

# KURUM KİMLİĞİ İNŞASINDA KURUCU LİDER FAKTÖRÜ: IKEA MARKASI ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

Yaşar Onur TATLİCIOğLU\*

## ÖZET

Her kurumun doğuşunda; kurumsal felsefe, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış ile kurumsal tasarım boyutlarının inşası için kurucu kişi/kişilerin rolü oldukça büyüktür. Literatür taraması yapıldığında da marka inşası ve liderlik konularına dair pek çok akademik çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda; Ikea Markası'nın kurucu lider faktörü doğrultusunda incelenmesine odaklanan bu çalışma ile ilgili literatüre sağlanması umulan katkı, çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın giriş bölümünde çalışma kapsamında öne çıkan başlıklar genel hatlarıyla değerlendirilmiştir. Akabinde ise; "kurum kimliği, kurum kültürü, kurucu lider ve marka inşası" kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda; Ikea Markası'nın kuruluş öyküsünden bahsedilmiş ve Ikea'nın marka inşası sürecindeki kurucu lider faktörünün rolü üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonuç bölümünde ise çalışmaya konu olan başlıklar dahilinde Ikea kurucu liderinin, kurum kimliği oluşturma sürecinde doğrudan şekillendirici bir misyon üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma deseni olarak nitel araştırma süreci kapsamında örnek olay incelemesi uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum kültürü, kurum kimliği, liderlik, marka inşası, Ikea.

## FOUNDER LEADER FACTOR IN BUILDING THE CORPORATE IDENTITY: ASSESSMENT WITH FOCUSING ON IKEA

## ABSTRACT

At birth of each institution, the role of the founder person(s) for the building of the lines of corporate philosophy, corporate communication and corporate behavior, and corporate design is quite important. Literature research shows that there are many academic studies on brand building and leadership areas. In this context, in line with the founder leader factor of Ikea Brand, contribution to the literature forms the aim of this study.

In the introductory part of the study, the prominent titles within the scope of the study are evaluated in general terms. Then, "corporate identity, corporate culture, and founder leader and brand building" concepts are explained. In this direction; the story of Ikea brand was explained and the role of Ikea's founder leader in the brand building process was emphasized. In conclusion part of the study, it was concluded that the founding leader of Ikea undertook a direct shaping mission in the process of establishment of corporate identity. As a research design, sample case study approach was used within scope of qualitative research process.

**Keywords:** Corporate culture, corporate identity, leadership, brand building, Ikea.

---

\* Doktora Öğrencisi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD, [tatlciogluonur@gmail.com](mailto:tatlciogluonur@gmail.com), ORCID: 0000-0001-9219-6482, Makalenin Geliş Tarihi: 04.02.2019- Makalenin Kabul Tarihi: 27.10.2019

## GİRİŞ

Günümüzde sanayileşmenin etkisiyle ürün ve hizmet yelpazesindeki arz çokluğu ileri boyutlara taşınmıştır. Bu anlamda bir ürün; aynı teknik kalitede, aynı işlevsellikte ve aynı fiyatlandırma stratejisi ile pek çok farklı kurum tarafından hedef kitleye sunulmaktadır. Hedef kitle ise bu benzerlikler içerisinde ayırt edici özelliklere sahip olan ürün veya hizmetlere yönelik satın alma davranışı sergilemektedir. Bu ayırt edici özelliklerin başında ise kurum kimliği oluşturmadaki sacayaklarından olan kurum kültürü ve kurumsal itibar kavramları gelmektedir. Güvenlik görevlisinden en üst statüdeki yönetim kurulu başkanına kadar benimsenmiş olan bir kurum kültürü, kurumun hedef kitleye kendini tanıtırken en büyük destek unsurlarındandır. Aynı doğrultuda kurum kültürü, kurumsal davranış ve bütünlük pazarlama iletişimi kavramlarını içselleştirip etkin şekilde kullanabilen kurumların kurumsal itibar hanesine artı değer kattıkları görülmektedir. Her ne kadar kurumsal itibar ve marka değeri uzun vadede oluşturulsa bile, bu süreç kapsamında gerçek anlamda paylaşılan bir felsefe, kurum kültürü, kurum kimliği yönetimi ve de kurumun tüm toplam iletişiminin stratejik bir şekilde yönetilmesiyle başarılı olunması ve bunun korunması da mümkündür. Bu süreçte en büyük görev ise kurucu kişi veya kişilere düşmektedir. Kurumsal tasarım boyutundan kurumsal davranış boyutuna, kurumsal felsefeden misyon ve vizyon anlayışlarına kadar pek çok kavramın içini doldurma konusunda kilit rol kurucu liderlere düşmektedir. Bu kapsamda bir kurum için ideal liderin sahip olması gereken nitelikler çalışmanın ileri bölümlerinde açıklanmaya çalışılmıştır.

IKEA örneği üzerinden somut bir boyuta taşınan çalışma kapsamında kuruluş sürecinden bahsedilen IKEA'nın kurumsal kimliğine kurucusunun nasıl doğrudan etki ettiği üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede genel hatlarıyla IKEA'nın tarihçesinden bahsedilmiş, marka inşasına dair gelişim süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca liderin vizyon anlayışını ve ideolojisini etkileyen faktörler üzerinde de durulmuştur.

