

ÜLKE ORJİNİNİN MARKA KİMLİĞİNE YANSIMASI: İKEA ÖRNEĞİ

Filiz Otay DEMİR*

Özet

Global markalar faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik ve kültürel şartlarına uyum sağlamaktan sorumludur. Bununla birlikte, global markalar yer aldıkları bütün ülkelerde 'biricik' marka kimliklerini yapılandırmak ve sürdürmekten de sorumludurlar. Global markaların 'biricik' kimlikleri ait oldukları ülke orijinlerinden etkilenmektedir. Ülke orijini marka kimliğini belirleyen değerleri oluşturarak konumlandırma stratejisinde önemli bir yer edinebilmektedir. Dahası, ülke orijini esas alan markalar uluslar arası pazarda ülke kültürlerinin tanıtım aracı haline gelebilmektedir.

Çalışma, İKEA markasından yola çıkarak, ülke orijini ile global marka kimliği arasındaki ilişkiyi tartışmaktadır. Bu nedenle, İKEA markasının kimliğini, özellikle bu kimlikteki İsveçli değerleri betimlenmeyi amaçlamaktadır. Global bir markanın ülke orijininin marka kimliğine yansımaları ve 'biricik' değeri olarak sunulması çalışmada ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Pek çok ülkede mağazaları bulunan İKEA'nın marka kimliği İsveç değerleri üzerine kurulmuştur. İKEA mağazalarında İsveç bayrağı ve yemekleri gibi birçok ulusal değer ilk bakışta fark edilmektedir. Bununla birlikte, İKEA markasına ait birçok görsel unsur ve markaya ait felsefe İsveç kültürüne has değerler taşımaktadır. Araştırma, İKEA mağaza yetkilileriyle derinlemesine görüşme, mağaza içi gözlem ve web sitesi dahil İKEA konseptini anlatan doküman taramasıyla gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, İKEA'nın görsel faktörleri ve marka felsefesi İsveç kültürüyle yapılandırılmıştır. İKEA mağazaları İsveç değerlerini yansıtan tanıtıcı mecralardır.

Anahtar Kelimeler: Marka kimliği, ülke orijini, İsveçlilik.

Abstract: Reflections of The Country Origin upon Brand Identity; Case Of Ikea

Global brands have to adapt to the economic and social conditions of the countries in which they do business. All global brands are also responsible to structure and continue their unique brand identities in the countries where they operate. The unique identities of the global brands are affected by the country of origin they belong to. Country of origin can have a significant place in the brand positioning strategy forming the values that make up the brand identity. Moreover, brands that make use of their origin of country may also become representatives of their country's culture in international markets.

Based on the example of İKEA, this paper discusses the relationship between brand origin and the identity of the global brand. A global brand's reflecting the origin of its country to its brand identity and the unique value of this will be examined in detail. İKEA which has many shops all over the world has built its brand identity on Swedish values. The research has been completed through a document survey telling about the İKEA concept including the full-in-depth interviews with shop representa-

* Yrd.Doç.Dr. Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

tives, observation within the stores and the website. Consequently, IKEA shops are advertisement channels reflecting the Swedish values.

Key words: Brand identity, country origin, Swedishness.

GİRİŞ

Markalar ulusal değerlerinden güç alıp bu değerleri açıkça ve niyetli bir şekilde kimliklerine yansıtabilirler. Ülke orijinine ait olumlu değerler, uluslar arası pazarda ülkeye ait markaların değerine olumlu katkılar sağlayacaktır. Ülke orijininin güç alan ulusal markalar da başarılı oldukları taktirde ait oldukları ülke markasına katkı sağlayacaklardır. Böylece, ülke markaları ve ülkeye ait kurumsal markalar birbirini iki yönlü bir şekilde etkileyerek birbirlerinin marka değerini güçlendireceklerdir. Ülkeler marka itibarlarını, markalarda ülke itibarlarını arttıracaktır.

Çalışma, tasarıma ve dizayna dayanan markalar için iyi bir referans olan İsveçliliği ve uluslar arası pazarda İsveç orijininin açık bir şekilde marka kimliğine aktaran IKEA markasını örnek olarak ele almıştır. Burada, IKEA örneğiyle ele alınan “ülke orijini ve global marka” ilişkisi iki amaçla incelenmektedir. Bu amaçların ilki, IKEA markasının özünde ve kimliğinde yer alan İsveçliliği betimleyebilmektir. İkincisi ise uluslar arası pazarda başarı kazanmış bir markanın, ülkesine has değerleri aktaran etkili bir tanıtım aracı olabileceğini ortaya koyabilmektir.

Kimlik bir şirketin, ürünün veya hizmetin esas bir öz, konumlandırma, marka adı, etiket çizgisi, logo, mesaj ve deneyim gibi kontrol edilebilir unsurlarından oluşur (Perry ve Wisnom, 2003:14). Marka kimliği ‘biricik’ marka çağrışımları setidir (Aaker, 1996:28). Marka kimliği kavramı, markanın tüm yönlerini kuşatmakta; markaya ilişkin parçalarından çok bütünü önemsemektedir (Uztuğ,

2003:43). Kapferer (1997:43) marka kimliğinin altı boyut ile ortaya konulduğu bir marka modeli sunmuştur. Bu modeli oluşturan altı boyut şu şekilde özetlenebilir:

- **Fiziksel.** Marka isminin, renginin, logosunun görüntüsü, kısaca görsel kimliğidir.
- **Yansıma.** Gerçek pazar çok daha geniş olsa bile, marka iletişimde kullanılan hedef kitlenin imajıdır.
- **İlişki.** Markanın müşteriyile ilişki kurma tarzıdır.
- **Kişilik.** Markanın karakterini ifade eder.
- **Kültür.** Bir markanın birikimine ve değerlerine yöneliktir.
- **Benlik imajı.** Müşterilerin kendilerini marka ile nasıl ilişkilendirdiğidir.

Bir markanın kimliğini oluşturan değişkenlere ek olarak, marka özü kavramından söz edilmektedir. “Öz, markayı tanımlayan içsel ve ayrılmaz özelliklerdir. Öz, markanın neyi simgelediğini bir iki kelimeyle tanımlar” (Perry ve Wisnom, 2003:12). Güçlü markalar, stratejilerle yaratılıp devam ettirilmeye çalışılan zengin ve açık marka kimliğine sahip olmak zorundadır. Derinlik ve zenginlik, marka yapılandırmaya ait tüm çabalarda kullanılacağından, kimlik için önemlidir. Üstelik, gerçekleştiği zaman fonksiyonel, duygusal veya anlamlı faydalar öneren değerler yaratarak tüketici ve marka arasında kurulacak ilişkiye yardım edecektir (Aaker, 1996:37).

