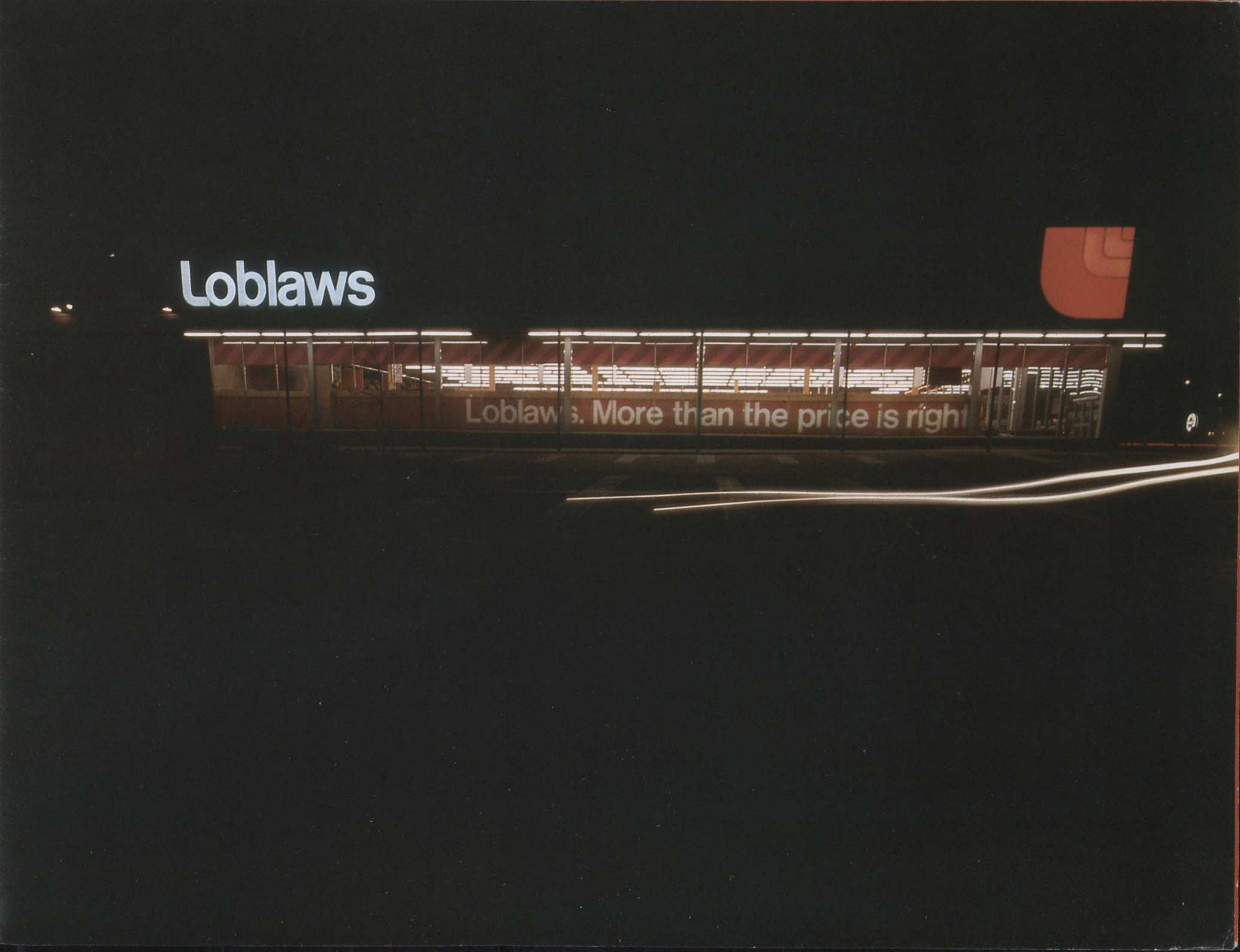
Premature design proved to be an easy trap to fall into. We found it essential to change products and services **before** redesigning their image. For example, nothing is more disappointing for a consumer than to buy a private label product because of the attractiveness of its redesigned label and then find that the same quality that had disappointed her previously had not been improved. Design is not cosmetic; it cannot make up for deficiencies in the products and services it reflects.

Un des pièges dans lesquels il est facile de tomber est la mise en oeuvre prématurée du design. Nous avons découvert qu'il était essentiel de modifier nos produits et nos services **avant** de procéder à la refonte du design. Rien n'est plus décevant par exemple, pour un consommateur, que d'acheter un produit vendu sous la marque d'un magasin, parce que la nouvelle étiquette est très agréable à l'oeil, et de découvrir que la qualité ne s'est pas améliorée. Le design n'est pas un attribut cosmétique, il ne peut pas compenser les fautes des produits et des services auxquels on l'applique.

TRAILMOBILE
2706
TRAILMOBILE
Loblaws
-2705
WATCH HEIGHT
13'
Brockway
Brockway
4009-TO
NY TRACTOR
586178
70B
1204

We found that **good design stands up to rigid cost/benefit analysis.** In many cases, design has been looked at solely as a cost. Our experience tells us that design should be looked at as an investment with, in most cases, a quantifiable return. For example, we have demonstrated that a more costly display unit, when viewed in the light of the increased sales and incremental profits generated, is unquestionably a better investment than a less costly, poorly designed model. **Good design is good business.**

Nous avons découvert que **l'analyse la plus rigoureuse des coûts et des avantages justifie entièrement un programme de design.** Dans bien des cas, on a préféré ne considérer le design que comme une dépense. A la lumière de notre expérience, nous pensons que l'on devrait considérer le design comme un investissement dont le rapport peut être, la plupart du temps, quantifié. Nous avons prouvé, par exemple, qu'un élément d'étalage plus coûteux, compte tenu du surcroît de ventes et de bénéfices qu'il rapporte, est sans l'ombre d'un doute un placement plus avantageux qu'un modèle moins coûteux et mal conçu. **Le design de qualité fait les bonnes affaires.**


Loblaws
Loblaws. More than the price is right

Produced by the Office of Design, Department of Industry, Trade and Commerce, Ottawa in co-operation with the National Design Council, 1974

Publié par la Direction générale du design, ministère de l'industrie et du Commerce, Ottawa, avec le concours du Conseil national de l'esthétique industrielle, 1974

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
69457