### 1. KURUM KİMLİĞİ

Tarihsel geçmişi açısından ele alındığında; kurumsal kimlik oluşturmaya ilişkin ilk faaliyetler, ulusal bayraklar ve flamalar, üniformalar, belirli bir topluluk için ayırt edici özellik niteliğindeki giysiler oluşturmaya yönelik çabalar şeklinde gerçekleşmiştir (Başok ve Göksel, 2013: 207). Bu yöndeki çabalar; kurum kimliğinin, geçmişte sadece kurumsal tasarım boyutu ile açıklanmasının somut çıktısı olarak görülmektedir. Gelişerek değişen iletişim süreçleriyle birlikte günümüzde, kurumsal tasarım boyutunun yanında daha farklı değerlerin de kurum kimliği inşasında önemli hale geldiği görülmektedir.

Kurum kimliği, bir kurumu diğer kurumlardan farklılaştıran ayırt edici özelliklerin başında gelmektedir. Kurumsal felsefe, kurumsal tasarım, kurumsal davranış, kurumsal iletişim boyutlarıyla içi doldurulan kurum kimliği kavramı, bir kurumun

künyesi niteliğindedir. Bir kurumun hedef kitleye kendini anlatma ve tanıtmasındaki temel argümanlardan olan kurum kimliğinin oluşumu için, öncelikle bir kurumun kendini çok iyi tanınması gerekmektedir. Kurum kendini tanımlayabildiği, ürün ve hizmeti için doğru iletişim stratejileri uygulayabildiği ölçüde hedef kitle ve paydaşlarda farkındalık yaratabilmektedir. Bu doğrultuda kurum kimliği, bir kurumun kurumsal iletişim, kurumsal tasarım, kurumsal davranış ve kurumsal felsefe boyutlarının etkisinde, özgün şekilde yapılanmasını ifade etmektedir (Akıncı Vural, 2012: 179). Kendilerini tüm boyutlarıyla etkin ve özgün konumlandırabilen kurumlar, ürün ve hizmet kalitesi açısından da yeterli tatmini sağlayabildikleri takdirde hedef kitlelerde güçlü bir tercih edilirlilik oluşturabileceklerdir.

Başka bir bakış açısıyla kurum kimliği, “işletmenin ürünlerini veya hizmetlerini, iç ve dış çevresini, iletişim biçimini ve davranışlarını da içeren bir yapı” olarak (Oktay’dan aktaran Uzunçarşılı Soydaş, 2005: 29) tanımlanmaktadır. Kurum kimliği inşasındaki temel amaç, hedef kitlenin zihninde olumlu bir şekilde yer edinmek ve bunun devamlılığını sağlamak şeklinde ifade edilmiştir (Okay, 2005: 11-12). Sürekliliğin vurgulanması ise üzerinde durulması gereken temel noktalardandır. Zira hedef kitlenin zihninde kuruma dair olumlu şekilde kalıcı ve net bir intiba bırakabilen kurumlar, kriz yönetimi sürecini daha az yara alarak atlatabilecek, pazarlama giderlerinde daha düşük bütçeli davranabileceklerdir. Çünkü özgün bir kurum kimliğine dair hedef kitle tarafından duyulan saygı, kurumsal itibarı da beraberinde getirecektir.

## 2. KURUM KÜLTÜRÜ VE ÖZELLİKLERİ

Kültür sözcüğü, Latince “colere”den türetilmiş olup köken olarak ekin, sipariş, bakım anlamlarında kullanılmıştır (Kartarı, 2014: 31). Günümüz anlamı ile ise kültür; belirli bir topluluğun ortak geçmişı, yaşantısı ve benimsediği değerleri ile diğerlerinden farklı bir konumda bulunmasını sağlayan sosyal ve dinamik bir olgudur. Kültür, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır. Hall ise bir çalışmasında “kültür iletişim, iletişim de kültüredür” şeklinde kültür kavramını açıklayarak kültür kavramı için iletişimin rolüne dikkat çekmiştir. Devamında da kültürün iletişim kavramı ile sınırlı kalamayacağını ifade eder nitelikte “kültür, bir şey değildir; pek çok şeydir” diyerek kültürün pek çok disiplinle bütünleşmiş biçimde var olan bir olgu olduğunu belirtmiştir (Hall, 1959: 218).

Kurum kültürü ise; tüzel kişilik konumundaki herhangi bir kurumun, benimsediği değerleri, davranış biçimleri ve felsefesi ile kurum kimliğini güçlendiren bir olgudur. Literatürde kurum kültürüne ilişkin pek çok akademik tanım mevcuttur. İletişim, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve yönetim bilimi kapsamında yürütülen pek çok çalışmaya da konu olabilen kurum kültürü, farklı perspektiflerden

tanımlamalara izin verebilmektedir. Bireylerin ideolojilerine göre şekillenen pek çok bakış açısı, farklı tanımlamaları beraberinde getirmiştir. Bir çalışma kapsamında (Dündar, 2013: 94) kurum kültürüne ilişkin “kurumun içeridekiler tarafından algılanan ve onların ilişkilerini düzenleyen, paylaşılan baskın, çekirdek, ortak değerler kümesi, anlam, varsayım, sembol, inanç ve beklentiler” tanımlaması yapılmaktadır.

Özkan, (2009: 65) kurum kültürü için iletişim olgusunun öneminden bahsetmektedir. Bu doğrultuda iletişim kanallarının açık olduğu kurumlarda çalışanlar için kuruma bağlılığın oluşabileceği ifade edilmektedir. Diğer yandan kurumsal bir dil ve davranış standardizasyonu için de iletişimin önemi vurgulanmaktadır.

Barney (1986: 656) ise kurum kültürünü “organizasyon dahilindeki grubun öğrenerek paylaştığı, adapte olduğu temel değerler” olarak ifade etmektedir. Akabinde ise kurum kültürü etkinliğinin, örgütün finansal gücü bakımından belirleyici olabileceği belirtilmektedir.