Aaker ve Joachimsthaler (1996:23) dört perspektif etrafında düzenlenmiş on iki marka

kimliği unsurundan söz etmektedir: Markayı bir ürün olarak ele alan birinci perspektifin unsurları ürün grubu, ürün niteliği, kalite/değer, kullanım, kullanıcı ve ülke orijini; markayı organizasyon olarak ele alan perspektifin unsuru, lokalden globale organizasyon alanı; markayı kişi olarak ele alan perspektifin unsurları, kişilik ve tüketici/marka ilişkisi; markayı sembol olarak ele alan perspektifin unsurları ise marka mirası, imaj ve metaforlardır.

Marka kimliğini aktaran mesajlar marka özünden oluşturulmaktadır. Bu şekilde oluşturulacak öz marka mesajı, tüm hedef kitleye aktarılacak ana mesajı oluşturur. Marka kimliğinin oluşturduğu öz marka mesajıyla, istenilen marka imajına ulaşmaya çalışılır. Ülke orijinleri marka özünü oluşturan değerlerden birisi olarak öz marka mesajında yer alabilir. İmaj kategorisi tüketicinin zihninde oluşturduğu zaman orijine ait özellikler markalara yüklenmektedir.

Globalleşme ve Ülke Orijini

Markaları deniz aşırı pazarlara taşımak büyümeyi arttıracak, hissedar değerini zenginleştirecek bir pazarlama stratejisidir Doyle (2003:232). denizaşırı pazarlardaki şirketlerin uygulayabileceği üç stratejiden söz eder; Bu stratejilerin ilki çokuluslu markalamadır. Bu, her ülke için farklı bir markanın geliştirilmesi ve pazarlama karmasının yerel pazarlara uyumlaştırılmasıdır. İkinci yaklaşım, global markalamadır. Marka adı standarttır ve benimsenen strateji her ülkede mümkün olduğunca birbirine benzerdir. Bu iki yaklaşımın ortasında bir yaklaşım bölgesel markalamadır. Şirket ortak marka isimleri ve stratejileri belirli bölgelerde, örneğin Avrupa Topluluğu'nda yada Amerika'da yaratmaya çalışılır.

Son yıllarda eğilim, uluslar ötesi pazarlamaya doğru kaymaktadır. Uluslar ötesi pazar-

lama, mümkün olduğunda, markanın bazı unsurlarını standartlaştırmak, ancak pek çok durumda yerel koşullara uyum sağlanması gerektiğini bilmek olarak tanımlanabilir. Markanın pazarlama karması elemanları da farklı derecelerde standartlaştırılabilir. Genelde temel ürün, ülkeler arasında standarttır. Ürünün fonksiyonelliği ve kullanımı ülkeler arasında birbirine çok benzerdir. Bir markanın tasarım, ambalaj, logo, isim gibi temel özellikleri de ülkeler arasında standartlaştırılabilir. Markalamanın son düzeyinde, yani konumlandırmada ve iletişimde; kültür, tutumlar, dil ve ekonomik koşullar markanın yorumlanma şeklini etkilediği, sorunlarda artmaya başlar. Bu noktalarda, olası standartlaştırma düzeyi, ürün ve pazara bağlı olarak değişir (Doyle, 2003:237). Global şirketlerin çoğunluğu ulusal değerlerden evrensel değerlere doğru kaymakta, kimi ülke kökeni unsurunu silikleştirmekte, ülke kültürlerinden bağımsız merkezi üst yapılar kurarak ev sahibi ülkelerdeki operasyonlarını da daha çok o ülkenin kültürel kodlarına uygun olarak yürütmeye çalışmaktadırlar. Bir yandan da yükselen bir değer olarak ülke markaları gündeme gelmeye başlamıştır. Güçlü bir ülke markası, kapsadığı tüm değerleri ile bir şirket markasının uluslararası pazarda pozisyon almasına yardımcı olabilmektedir.

Bir ülke markasının boyutları o ülkenin insanları, turizm, yatırımlar, iç ve dış politikalar, ihraç ettiği markalar ve kültür mirası olarak sıralanabilir. Ülke markası sembolik bir yapıdır; unutulmazdır, çekicidir, benzersizdir, ulusal niteliklerle ilintilidir (Mihalache, P.Vukman; s.19-21).

Global marka stratejisi, ulusal kökenini başarıyla taşıması ve ait olduğu ülke markasına katkılarından dolayı IKEA bir çok araştırma-

cının ilgisini çekmiştir. IKEA global markalama stratejisiyle, faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde aynı standardı korumakta ve öz marka mesajlarında İsveçliliği önemli ölçüde kullanmaktadır. Tarnovskaya, Elg ve Burt (2005:9) tarafından Rusya'da pazar bölümlenme stratejisi üzerine yapılan araştırma, IKEA markasının Rus pazarına girişiyle ilgili tespitlerde bulunmuştur. IKEA markasının pazara giriş stratejisini, biricik kültürü ve diğer ülke kültürlerine uyumunu inceleyen bu araştırma IKEA markasını şu şekilde anlatmıştır:

IKEA marka kimliğinin iki temel taşı vardır; ürünler ve insan. Ürünler İsveç Almhult'ta geliştirilerek, sadece küçük adaptasyonlarla diğer pazarlara girmektedir. IKEA'nın tarihi, ürün yelpazesi, dağıtım sistemi, yönetim stili, insan kaynakları fikirlerinden oluşan tüm anlamı 'IKEA Yolu' olarak isimlendirilen biricik kültüründen oluşmaktadır.

Bu biricik kültür İsveç kültürüne dayanmaktadır ve faaliyet gösterdiği bütün ülkelerde aynı şekilde uygulanmaktadır. Pazar bölümlenme stratejisinde IKEA, pazara uymaktan çok pazarın kendisine uyumunu sağlamaktadır. Farklı ülkelerin tüketim kültürleri IKEA konseptine uyum sağlayarak IKEA marka değerini güçlendirmektedir.

Arcangelli, Angulo ve Widmark (2004:8) tarafından Houston IKEA mağazasında yapılan araştırma ise iki ülkenin kültürel farklara ait şu noktalara dikkat çekmiştir:

IKEA ziyaretleri İsveçliler için bakkala gitmek kadar sıradan bir aktivite olmasına rağmen Houston gibi farklı kültürdeki ülke insanları için 'egzotik' özelliktedir. Houston mağazasında görülen İsveç kültürünün tipik yönlerinden birisi, erkek tuvaletlerinde yer alan bebek bezi değiştir-

me yeridir. Oysaki, bu durum İsveç kültüründe yer alan eşitliğin normal bir bölümüdür.