Kurum kültürü ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde, sosyal bilimlerin doğası gereği farklı bakış açıları ile tanımlamalar yapıldığı görülmüştür. Bu tanımlarda kurum kültürü kavramının temelini oluşturan bazı ortak noktalar olduğu görülmektedir. Bunlar; “ortak değerler sistemi, amaç, felsefe, çalışma şekli, ödül sistemi” gibi kurum kültürü kavramını niteleyen noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Terzi’ye göre (2000: 9-11) ise kurum kültürü; öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış yapıdadır. Terzi’ye göre bu öğretilen davranış biçimleri ise düzenli bir şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplar olarak değerlendirilmektedir.

### **3. KURUCU LİDER FAKTÖRÜ**

Bir kuruma kimlik kazandırılırken, kurum kültürü oluşturulurken pek çok faktör etkili olabilmektedir. Rakipler, siyasi konjonktür, çevre ve en önemlilerinden biri olarak kurucu lider faktörü kurum kimliği inşasında önemli rol oynamaktadır. Rakiplere ve siyasi konjonktüre göre konumlandırma yapılabildiği gibi, kararlı bir liderin kendi değerleri ve vizyonu da büyük önem taşıyabilmektedir. Bir kurumun kültürünün yaratılmasında, lider net bir şekilde yaratıcı konumda oldu ise, liderin öncelikleri, ideolojisi ve çevreden etkilenme düzeyinin kurum kimliğine ve kurum kültürüne yansiyabildiği söylenebilir.

“Lider” kelimesinin varlığının, Oxford İngilizce Sözlük’e göre 1300’lü yıllara kadar dayandığını aktaran Akıncı Vural ve Coşkun Değirmen, liderlik kavramının varlığının ise henüz 19. yüzyıldan itibaren ortaya çıktığını aktarmaktadır (Topçu ve Bresctick’ten aktaran Akıncı Vural ve Coşkun Değirmen, 2007: 86). TDK tarafından ise lider, “belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse” şeklinde tanımlanmaktadır. Literatürde pek çok lider tanımına rastlanılmıştır. Lider ve liderlik kavramları; hayatın her alanında dil, din, ırk fark

etmeksizin veya sanat, siyaset, spor, işletme yönetimi gibi pek çok perspektifte araştırma konusu olabildiğinden, kavrama ilişkin açıklamalar da farklı perspektiflerden olabilmektedir. Bu kapsamda lider, belirli bir topluluk dahilindeki bireylerin, ortak bir amaç doğrultusunda misyon ve vizyon anlayışını benimsediği, görev ve talimatlarına göre hareket etmekle yükümlü olduğu kişiyi ifade etmektedir. (Koçel'den aktaran, Akıncı Vural vd. 2007: 86).

Zaccaro ve Klimoski'ye göre (2001: 3-7) liderlik, en çok çalışılan psikoloji konularından biridir ve binlerce çalışmaya konu olmuştur. Adı geçen araştırmacılara göre liderlik, amaçları belirleyen, takipçileri peşinden sürükleyen ve örgüte kimlik kazandıran bir karakteristik yapıya sahiptir. Bu tanımlamada belirtildiği şekilde insanlara değer veren, iletişimi ön planda tutan, karşılıklı fikir alışverişı ve geri beslemenin öneminin bilincinde olan liderler, günümüzde başarılı denebilecek konumda olabilmektedir. Mutlak doğru olduğu söylenememekle birlikte, çalışan ve tüketici beklentilerine göre strateji geliştirebilen, gelişen şartlara göre dinamik kalabilen liderler, ideal lider konumundadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise, beklentilere göre eylem sergilemenin ve dinamik kalmanın boyutlarıdır. Kısa vadeli planlarla ilerleyen ve edilgen kalan liderler, istemsiz de olsa kurum kimliği veya kurum kültüründe bazı olumsuzluklara sebebiyet verebilmektedir. İnşa edilmiş ve benimsetilmiş bir kurum kimliği veya kurum kültürü, standardizasyonun olmadığı kısa vadeli misyon, vizyon ve değişken stratejilerden dolayı bozulmalara uğrayabilmektedir. Bunun sonucunda da kurumsal imaja dair negatif algılar oluşabilmekte ve hedef kitlede bilinirlik düşük seviyelere gelebilmektedir. Belirli ölçülerde karşılıklı etkileşimi baz alarak, personel ve hedef kitle beklentilerine uygun stratejiler izlemenin, günümüz liderlerinde olması gereken özelliklerden olduğu söylenebilmektedir.

Bir çalışmada (Ulukan, 2017: 126-127) lider, “başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi” olarak tanımlanmaktadır. Aynı çalışmanın devamında liderlik kavramı ise “sadece biçimsel örgüte has bir süreç olmayıp kişiler arası süreçlere dayanır. Belirli bir kişinin arkasından belirli amaçların gerçekleştirilmek üzere gitmesi ile bir liderlik süreci oluşur” şeklinde açıklanmaktadır. Bunlara ek olarak liderlik sürecinin, resmi ve kurumsal süreçlerin dışında yaşamın pek çok alanında yaşanabildiği belirtilmiştir. Bu bakış açısına göre liderler, yaşamın her alanında var olabilmekte ve pek çok konuda liderlik yapılabilmektedir. Sözelimi; bir sporcu takımı için inisiyatif alıp liderlik görevi üstlenebilir, toplumun en küçük yapı birimi olan ailede bir ebeveyn kontrolü sağlayıp ev içi liderlik yapabilir veya bir edebiyat akımı için öne çıkan sanatçı liderlik vazifesi üstlenebilir. Örnekleri çoğaltılabilmek mümkün olmakla beraber lider konumundaki bireylerin; Ulukan'ın da belirttiği gibi sadece resmi durumlarda, hukuki bir sürecin parçası şeklinde değil, günlük yaşamın getirisi olan pek çok farklı süreçte özne konumunda olabildiği ifade edilebilir.

Lider ve liderlik kavramları ile ilgili bilimsel anlamda ilk kapsamlı çalışmalardan biri olarak Ohio Çalışmaları öne çıkmaktadır. İlgili çalışma kapsamındaki bulgulara

göre liderler iki boyuta ayrılmaktadır. Birinci boyut olan ‘düzenleyicilik’ boyutuna göre liderler, kendi çalışmaları ve kontrolü altındaki personelin görev ve sorumluluklarıyla yakından ilgilidir. Düzenleyicilik boyutu kapsamında değerlendirilen liderler, zaman zaman personelin çalışmalarını kontrol edebilmekte ve hangi çalışanın hangi görevi üstleneceğini bizzat kendileri belirlemektedir. Görev ve sorumlulukların zamanında yerine getirilmesi ve beklenen performansın altına düşülmemesi son derece önemlidir. İkinci boyut olan ‘düşüncelilik’ boyutuna göre ise liderler; görev ve sorumlulukları kontrolden çok, çalışanlara güvenmeyi tercih etmektedirler. Bu kapsamda kontrolü altındaki personelin duygu ve düşünceleri lider için önemlidir. Çalışanların, varsa sorunlarıyla yakından ilgilenen, iletişimi gerekli bulanlar daha eşitlikçi olarak nitelendirilmektedir (Karabatı, 2017: 202-203).

İki lider tipi karşılaştırıldığında ikisi için de bazı avantajlar ve dezavantajlardan söz etmek mümkün olabilmektedir. Düzenleyicilik boyutuna göre liderler katı, sert ve iletişime kapalı olarak nitelenebilmektedir. Diğer yandan ise çalışan görev ve sorumlulukları ile ilgili olduğundan verimli bir ürün veya hizmet üretim süreci yaşanacaktır. Düşüncelilik boyutuna bakıldığında ise; çalışanları her şeyden önce birey olarak görüp duygu ve düşüncelerine önem verdiği için dolayı liderin sevgi ve saygı kazanması daha kolay olacaktır. İletişime açık, anlayışlı bir lider portresi, çalışanlara işini severek yapma durumu oluşturabilecektir. Diğer yandan ise çalışanlarla sıklıkla iletişim kuran lider, ister istemez ast – üst dengesinin bozulmasına yol açabilecektir. Bu da kurumsallığın zedelenmesine ve bunun sonucu olarak da kurum kültürünün yara almasına ortam hazırlayabilecektir.

### **3.1. Liderde Bulunması Gereken Nitelikler**

Kurumsal davranış, kurum kültürü ve kurumsal iletişim açısından bir standardizasyon yaratabilmeyi kolaylaştıran ana unsurların başında gelen liderin, bu süreçleri etkin şekilde yürütebilmek için bazı niteliklere sahip olma gerekliliği bulunmaktadır. Bu nitelikler şu şekilde belirtilmiştir (Varol, 1993: 195):

Anlamları oluşturucu, düzenleyici ve etkileyicidir.

Simge, ideoloji efsane, özel bir kurum dili, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Bunları gerektiğinde dönüştürüp değiştirebilir.

Örgüt yapısını canlandırıcı, harekete geçirici ve esneklik kazandırıcıdır.

Bir tür mimardır.

Yükseltici, özendirici, ruh ve ilham vericidir. İnsanları yenilik yapmaya, sivirmeye özendirir. En azından, izleyicileri ile yoğun ilişkileri, onların kendilerini yüceltilmiş hissetmelerini doğurur. Onların bilinçaltında bulunanları bilinç düzeyine çıkarır.

Manevi bir özellik taşır. İnanırlılık ve coşku izleyicileri ile bütünleşmesinin iki özelliğidir.

Bir diğer çalışma kapsamında ise (Çetin ve Beceren, 2007: 123) güvenilirlik ve özgüven sahibi olma yetkinliklerinin lider kişide bulunması gerektiği belirtilmektedir. Diğer yandan karizma sahibi olma, yaratıcılık ve yönetme yeteneğinin varlığı da liderliğin göstergeleri olarak belirtilmektedir. Bunlara ek olarak; inisiyatif alabilmeyi de gerektirebilen liderlik vasfı için yenilikçilik özelliği de vurgulanan diğer gerekliliklerden olmaktadır.

Lider kişilerde bulunduğu öngörülen bu özellikler ve liderlik olgusuna ilişkin aktarılan tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda, lider konumundaki bireylerin stratejik öneme sahip olduğu görülmektedir. Özellikle harekete geçirici, yaratıcı ve ilham verici özellikleri düşünüldüğünde, liderlerin kurumun yaşam süreci için hayati rol oynadığı söylenebilmektedir.

Lideri yöneticiden ayıran en önemli özellik, resmiyetin olmadığı durumlarda da inisiyatif alabilen yaratıcı düşünce faktörü ve yığınları etkileyip peşinden sürükleyebilme yeteneğidir. Bir bakış açısına göre, çalışanların idaresinden resmi anlamda sorumlu bir yöneticide liderlik özelliği olabilir veya olamayabilir. Liderlik vasfı taşıyan bireylerde ise herhangi bir resmi statünün yüklediği anlama gerek kalmadan yönlendirebilme özelliği bulunabilmektedir (Akıncı Vural, 2012: 101). Bu anlamda bir kuruma veya topluma moral ve kolektif bilinç sağlayan, bireyleri sorumluluk alanlarında rol almaya istekli hale getirebilen liderler için iletişim kurma becerileri etkin rol oynamaktadır.