Ülke Orijininin Marka Kimliğine Transferi, İsveçlilik ve IKEA

Güçlü bir ülke markası kurumsal marka konumlarını uluslar arası pazarda destekleyecek biricik değerler sağlar.

Markaların menşei çağrışım ağında önemli bir konumda bulunabilir. Tüketiciler, çeşitli ülkelerden ürünlerle ilgili, bu ürünleri değerlendirmelerinde önemli rol oynamış olan kalıplaşmış çağrışımlara sahip olabirler. Bu durumda soru, bir ülkenin belirli bir ürün kategorisiyle ne derecede ilişkili olduğudur; İsviçre'nin saatlerle, Fransa'nın şaraplarla olan ilişkisinde olduğu gibi. Bu ürünler, ülkenin belleğimizde temsil edilmekte olduğu çerçevenin bir parçasıdır. Eğer zihnimizde bir marka bir ülkeyle ilişkilendirilmişse, bundan bu çağrışımları söz konusu markayla ilişkilendirmemiz sonucu doğabilir (Franzen, 1999:101).

Bir ülkenin ürettiği ulusal imaj, alıcıların ürünlerin kalitesiyle ilgili algısını etkilemektedir (Hulland, 1999: 25).

Mihalache ve Vukman (2005:32) tarafından, ülke orijini ve kurumsal markalara değer transferi ile ilgili geliştirilen model 'dört tip değer transferinden' söz etmektedir. Değer transferindeki bu dört tip, ülke markası değerlerinin faydalarıyla ilgili kurumsal farkındalılığa dayanır. Birincisi açık değer transferidir. Burada şirketler, ülke marka değerindeki faydanın farkındadır veya aktif olarak bunu değerlendirmektedir. İkincisi, spontane değer transferidir. Burada şirketler ülke marka değerinden pasif olarak faydalanmaktadır. Üçüncüsü, işlenmemiş değer transferidir. Burada şirketler değer transferi potansiyeline yatırım yapmayı ya da bu

değeri yok saymayı tercih edebilir. Dördüncüsü, örtbas edilen değer transferidir. Burada değer transferiyle ilgili algılama oluşmaktadır. Açık değer transferinin geçerli olduğu durumlarda, şirketler markalarına katkı sağlayabilecek ulusal değerlerin farkındadır. Aynı zamanda değer transferi açık olduğundan tüketiciler kurum markasıyla bu değerleri bütünleştirmektedir. Şirketler, ana vatana ait kabul gören anlamları aktif olarak kullanmayı tercih edebilir. Spontane değer transferinde şirketler ülke markası değerlerinin sağlayacağı faydalar görülmeyebilir. Buna rağmen, tüketiciler ülke ve kurum markalarını bütünleştirerek, değer transferini spontane bir şekilde yapmaktadır. Üçüncü ve dördüncü transfer tipleri için, işlenmemiş veya yok sayılan ülke-markası transferlerinden söz edilebilir.

İsveçlilik dizayn ve tasarım için hem önemli bir çıkış noktası hem de tasarıma ve dizayna dayanan markalar için iyi bir referanstır. İsveç bu anlamda uluslar arası pazarda kullanılabilir başarıları bir ülke orijini. IKEA'ya ait web sitesinde de ürünlerin 'Dizayn ve Kalite; İsveç IKEA'sı' olarak etiketlendiği ve IKEA marka mesajlarında bunun ifade edildiği görülmektedir (IKEA Web, 2005). IKEA ürünlerinde dört temel stil mevcuttur: İskandinavya (düzgün ve kaygan kereste), modern (minimalist), country (neogeleneksel) ve genç İsveçli (Magonelly, 2006). IKEA CEO'su Anders Dahlving, İsveçlilik ve İskandinav sitilinin IKEA'ya uluslararası pazarda avantaj yaratan 'biricik' değeri olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir (Kling ve Goteman, 2003:34).

Çağdaş İsveç dizaynının temelleri 19. yüzyılın son on yılı ve 20. yüzyılın başlarında sanattaki kuvvetli akımlarda ve ulusal bir farkındalıkta saklıdır. İsveç dizaynı bütün bu süreçte bir çok şekliyle kendisini ve yük-

sek standardını göstermiştir. Cam, seramik, mobilya, tekstil, metal, grafik, endüstriyel tasarımlara büyük ilgi ve yatırım yapılmıştır. Dizayn İsveç toplumu ve sanatı için önemini Nobel Ödüllerinde yer alan 'Mükemmel İsveç Dizaynı-Excellent Swedish Design' ödülüyle de kendisini göstermektedir (Swedish Institute, 2005). İsveç kültürüne has 'yaratıcılık' özelliği ülkenin sınırlı doğal kaynakları ve zor yaşam şartları dolayısıyla ortaya çıkmıştır. Yine bu özelliğe bağlı olarak 'tasarım' da İsveç endüstrisinde önemli işlevlere sahiptir. İsveç tasarımlarını karakterize eden özellikler 'saflik' 'basitlik' 'doğaya yakınlık' gibi niteliklere dayanır. Kùltürler arası iletişim çalışmaları yapan Khan-Panni ve Swallow (2003:32) İsveç kültürü özelliklerini şu şekilde özetlemiştir:

İsveç kültüründe kendini methetmek ve yapay tavırlar yakışsız ve uygunsuzdur, alçakgönüllü ve gösterişsiz olmak gerekir. İsveçliler somut verilerden, gerçeklerden ve delillerden hoşlanmaz, mübalağlı anlatımlardan kaçınırlar. İsveçliler için hayat kalitesi önemlidir, zamanında eve gitmeyi, evde yemek yiyip kahve içmeyi severler. Dakiktirler, zamanlarını boşa geçirmezler ve mücadeleden kaçınmazlar. Sessizlikten korkmazlar, sessizlik iletişimlerinin bir parçasıdır.

Kling ve Goteman (2003:35) da İsveçliliği 'iyi, dayanıklı, sağlam, sağlıklı, samimi, maliyet bilinçli, gösterişsiz, gerçekçi' sıfatlarıyla nitelendirilmişlerdir. İsveç kültürüne ait bu değerlerin IKEA marka değerleriyle örtüşüğü görülmektedir.