Lider ve yönetici kavramları karşılaştırıldığında dikkat çeken nüanslar şu şekilde ifade edilmektedir;

Yönetici; bireyin kariyer planlaması gereği sahip olduğu bir meslek uygulayıcısıdır. Lider; insanların duygu ve düşüncelerine yön verebilen, belirli bir tutum ve davranışa yönelik eylem sergilemeyi sağlayabilen aktördür.

Yönetici; görev ve sorumluluk alanı daha önceden belirlenmiş, iş tanımı yapılmış, yönetilen konumundaki bireyleri yönetmekle yükümlü bireyi ifade eder. Liderin görev ve sorumluluk alanı her zaman için belirlenmiş durumda değildir. Belirli bir resmiyetin bulunmadığı durumlarda da inisiyatif alabilen ve kitleleri harekete geçirebilen bireyler lider olarak ifade edilebilmektedir.

Yönetici; sınırları daha önceden belirlenmiş görev ve sorumlulukların, üst yönetim tarafından belirlenen hedefe ulaşmak için yaptırılmasını sağlar. Lider; yaratıcı düşünebilme yeterliliği sayesinde yapılacak işleri ve hedefleri belirleyebilme yetkinliğine sahiptir.

Yönetici; insanları etkilerken bulunduğu statünün verdiği güçten faydalanır. Lider; kişilik özellikleriyle, karizmasıyla ve yönetilenler tarafından anlamlandırılabilen vizyonu doğrultusunda etkileyiciliğe sahiptir.

Yönetici; işleri doğru yapan bireydir. Lider; doğru işler yapan bireydir (Koçel'den aktaran Sarioğlu, 2014: 132).

Özellikle son ayırım ele alındığında, lider ve yönetici konumları arasındaki temel fark daha net bir biçimde görülebilmektedir. Yönetici; sorumlulukları yerine getiren bir aktör iken, lider konumundaki bireyler; kurum içerisinde veya hayatın pek çok alanında üstlenilmesi gereken sorumlulukları belirleyen kişilerdir. Bu doğrultuda; her liderin bir yönetici olabileceği, fakat her yöneticinin bir lider olamayacağı belirtilebilmektedir.

#### 4. MARKA İNŞASI

Türkçe’de “iz” ve “damga” olarak karşılık bulan; İngilizce “mark” ve “marked” kelimelerinden türetilen marka kavramı, ürün veya hizmetler için ayırt edici özellikleri temsil etmektedir. Genel kabul görmüş tanımına göre marka; “bir isim, terim, işaret, sembol ya da diğer göstergelerin bir satıcının ürününü diğerlerinden ayırt edici nitelikte olmasıdır” şeklinde ifade edilmektedir (Avrupa Pazarlama Birliği’nden aktaran Babür Tosun, 2014: 3). TDK’ya göre ise marka, “Bir mal, hizmet ya da kurumu tanıtmaya ve benzerlerinden ayırmaya yarayan tescil edilmiş özel ad, kısaltma veya işaret” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2004). Uluslararası ve ulusal bazda otoritelerin marka kavramına ilişkin tanımlamaları göz önüne alındığında, ilgili kavrama ilişkin öne çıkan bazı niteliklerin bulunduğu görülmektedir. Bunlar; ürün veya hizmetin markalar sayesinde orijinal ve özgün olarak konumlandırılabilmesi ve markaların çeşitli simgeler aracılığıyla ürün veya hizmetin tanıtım sürecini yürütebilmesidir.

Marka kimliği kavramı, bireylerin kimlikleri ile benzer şekilde özne hakkında somut bilgiler içeren, ismiyle, şekliyle, değerleriyle diğerlerinden farklılaşmasına yardımcı olan bir içeriğe sahiptir. Markaya anlam yükleyen, markayı benzersiz hale getiren niteliklerin tamamını kapsayan marka kimliği kavramı, semboller, kişilik, kültür, davranış ve iletişim unsurlarının bütünleşik yapısını ifade etmektedir (Tosun, 2014: 80).

Bir markanın hedef kitlelere sunumundan önce varlığından söz edebilmek için öncelikle hukuki tescil prosedürünün tamamlanması gerekmektedir. Bulunduğu kültürel bağlam, rakiplerin isim ve eylem olarak kendilerini konumlandırmaları gibi faktörlere göre pazarda kendisi için bir konum belirleyen marka; ismi, vizyonu ve kültürü ile kamularda bilinirlik yaratabilmektedir. Bu kapsamda Köseoğlu’na göre bir kurum, yeni bir markasını piyasaya sürerken uzmanlık alanı içerisinde olup olmadığına dikkat etmelidir. Hedef kitle tarafından uzmanı olarak algılanan sektörün dışına çıkan kurumların genişlemeci stratejilerinin etkisiyle eski markaları odaktan kaybolacak ve hedef kitlede ortaya çıkabilecek kararsızlık, hedef kitleyi farklı bir uzman markaya yöneltebilecektir (Köseoğlu, 2002: 192). Bu doğrultuda; kurumun, daha önce yer almadığı bir sektöre ürün ve hizmet arz etmesi, hedef kitlelerdeki güven verici, geçmişî olan markalara yönelme eğilimi oluşturmaktadır.