Olumlu ülke orijinlerinin kurumsal markalara olumlu katkılar sağladığı tüm referanslarda kabul görmektedir. Spontane olarak, kurumsal markalar uluslar arası pazarlarda başarılı olduğunda ülke markasının yeni özelliklerinin geliştirilmesine önemli katkılar

sağlar. Uluslar arası bir marka farklı ülke pazarlarında ulusunu temsil eden bir tanıtım aracı gibi çalışabilir. Upsala Üniversitesi'nde IKEA ve İsveçliliğiyle ilgili yapılan çalışma 'IKEA'nın İsveç kültürü ihraç ettiğinden' söz etmektedir. Bu araştırmaya göre

IKEA modern koltuklar ve mobilyalardan daha fazlasını ifade etmektedir. Yurt dışındaki mağazalarındaki restoranlarda tipik İsveç yemekleri sunulmaktadır. Mağaza içinde yer alan İsveç Gıda Marketlerinde ülkelerine ait yiyecekler, tatlılar ve içecekler, kitap raflarında Astrid Lindgren gibi ünlü İsveçli yazarlara ait eserler satılmaktadır. Logosundaki harflerinde de yer alan İsveç renkleri -sarı ve mavi- her yerde görülmektedir. Daha fazlası, IKEA'yı ziyaret ederek İsveç hakkında bir çok şey bilmek mümkün olmaktadır (Arcangelli ve Angulo, 2004:8).

AMAÇ VE YÖNTEM

Ülke orijini ve global marka ilişkisi IKEA markası örneğinde ele alınmaktadır. Araştırma, IKEA markasının özünde ve kimliğinde niyetli bir şekilde yer alan İsveçliliği ve uluslar arası pazarda bir ülkesine has değerleri aktaran etkin bir tanıtım aracı olmasıyla ilgili uygulamaları betimleyebilmeyi amaçlamaktadır. Bu betimleme için kullanılan kalitatif araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Söz konusu kalitatif yöntemler İstanbul IKEA mağazası pazarlama müdürü ile gerçekleştirilen 'derinlemesine görüşme'; IKEA Ümraniye İstanbul mağazasında yapılan 'gözlem'; web sitesi ve IKEA konseptinin açıklandığı dokümanların 'analizinden' oluşmaktadır (Araştırmada kullanılan görüşme soruları ve marka konseptine ait IKEA dokümanlarının listesi Ek 1 ve Ek 2 de yer almaktadır),

BULGULAR

IKEA Markası Unsurları ve İsveç Kültürü Sembolleri

IKEA Logosu; IKEA logosunda yer alan harflerden ilk iki harf -I ve K- Kurucu Ingvar Kamprad'ın isminin baş harflerinden gelmektedir. E ve A harfleri ise İsveç'te büyüdüğü köy ve çiftliğin isimlerinden-Elmtaryd ve Agunnaryd- gelmektedir. Logoda yer alan sarı ve mavi harfler İsveç milli renklerini temsil etmektedir.

IKEA Konsepti, Vizyonu ve Marka Mesajları;

IKEA Konsepti güney İsveçli – Smaland eyaleti- bir girişimci olan Ingvar Kamprad'ın yenilikçi fikridir. Smaland'da toprak verimsiz ve az olmasına rağmen, insanları çalışkanlıklarıyla, tükenmiş sınırlı kaynakları akıllıca kullanmalarıyla, sade ve ucuz yaşamlarıyla ün kazanmışlardır. Bu nedenle, Ingvar Kamprad 1940'larda mobilya işine başladığında Smaland'da öğrendiklerini uygulamıştır. Onun yenilikçi fikri, iyi tasarlanmış, fonksiyonel, maliyeti azaltan çözümlerle kaliteden ödün vermeden ucuz fiyatlı ev mobilyaları sunmaktı. Maliyetleri azaltacak her fırsatı kullanmış ve buda IKEA konseptinin başlangıcı olmuştur. Bu iş fikri değişikliğe uğramadan IKEA mağazaları dünyanın dört bir yanına dağıldığı için, IKEA mağazalarının hepsi Smaland ruhu taşımaktadır.

IKEA iş fikri ucuz fiyata, çok sayıda insanın ödeyebileceği iyi tasarlanmış, fonksiyonel ev mobilyaları sunmak üzerine kuruludur. IKEA ürünleri çok çeşitli, iyi dizayn edilmiş, fonksiyonel ve herkesin alabileceği özelliklerdedir. Bu nedenle IKEA markası için belirlenmiş sınırlı bir hedef kitle tanımlanmamaktadır. IKEA genele hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Bu yüzden, IKEA vizyonu 'daha fazla insan için daha iyi bir gündelik hayat yaratmak' düşüncesine dayanır. Bunu,

birçok sayıda kişinin alabileceği ucuzlukta, iyi tasarlanmış, fonksiyonel ev mobilyalarıyla mümkün kılmaktadır.

IKEA marka mesajları bazı sıfatlarla özetlenmektedir. IKEA markası, kataloglardan mağaza içi uygulamalara kadar müşterileriyle kurduğu tüm iletişimde kendisini bu sıfatlarla anlatmaya çalışır. Mesajlarda yer alan bu özellikleri şu şekilde özetlenebilir: 'Alçakgönüllü; inisiyatif sahibi; çoğunluğun gittiği yönden farklı yöne gidebilecek cesareti olan; abartıya kaçmayan; karmaşıklığı sevmeyen; fonksiyonel; iletişime açık; tebesüm ettirmek, şaşırtıcı olmak ve dürüst iletişim kurmak isteyen; esprili; insancıl; pahalı görünmekten kaçınan; hata yapmaktan korkmayan; çoğunluğa hizmet etmek isteyen; akıllı; İsveçli ve İsveç ruhunu aktarmaya istekli'.

IKEA markası tüketicisiyle ilişkisinde tümüyle dürüst olma felsefesine dayanır. Dürüstlük tüm uygulamalarda ve mesajlarda genel ilke olarak kabul görür. Örneğin, kataloglarda tanıtılan ürünler mağazadaki gerçekleriyle aynıdır. IKEA kataloglarında çekim hileleriyle ürünler daha büyük, daha derin, daha çarpıcı veya daha renkli gösterilmeye çalışılmaz. Bu nedenle, ürünlerin üzerinde bulunan bilgilendirme formları geniş bir biçimde hazırlanır. Tüketiciler bu formlarla ürünlere ait renk, derinlik, malzeme, ebat gibi tüm özellikleri öğrenebilir.