Kurumun inşa ettiği ve hedef kitlelerine sunduğu bir markanın güçlü ve benimsenmiş bir hale gelebilmesi için, iletildiği mesajlardaki içeriğin tutarlı olması gerekmektedir (Jones ve Kim'den aktaran Öksüz, 2012: 25). Bu şekilde tüketiciler ve kurum arasındaki iletişim sürecinin tekrarlanır hale gelmesi ve iletilen mesajların tutarlılığı, hedef kitledeki markaya dair algıyı şekillendirebilmektedir.

## **5. KURUM KİMLİĞİ İNŞASINDA KURUCU LİDER FAKTÖRÜNÜN IKEA MARKASI ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN ANALİZİ**

### **5.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Kurum kimliği, marka kimliği ve liderlik konularına ilişkin literatürde pek çok farklı perspektiften akademik çalışmaya rastlanılabilmektedir. Bu araştırma ise; Ikea markasının inşası sürecine ilişkin kurucu liderlik faktörünün öne çıkarıldığı bir çerçevede dizayn edilmiştir. Çalışma konusunun spesifik oluşu ve ilgili bağlamda daha önce çalışılmamış olması nedeniyle araştırmanın öneminin pekiştiği düşünülmektedir. Kurucu lideri Ingvar Kamprad'ın, düşük bütçeli bir girişimden küresel bir marka haline getirdiği Ikea göz önünde bulundurulduğunda, hem marka olarak Ikea hem de kurucu lider olarak Ingvar Kamprad, çalışma konusu için uygun bir örnek olarak tercih edilmiştir.

### **5.2. Çalışmanın Sorunsalı**

Kurumların veya markaların kuruluş süreçlerinde öne çıkan kurucu liderlerin kurumlara veya markalara kuruluş süreçlerinde nasıl yön verebildikleri çalışmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örnek olay incelemesi çerçevesinde Ikea markası ele alınmış ve kurucu lideri Ingvar Kamprad'ın Ikea markasının kuruluşundaki rolü detaylarıyla incelenmeye çalışılmıştır.

### **5.3. Yöntem**

Çalışma kapsamında nitel araştırma süreci yürütülmüştür. Bu doğrultuda metodoloji olarak örnek olay incelemesi tercih edilmiştir. Araştırma sürecinde veri toplama teknikleri olarak ise; literatür taraması, Ikea'nın kurumsal web sayfası dokümanları doğrultusunda doküman analizi ve Ingvar Kamprad'ın basına verdiği röportajlardan yararlanılmıştır.

### **5.4. IKEA'nın Kuruluşu**

IKEA, 1943 yılında Ingvar Kamprad tarafından İsveç'te kurulmuştur. İsveç kültüründen pek çok farklı iz taşıyan IKEA marka konseptinde belirleyici unsurlardan biri de Smaland'dır. Smaland'ın dağlık arazilerle çevrili ve üretime elverişsiz toprakları nedeniyle bireyler, birim alandan optimum verim alabilecek şekilde üretim yapıp yaşamlarını idame ettirebilmeye çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra Ingvar Kamprad'ın yetiştirdiği bölgelerden olan Smaland, bölge halkına sunduğu sınırlı kaynaklar nedeniyle bireyleri tüketim konusunda daha tutumlu olmaya

yönelmiştir. Smaland’ın bu özellikleri IKEA konseptinde belirleyici özellikler olan “daha az ücretle optimum kalite”, “verimlilik” ve “fazla yer kaplamama” gibi özelliklerin ortaya koyulmasında etkileyici unsurlardan olmuştur (Demir, 2007: 50-51). Bu bağlamda coğrafi özelliklerin; kurumsal liderleri ve kurumları karakteristik bakımdan doğrudan etkileyebildiği ifade edilebilmektedir.

Henüz beş yaşında komşularına kalem satarak ticarete başlayan Ingvar Kamprad (The New York Times, 2018) daha sonra ticaretini ileri boyutlara taşımak adına çevre ilçelere bisikletiyle giderek ucuz malları satın almış ve kâr etmek amacıyla kendi semtinde satışa sunmuştur. 1943 yılında harçlıkları ile IKEA’yı kuran Kamprad, Smaland’ın de etkisiyle marka vaadi olarak fonksiyonellik özelliğini hedef kitlesine sunmuştur.

Kurulduğu günden itibaren IKEA’nın zaman zaman kurumsal kimlik bakımından değişikliklere gittiği görülmektedir. Pek çok kez logosunu değiştiren IKEA, İsveç Ulusal Bayrağı’nı anımsatan son logosunu 1983 yılından itibaren kullanmaya başlamıştır.

Şekil 1: IKEA Logo Geçmişi (<http://goo.gl/EPvjhL>)



2017 yıl sonu IKEA verilerine göre 49 farklı ülkede toplamda 411 farklı IKEA mağazası bulunmaktadır. Ingvar Kamprad’ın 2018 yılı Ocak ayı sonunda vefatı nedeniyle IKEA tarafından yayınlanan basın bülteninde ise bu sayı 49 farklı ülkede toplamda 412 IKEA Mağazası şeklinde güncellenmiştir (IKEA, 2018a). İskandinav ülkelerinden Amerika Birleşik Devletleri’ne, Avrupa’dan Asya’ya kadar pek çok farklı kültüre sahip coğrafyada IKEA konseptinin kabul görmesinde öne çıkan özelliklerden birinin; IKEA’nın, hedef kitle bakımından herkesi kucaklamayı amaçlaması olarak düşünülmektedir.