IKEA markası pahalı olmaktan titizlikle kaçınmaktadır. Maliyeti arttıracak veya arttıracığını düşündürecek tüm unsurlar kaldırılmaya çalışılır. Sadece bu nedenle, bilgilendirme kağıtları parlak kağıtlara basılmamakta; Mağaza içinde verilen mevrular basit özellikli kağıtlardan, kalemler küçük boyutlarda renksiz tahta kurşun kalemlerden oluşmaktadır. IKEA markası İsveç ruhunu

tüm uygulamalarında ve mesajlarında yansıtmak istemektedir. 'IKEA herhangi bir yerden değil İsveç'ten gelmektedir'. IKEA başarısında IKEA iş fikri kadar İsveç kökenli olmakta önemlidir.

IKEA insancıl olma vasfını yer aldığı sosyal sorumluluk projeleriyle aktarmaktadır. UNICEF kampanyaları kapsamında çocuk eğitimi ve çevre projelerine katkı sağlamaktadır. IKEA marka kimliğinde çocuk önemli bir unsurdur. Bu önem, restoranında yer alan çocuk alanları, çocuk sineması ve oyun alanı, çocuklu ailelere ayrılmış park yerleri, merdivenlerde yer alan çocuk tırabzanı, tuvaletlerdeki bebek bezi değiştirme aparatları ve özel çocuk tuvaletleri gibi özelliklerle IKEA mağaza tasarımında; çocuk ürünlerinin tasarımlarında; restorandaki yemek seçenekleri ve çocuk mönülerinde rahatça gözlemlenebilir.

IKEA Ürünleri; IKEA düşüncesini yansıtan IKEA ürünleri öncelikli dört özelliğiyle anlatılabilir: 'Kaliteli, ucuz, iyi tasarlanmış ve fonksiyonel'. IKEA tasarımcıları tüm ürünleri en düşük fiyata, en fonksiyonel biçimde tasarlamaya çalışırlar. Onlar yenilik için muazzam bir bilgi birikimi, düşük maliyetli üretim sürecinde fonksiyonel ürünler yaratırlar. IKEA ürünleri tasarlar ve farklı firmalarla üretim anlaşmaları yapar. İsveç'te tasarlanan tüm ürünler dünyanın birçok ülkesinde farklı firmalar tarafından üretilir. Farklı ülkelerle farklı firmalara yaptırılan ürünler en ucuza üretmek fikrinden gelmektedir. Ülkelerin üretim maliyeti özellikleri kıyaslanarak en ucuz maliyeti verecek ülkeler ve firmalar tespit edilir.

Mağaza sergi alanında yer alan ürünler üzerinde tasarımcısına ait siyah-beyaz fotoğrafların ve isimlerinin de bulunduğu bilgilendirmelerle sergilenirler. Böylece, IKEA ürün-

leri herhangi bir ürün değil tasarımcısının da bilindiği özel ürünler haline gelirler.

IKEA markasına ait alış verişi biçimi maliyet indirimi ve ucuz fiyatlandırma için kendisi kadar tüketiciyi de sorumlu tutmaktadır. IKEA hizmet grubunda ürünleri anlatacak satış elemanları, taşıma ve kurulumdan sorumlu teknik elemanlar bulunmamaktadır. IKEA tüketicisi ürünleriyle ilgili (fiyat dahil geniş bilgilendirmenin mevcut olduğu etiketlerden) bilgileri okumakta, ürünün depoda bulunduğu yeri not almakta, arabasına taşımakta (taşıma kolaylığı için depoda bulunan tüm ürünler yassı kolilerle kutulanmış durumdadır) ayrıca evinde monte etmektedir. Tüketiciler ürünleri kendileri taşıyarak ve monte ederek, hem maliyetten hem de mobilyalarının teslim süresini kısaltarak zamandan tasarruf etmektedir. IKEA rakipleri taşıma ve monte işlemlerini üstlenerek çoğu zaman geç teslimatlar yapmaktadır. Ayrıca, taşıma ve monte gibi hizmetlere ait bedelin rakipler tarafından yapıldığı ve fiyatlarına yansıtıldığı anlatılmaktadır. (Bu durumun tüketici tarafından tercih edilmediği durumlarda ek ücret talebiyle ürünler istenilen yere taşınmakta ve monte edilmektedir) Ayrıca, kitlesel üretim çağında tüketicilerin sadece almak üzerine kurulu alış verişi sistemleri tüketici ve ürün arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. Üretim sürecine bu şekilde az da olsa katılan IKEA tüketicisi, IKEA ürünleriyle kişisel ve duygusal bağlar kurmaktadır.

Tasarım öncelikli ürünler pahalı fiyatlara elde edilebileceğinden, dünyanın bir çok ülkesinde yüksek gelir seviyesine sahip tüketiciler bu özelliklerden faydalanabilmektedir. IKEA ürünleri tasarım ve kaliteyi ucuz maliyetlerle elde etmekte ve maliyet değerlerini etkileyen özelliklerine göre düşük-orta-yüksek fiyatlarda satışa sunulmaktadır. Böy-

lece, bütçelerine uygun benzer ürünleri seçebilmektedir. 'Güzellikleri herkes alabilmesi' misyonu da bu şekilde gerçekleşmiş olmaktadır.

IKEA markası için sınırlı bir hedef kitle tanımı yoktur. IKEA markası çoğunluk için çalışan bir misyona sahiptir. IKEA ürünleri genç-yaşlı, bekar, evli, çocuklu, aile evinden ayrılmış veya çocukları evden ayrılmış farklı yaş gruplarındaki geniş bir tüketici grubuna seslenmektedir. Bu nedenle farklı hayat tarzlarına ve zevklerine hitap eden –genç İskandinav, country, modern- üç ayrı tasarım tarzı mevcuttur. Ayrıca, 33 ülkede yer alan 220'nin üzerindeki IKEA mağazasında ürün çeşitliliği nicelik olarak ta (10.000 çeşide kadar) fazladır. IKEA markası eve ait herhangi bir ihtiyacı olan ve bu ihtiyacı karşılayacak mali kaynağa sahip olan herkesin aklına gelen ilk marka olmak istemektedir.