### 5.5. IKEA Kurucu Lideri Ingvar Kamprad’ın Yaşamı

Ingvar Kamprad, 30 Mart 1926’da İsveç’in Smaland kasabasında doğmuştur. Smaland, iktisadi anlamda kullanıma elverişsiz toprakları nedeniyle kasaba halkını birim alandan optimum fayda sağlayabilecek çözümlere yöneltmiştir. Bu bağlamda çareyi çevre kentlerle ilişkilerini güçlendirmekte bulan Kamprad, hammadde temini ve iş ağını genişletmek amacıyla sık sık komşu kentlere ziyaretler yapmıştır. Daha fazla kâr elde etmek için çevre kentlerden daha ucuza satın aldığı ürünleri yaşadığı Smaland’de satmış ve ticarete ilk adımını çocukken atmıştır. Ingvar Kamprad’ın yaşam öyküsünü kronolojik biçimde özetleyen ve IKEA tarafından hazırlanmış çalışmaya göre (IKEA, 2018b) Ingvar Kamprad; çevre kentlerden çiçek tohumları,

kutlama kartları ve kalem satın alıp komşularına kâr edecek şekilde satmış ve ticari yaşamı başlamıştır.

2017 verilerine göre yaklaşık 200 bin çalışana liderlik eden Ingvar Kamrad, mal varlığına ve ilerleyen yaşına rağmen çalışkanlığından ödün vermemiş ve kurum içinde söz sahibi olmaya devam etmiştir. Aynı zamanda dünyanın sayılı zenginlerinden biri olan Ingvar Kamrad, servetine rağmen mütevazı yaşam sürmeyi tercih etmiş ve alışılmışın dışında bir lider karakteri olarak tarihte yerini almıştır. Yaklaşık 41 milyar dolarlık servetine rağmen ikinci el kıyafet giymek, saçını kestirmek için ucuz tıraş eden berberlere gitmek gibi alışkanlıkları olan Ingvar Kamrad, eşinin vefatından sonra doğduğu kent olan Smaland'e geri dönmüştür. Hayatını kaybettiği 2018 yılına kadar kullandığı otomobil 4 bin dolar civarında olup, makam aracı veya lüks tüketim gibi alışkanlıkları benimsememiştir (HaberTürk, 2018).

2012 yılındaki bir röportajında yoğun mesai temposundan bahsederken “yapacak çok iş var ve ölecek zamanım yok” diyen Ingvar Kamrad, aynı röportajın devamında ise en büyük pişmanlığını açıklamıştır. Yaşamının bir döneminde Nazi toplantılarına katıldığına yönelik eleştirileri kabul eden ve “gençlik hatası” olarak niteleyen Kamrad, geçmişteki Nazi sempatanlığını en büyük pişmanlığı olarak görmektedir (The Telegraph, 2012). Bu nedenle tüm IKEA çalışanlarına bir özür mektubu da gönderen Kamrad, 27 Ocak 2018 tarihinde doğduğu kasaba olan Smaland'de vefat etmiştir.

## 5.6. IKEA Marka Kimliği ve Lider Etkisi

Özgün bir konseptte sahip olduğu söylenebilecek olan IKEA Markası'nın ismi (IKEA, t.y) şu şekilde açıklanmaktadır:

I – Kurucusunun adının baş harfi (Ingvar)

K- Kurucusunun soyadının baş harfi (Kamrad)

E- Kurucusunun büyüdüğü çiftliğin isminin baş harfi (Elmtaryd)

A- Kurucusunun büyüdüğü kasabanın isminin baş harfi (Agunnaryd).

IKEA marka ismi detayları ile incelendiğinde, kurucusu olan ve uzun yıllar liderliğini yürüten Ingvar Kamrad'ın etkisi somut olarak görülebilmektedir. Kamrad'ın kimlik özelliklerinden yetiştiği çevreye kadar pek çok farklı faktörün IKEA isminin şekillenmesinde önemli rol oynadığı söylenebilmektedir.

IKEA'nın tüm dünyaya sunduğu ürünlerin isimlendirilmesi konusunda da kurucu lider Kamrad'ın önemli bir etkisi bulunmaktadır. Logosundan şirket adına kadar pek çok somut göstergeye imza atan Kamrad, ürünlerin isimlendirilmesi konusunda öncelikle İsveç kentlerinin, ardından İsveç'te bilinen çeşitli kavramların ve daha sonra da Norveç, Danimarka gibi İskandinav ülkelerinin çeşitli kentlerinin adlarına yer vermiştir (Lars Petrus, t.y).

### **5.7. IKEA Marka Tasarımı ve Lider Etkisi**

IKEA marka tasarımı kapsamında IKEA'nın logosu göz önünde bulundurulduğunda; sarı ve mavi renklerin yoğun olarak kullanıldığı logo, Ingvar Kamprad'ın doğup büyüdüğü ülke olan İsveç'in ulusal bayrağı ile büyük ölçüde benzeşmektedir. Aynı şekilde IKEA mağazalarındaki personelin sarı ve mavi tonlarındaki üniformalar ile hizmet vermesi, İsveç kültürünün somut bir yansıması olarak görülmektedir. Diğer yandan mağaza tasarımı ve mimarisi açısından sadeliğe ve kolay erişime önem veren IKEA, İsveç kültürü ile ilişkilendirilmiş fonksiyonellik faktörü ile tüketiciyi buluşturmaktadır (Sungur, 2007:6). Bu bağlamda; IKEA mağazalarındaki yalınlık ve sadelik göz önünde bulundurulduğunda Kamprad'ın yetiştirdiği İskandinav kültürünün izleri somut bir şekilde görülebilmektedir.