IKEA marka konsepti çocukları önemsemekte ve mesaj stratejilerinde bu ilgiyi vurgulamaktadır. IKEA mağazalarında çocuk ürünlerine büyük oranda yer verildiği fark edilir. 0-7 yaş grubu çocukların günlük hayata dair tüm ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmaktadır. Çocukların gelişim aşamalarına uygun ihtiyaçları ayrıntılarıyla tespit edilerek bu ihtiyaçlara uygun ürünler tasarlanmaktadır. Çocuklar için geliştirilen tasarımlarda çocuk mobilyaları dışında, güvenlik, sosyalleşme, mutfak etkinliklerine katılabilme ihtiyaçları içinde ürün tasarımı yapılmaktadır. IKEA çocuk ürünleri incelendiğinde çocukların evin her köşesinde yaşamalarını sağlayacak tasarımlar göze çarpmaktadır. Çocukların, misafirlerle ve aile büyükleriyle oturma odalarında, yemek masalarında birlikte olabilmelerini sağlayan IKEA ürünleri sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Uluslar arası pazarda faaliyet gösteren IKEA farklı kültürlerdeki birçok ülke insanına hizmet etmeye çalışmaktadır. Farklı kültürlerdeki insanların benzer günlük aktivitelere sahip olduğu düşünülerek, farklı ülkelerdeki müşterilerin günlük hayatlarına dair benzer ihtiyaçları olduğunu kabul edilmektedir. Uyumak, yemek/içmek, yıkanmak, çalışmak, televizyon izlemek, yemek pişirmek gibi günlük bir çok aktivite bu örneklendirmeye dahil edilebilir. Bu yüzden, farklı ülke pazarlarına küçük uyarlamalarla aynı ürünler sunulmaktadır. Kültürel bu farklılıklar IKEA İç İletişim Tasarım Grubu -Communication Interior Design- tarafından belirlenmekte ve bu farklılara uygun düzenlemeler yapılmaktadır.

Türkiye pazarına girme kararı verdikten sonra, IKEA İç İletişim Tasarım Grubu farklı özelliklerde yaklaşık otuz Türk ailesinin evinde bulunarak gündelik yaşama dair veriler elde etmeye çalışmıştır. Bu süreçte Türk ailelerine ait evlerinin birçoğunda balkonların kapatılarak depo veya kış bahçesi niyetine kullanıldığı gözlenmiştir. Bu grubun raporları sonucunda, IKEA İstanbul Mağazası teşhir alanında kapatılmış balkonlar ve bu balkonlar için tasarlanmış perde, mobilya ve balkon malzemeleri de yer almaktadır. Bu uygulama sadece, İstanbul IKEA mağazasında mevcuttur.

IKEA tasarımcıları, insanların çocuklarıyla yaşadıklarını, depolama ihtiyaçları olduğunu, küçük alanları daha işlevsel hale getirmek istediklerini göz önünde bulundurarak çalışırlar. Bu yüzden günlük hayatı iyileştirecek yaratıcılıkta ve maliyet indirimi tüm giderlerde hesaplanmış çözümler bulmaktan sorumludurlar.

IKEA Mağazaları ve İsveç Kültürü Sembolleri

Mağaza Tasarımı; IKEA mağazalarına ait mimari IKEA konseptinin bir bölümüdür. IKEA mağazaları İsveç fonksiyonel geleneğine dayanan mimari özellikler taşımaktadır. Binalar temiz, basit ve informaldır. IKEA mağazalarını mavi ve sarı renkler temsil eder. İsveç bayrağını oluşturan bu iki renk IKEA mağazalarının İsveç orijininini güçlendirmektedir. IKEA markasıyla bütünleşen ayırt edici renk kombinasyonu IKEA markasının rakiplerinden kolayca farklılaştırmaktadır.

IKEA mağaza konsepti tüm ülkelerde birbirinin aynıdır. Giriş katında çocuklara ait alanlar (çocuk oyun alanı ve sinema); üst katta mobilya ve dizayn edilmiş oda teşhiri; ve restoranı yer almaktadır. Ev aksesuarları, self-servis mobilya alanı (tüketicilerin almak istedikleri eşyaların yerlerini kendi kendilerine bulup aldıkları), kasalar, kasa çıkışında dondurma, içecek ve sandviçlerin satılıp yenilebildiği büfe, tipik İsveç yiyeceklerinin satıldığı İsveç Gıda Marketi bulunmaktadır. Teşhir bölümünde yer alan farklı genişliklerdeki örnek evler ve IKEA katalogları ev dekorasyonu için ilham kaynağı olmaktadır. Dekorasyon hizmetlerinin yüksek fiyatları göz önünde bulundurulduğunda, ziyaretçilere 'kendi evlerinin dekoratörü olma' şansı sunulmaktadır.

IKEA mağazaları IKEA ürünlerinin maksimum düzeyde sergilendiği ve satıldığı geniş alanlar olmaları dışında, IKEA felsefesinin ve iş yapma biçiminin anlatıldığı yerler olma özelliği de taşımaktadırlar. Her yaş grubu ziyaretçi (özellikle çocuklar) mağazada zaman geçirmeye teşvik edilmektedir. Amaç, IKEA ziyaretlerinden herkesin hoşnut olmasıdır. Alışverişe dahil olmak istemeyen çocuklar, çocuk oyun alanlarında gözetilerek

eğlenceli zaman geçirebilirler. Çocuk oyun alanı, sineması, çocuk mönüleriyle restoranı, çocuk tuvaletleri, ayrıca tüm mobilyalara dokunabilme, üzerlerinde oturup, yatabilme deneyimleriyle IKEA mağazaları çocuklar için cazibeli mekânlardır. IKEA markasının insancıl yanı çocuklar ve özürülüler için geliştirilen uygulamalarda gözlemlenebilir. Mağaza mimarisi ve teşhir alanları, özelliklede çocuk ziyaretçiler için güvenli alanlar olma özelliği taşımaktadır. Bıçaklar ambalajlı, çocuk mobilyalarındaki merdivenler kapatılmış bir biçimde sergilenmektedir. Koruma amaçlı yapılan bu uygulamalar fotoğraflarla ya da yazılı bilgilendirmelerle ziyaretçilere açıklanmaktadır.

Mağazalarının Müşteri İletişimi; IKEA konsepti müşterilerin ürünleri kendi kendilerine seçmelerine, yerinden almalarına, taşımalarına ve monte etmelerine dayanır. Ziyaretçilerin yardımsız alışveriş yapabilmeleri için, mağazadaki bütün ürünler, kolayca okunacak geniş ürün bilgisi ve fiyatıyla markalandırılmıştır. Mağazadaki uygulamalar, ucuz fiyatlandırma için tüketicileri daha aktif bir alışveriş stiline yönlendirilmektedir. Ziyaretçiler restoranda kendi tepşilerini kendiler toplayarak hizmet personelinin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. 'Kendi sorumluluklarını yerine getirerek, tüketici ve IKEA birlikte para tasarrufu sağlamaktadır'. Bu zihniyet mağazalarda farklı şekilde işlenmekte ve gerekli bilgilendirme yapılmaktadır. Tüketicilerin ürünleri kendi kendilerine seçmesi, mağazadaki yerini bulması, taşınması, evinde monte etmesi maliyet indirimine katkı anlamında tüketiciyi bilinçlendirmektedir. Bu özelliğin dışında, IKEA ürünlerine verilen bu emek üretime dahil olmayan tüketim kültürü insanları için farklı bir deneyim sunmaktadır. Ürünlerin seçilip evlerinde monte edilmesine kadar emek harcayan müşteriler IKEA ürünleriyle arala-

rında bağlar kurmaktadır. Ayrıca, IKEA mağazalarının bu tarzı alışverişi aile faaliyetleri haline getirmektedir. Seçilecek ürünün yerinden alınması, taşınması, monte edilmesi tek başına yapılacak işler olarak görülmemektedir. Bütün bu çabalar, aile içi alışveriş kararında erkek tüketicinin rolünü bütünüyle arttırmaktadır.

Mağazalarının İsveç Sembolleri; IKEA mağazalarının gösterişsiz dış cephesi ve üzerine büyük harflerle yazılmış IKEA yazısı (mavi dış cephe üzerine IKEA yazılmış büyük sarı harfler) tümüyle İsveç renklerini temsil etmektedir. Mağaza içinde sürekli görülen çalışanlarda mavi-sarı renkli iş kıyafetleriyle İsveç renkleriyle dolu bir mağaza atmosferi yaratmaktadır.

Bütün IKEA mağazalarının girişinde buldukları ülkenin bayrağı ve İsveç bayrağı yan yana bulunur. Mağaza duvarlarındaki bazı yazılı mesajlar İsveç bayrağıyla tamamlanmıştır. IKEA Restoranı tipik İsveç yemeklerini tatma fırsatı sunması yanında, köftelerin üzerine kürdanlarla takılan küçük İsveç bayraklarıyla (İsveç köftesi olarak adlandırılan ve özel soslarla servis edilen küçük, yuvarlak kıyma köfteleri) İsveç tanıtımı yapmaktadır. Tipik İsveç yemeklerinin (somon balığı, İsveç köftesi, özel soslar, patates) sunulduğu mağaza restoranı dışında İsveç Gıda Marketi İsveç yiyeceklerin (reçeller, bisküviler, çikolatalar, dondurulmuş somon, İsveç köftesi) tanıtımını ve satımını sağlamaktadır. Böylece, tipik İsveç tatları sadece mağaza restoranında değil ziyaretçilerin kendi evlerinde de yer alabilmektedir. İsveç Gıda Marketi tipik İsveç tatlarını satması yanında bu ürünlere ait bilgi ve fotoğrafları duvarlarında sergilemektedir.

Mağaza duvarlarında yer alan büyük boyutlarda İsveç şehirleri veya egzotik köylerine

ait fotoğrafların yanı sıra IKEA İsveççe 'hoş geldiniz; hoşça kalın' cümleleri de yer almaktadır. Mağaza teşhir odalarında yer alan kitap raflarını İsveçli yazarlara ait İsveççe yazılmış kitaplar süslemektedir.

IKEA mağazalarında yer alan ürün grupları İsveç ve İskandinav kültürüne ait isimlerle adlandırılmıştır. Bu isimler ziyaretçilerin bu kültürü tanımalarına ve ürünleri daha egzotik algılamalarına sebep olmaktadır. Ürün gruplarına verilen isimler şu şekilde sınıflandırılmıştır:

Döşeme mobilyaları İsveç saray isimlerinden; banyo malzemeleri İskandinav gölleri nehirleri ve koylarından; kitaplıklar İsveççe meslek isimlerinden; mutfak dolapları İsveççe gramatik terimlerden; koltuklar ve yazı masaları İsveç erkek isimlerinden; kumaşlar ve perdeler; İsveç kadın isimlerinden; bahçe mobilyaları İsveç adalarından; aydınlatmalar İsveççe mevsim, ay, gün isimlerinden; nevresimler, yatak örtüleri, yastıklar İsveççe çiçek, bitki, değerli taş isimlerinden; çocuk malzemeleri İsveççe memeli hayvan ve kuş türlerinden; perde metalleri matematik ve geometrik terimlerden; mutfak malzemeleri (çatal bıçak takımları, bardaklar, tekstil, porselenler, mumlar servisler, vazolar, dekoratif malzemeler v.b.) İsveççe baharat, şifalı bitki, balık, mantar ve meyve isimlerinden; kutular, duvar süsleri, resimler, çerçeve ve saatler İsveç saray isimlerinden ve deyimlerinden adlandırılmıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Literatürde yer alan İsveç şartlarına ve kültürüne ait betimlemelerin IKEA marka özünü oluşturan temel unsurlarla örtüştüğü araştırma sonunda elde edilmiş bulgular arasındadır. IKEA konseptinin başlangıç hikayesi dahil marka konseptinin tümüyle İsveç'e has şartlardan oluştuğunu göstermektedir. Uluslar arası pazara açıldıktan

sonra da IKEA marka konsepti değiştirilmemiştir. İklim özelliklerinden dolayı ev yaşamına önem veren bir toplumun ve doğal kaynakları dolayısıyla mobilya üretimine uygun bir ülkenin referansı IKEA markası için avantaj sağlayıcı özelliktedir. Marka mesajlarında ülke orijini yoğun bir şekilde ifade edilerek marka değerine transferi sağlanmıştır.

IKEA markasıyla ilgili çalışmalar, farklı ülke kültürlerinde 'egzotik' kabul edilen IKEA tarzını, uluslar arası pazara giriş stratejisini, ulusal kültürünü farklı ülkelerde anlatan IKEA kimliğini ele almıştır. Literatürde yer alan araştırmalar 'IKEA markasının faaliyet gösterdiği ülkelere ait kültürleri uymaktan çok standart kurum kültürünü faaliyet gösterdikleri ülkelere taşıdığı; pazara uymaktan çok pazarı kendi stiline uyumlaştırdığı' yönünde sonuçlara ulaşmışlardır.

Bu çalışmada uluslar arası bir marka ve ait olduğu ülke markası arasındaki açık ve niyetli değer transferiyle sağlanan 'global marka ve ülke orijini' ilişkisi IKEA markası örneğiyle ortaya konulmuştur. IKEA görsel kimliğine yansıyan İsveçli değerler kolaylıkla fark edildiğinden 'ülke orijini ve marka' arasındaki değer transferi ilk bakışta fark edilebilmektedir. IKEA markasını ayrıntılı bir biçimde inceleyen araştırma, IKEA markasının kurum kültüründen ürün tasarımına tüm değerlerinin İsveç kültürüyle bağlantısını ortaya koymuştur. Her hangi bir yerden değil İsveç'ten geldiğini söyleyen, gündelik yaşamı iyileştirme çabasında, kalite, tasarım ve ucuzluğu vurgulayan IKEA markası uluslar arası pazarda başarılı olmuştur. Çalışma bu noktada, IKEA markasının İsveçliliği aktaran ve temsil eden uluslar arası bir tanıtım aracı olduğu yönünde yorumlara ulaşmıştır.

Sonuç olarak, ev mobilyaları ve dekorasyon malzemeleri tasarlayıp üreten IKEA markası için, İsveçli olması başarısında önemli bir etken olarak kabul görmektedir. Diğer taraftan, IKEA markasının faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde İsveç kültürünü anlatan etkin bir tanıtım aracı olduğu ve bu özelliğiyle İsveç ülke markasına değerli katkılar sağladığına da kabul edilmektedir.

EK 1: Görüşme Soruları

- IKEA logosunun açılımı nedir?
- IKEA markasını hangi sıfatlar ifade ediyor?
- IKEA kendini nasıl anlatmaya çalışıyor? Hangi özellikleri önceliklidir?
- IKEA nasıl bir yaşam tarzı sunuyor?
- Müşteri profiliniz nedir? Hedef kitle tanımı nedir?
- IKEA ürünleri hangi özelliklere sahiptir? Hangi özellikleriyle üstündür?
- Hangi tarzlarda ürünler vardır? Ve çeşitlilik ne kadardır?
- IKEA mağazalar nasıl tasarlanmaktadır? Hangi özelliklere sahiptir?
- IKEA İsveç kültürünü ifade ediyor mu? Neden ve ne kadar ifade ediyor?
- IKEA marka kimliğine yansıyan İsveç kültürü nasıl tanımlanabilir?
- IKEA başarısında İsveçli ülke orijininin yeri nedir?
- Farklı ülke pazarlarına girerken diğer kültürlerle uyumla ilgili ne düşünüyorsunuz? Marka kimliğinden ne kadar ödün verilebiliyor?
- IKEA bütün ülkelerde ne kadar tek tiptir? Buna kim karar veriyor?
- Farklı ülke pazarlarında İsveçli kimlik eşit oranda mı ifade ediliyor?
- IKEA ürünleri nasıl bir aile düzeni için tasarlanmaktadır?

- IKEA markası 'çocuk' unsurunu nasıl ele almaktadır?
- Türkiye pazarına girerken nasıl kaygılar ve umutlar taşıdılar?
- Türk toplumu, yaşam tarzı veya tüketim kültürleri tanımlandı mı? Tanımlandı ise nasıl ve hangi yöntemlerle, kimler tarafından tanımlandı? Bu verilerden nasıl faydalanıldı?
- IKEA yada İsveç kültürünün Türk kültürüyle bağlantısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- IKEA ürün gruplarında isimler İsveççe mi geçiyor? Neden? Bu isimlerin özellikleri nedir?

EK 2: İncelenen IKEA Dokümanları

(Dokümanlar 'IKEA Konsept Odası' olarak adlandırılmış bir bölümde yer almaktadır)

- IKEA Concept Documentation. 'IKEA Store Design Architecture the IKEA Way'. A Manual from Inter Systems B.V.
- IKEA Concept Documentation. 'Marketing the IKEA Way'. A Manual from Inter Systems B.V.
- IKEA Concept Documentation. 'How to Improve Children Furnishing Home Furnishing Knowledge'. A Manual from Inter Systems B.V.
- IKEA Concept Documentation. 'Marketing Communication the IKEA Way'. A Manual from Inter Systems B.V.
- IKEA Concept Documentation. 'Play Facility the IKEA Way Version Smaland'. A Manual from Inter Systems B.V.
- IKEA Concept Documentation. 'Selling in the Showroom the IKEA Way'. A Manual from Inter Systems B.V.
- IKEA Concept Documentation. 'The IKEA Catalogue'. A Manual from Inter Systems B.V. IKEA Web, <http://franchisor.ikea.com/txtrange.html>.

KAYNAKLAR

- Arcangelli, F., Angulo, C. & Widmark, N. (2004). *Does Ikea Export Swedish Culture?*, Upsala University Department of Information Science Division of Media and Communication, Sweden: Project Description Media and Cultural Analysis.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Pres.
- Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. Gülfidan Barış (Çeviren) İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Franzen, G. (1999). *Reklamın Marka Değerine Etkisi*. Fevzi Yalım (Çeviran) İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Hulland, J. S. (1999). The Effects of Country-of-Brand and Brand Name on Product Evaluation and Consideration: A Cross-country Comparison. *Journal of International Consumer Marketing*, 11/1, 23-40.
- IKEA Web. 15.11.2005, <http://franchisor.ikea.com/txtrange.html>.
- Kapferer, J. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Khan-Panni, P. & Shallow, D. (2003). *Communication Across Cultures*. United Kingdom: How to Books Ltd.
- Kling, K. & Goteman I. (2003). IKEA CEO Anders Dahlving on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity. *Academy of Management Executive*, 17/1, 31-37.
- Magonelly, L. How Ikea Designs Its Sexy Price Tags, 09.02.2006, <http://www.business2.com/articles/mag/0,1640,43529/2,FF.html>
- Mihalache, S. & Vukman P. (2005). *Composition with Country and Corporate Brands*. Masre Thesis in Business Administration-Strategy and Culture Department of Management and Economics, Linköping University, Sweden: Master Thesis in Business Administration.
- Perry, A. & Wisnom, D. (2003). *Markanın DNA'sı*. Zeynep Yılmaz (Çeviren) İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Swedish Institute (2005) Swedish Design. 09.02.2006, <http://www.sweden.se>.
- Tarnovskaya, V., Elg U. ve Burt S., "The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy". Lund Institute of Economic Research Working Paper Series, 2005/2.
- Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş: Marka İletişimi Stratejileri*. İstanbul: MediaCat Yayınları
- Zebil, S., S. (1995). Popüler Bir Dizi Film İçerik Analizi Örneği: Bizimkiler, Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü Sinema TV Ana Sanat Dalı, İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.