### **5.8. IKEA Markası ve Ülke İmajına Etkisi**

Günümüzde özellikle küresel boyuta taşınabilmiş kurumlar, kalite standartları ve kamularındaki imajları ile doğru orantılı şekilde menşei ülkelere ilişkin algılar yaratabilmektedir. Sözcüleri; Alman milletine ilişkin “disiplinli ve güvenli” algısı, Mercedes markasına yansiyabilmekte ve Mercedes'in küresel boyuta taşınmış kurumsal itibarı ile paralel olarak Almanya da bundan faydalanabilmektedir. IKEA markası açısından ise bu durum, Smaland'ın az ve verimsiz toprakları nedeniyle bireylerin yaratıcı özelliklerinin gelişmesi perspektifinde gerçekleşmiştir (Aydın, 2012: 96). Smaland'de ikamet edenler topraklarını verimli kullanabilmek adına minimal yaşama ve gerektiği kadar tüketim faaliyetinde bulunma eğilimindedir. Bu ise IKEA Mağazaları'nın ayırt edici özelliklerinden biri olan “tüketiciyi üretim sürecine müdahil etme” ile gerçekleşebilmektedir.

Bir görüşe göre (Okay: 2008) IKEA, İsveç ulusal bayrağına benzeyen logosu ve menşei ülkesinden somut izler taşıyan ürün yelpazesıyla İsveç Devleti'nin halkla ilişkiler faaliyetini yürütmektedir. IKEA mağazalarından içeri girildiğinde bireyin kendisini İsveç sınırları içerisinde gibi hissedebilmesi ve dünyanın pek çok farklı yerinde IKEA'nın İsveç Köftesi gibi özgün ürünleri küresel pazarda kabul ettirmesi, İsveç Devleti için uygulanan halkla ilişkiler faaliyetleri şeklinde ifade edilmektedir.

### **Bulgular ve Yorumlar**

Yürütülen çalışma kapsamında ulaşılan bilgiler ışığında Ikea markası kurucu lideri Ingvar Kamprad'ın ad, soyad ve doğduğu çevreye ilişkin verilerinin Ikea markası kimliğinin oluşturulmasında belirleyici olduğu görülmektedir.

Kurucu lider Ingvar Kamprad'ın büyüdüğü çevre koşullarının, IKEA ürün gamında ve pazarlama stratejilerinde rolü olduğu söylenebilmektedir. Sözcüleri; her bütçeye uygun ürünleri satışa sunduklarını belirtmeleri ve çevreye uyum sağlayabilecek ürünlerin arz edilmesi, İsveç'in zorlayıcı coğrafyasından ve Ingvar Kamprad'ın geçmişteki zorlayıcı ekonomik durumundan izler taşımaktadır.

Çalışma kapsamında ulaşılan bilgiler ışığında Ikea Mağazaları'nda satışa sunulan ürünlerin ve mağaza tasarımlarının İsveç Devleti'ne dair somut izler taşıdığı görülmektedir.

Ikea ürünlerinin isimlendirilmesi, mağaza dizaynı, fiyatlandırma gibi farklı alanlarda İsveç kültürünün izleri görülmektedir. Sözelimi; sarı ve mavi tonlarının hakimiyetinin ve "İsveç Köfte" gibi isimlendirilmiş ürünlerin farklı ülkelerde pazarlanıyor olması bir anlamda İsveç Devleti ve İsveçlilik için de Ikea'nın tanıtıcı misyonuna işaret etmektedir.

Düşük bütçe ile küçük yaşlarda ticaret yaşamına başlayan Ingvar Kamprad özelinde vizyon sahibi olan ve rasyonel stratejiler izleyerek adım adım ticari yaşamını planlayan girişimcilerin kurumsallaşma sürecinde belirleyici olabildikleri söylenebilmektedir.

Markaların yaratılmasında, bireylerin riski göze alabilmeleri ve inisiyatif alabilmeleri belirleyici olmaktadır. Ingvar Kamprad'ın harçlıkları ile risk alıp atıldığı ticari yaşamı, inisiyatif alabilmeyi ve kontrollü olmayı beraberinde götürebilmesi sayesinde uluslararası boyutlara taşınabilmiştir.

## SONUÇ

Sanayileşme etkisiyle gelişen üretim teknolojileri, herhangi bir ürün veya hizmetin takip edilebilirliğini ve türdeş üretilebilirliğini mümkün kılar hale getirmiştir. Bu doğrultuda kurumlar; fiyatlandırma, tasarım, pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler ve hatta etkinlik yönetimi bakımından birbirlerini takip eden ve benzer adımlar atabilen özneler haline gelmiştir. Bu noktada fark yaratabilmek ise bir kurumun, bir markanın; kendisi olduğu için sahip oldukları ile mümkün olabilmektedir. Bu bakımdan kurumları orijinal hale getiren en önemli unsur olarak kültür olgusu ön plana çıkmaktadır. Toplumlari birbirinden ayırt edebilmedeki en önemli unsurların başında gelen kültürün varlığı, benzer şekilde kurumların birbirlerinden ayırt edilmesinde de önemli rol oynamaktadır.

Kurumlar, kuruldukları andan itibaren sağlıklı bir şekilde büyüme gerçekleştirebilmeleri için idealist bir lider ve gerçekçi bir vizyon ile yola çıkmaya ihtiyaç duymaktadır. İdealist, bütünleştirici, kurum içi kolektivizm sağlama konusunda inisiyatif alabilecek liderler, kurum kültürünün kurum içinde içselleştirilebilmesi adına büyük önem arz etmektedir. Kurumun kültürüne bağlı olarak geliştirilen kurum kimliği; kurucu liderin kişilik özellikleri, ürün ve hizmetin bulunduğu sektör, rakipler ve kültürel bağlam kapsamında pek çok etkiye açık olarak inşa edilmektedir. Çalışma kapsamında incelenen IKEA örneği ile kurumun kuruluş sürecinde; coğrafı koşullardan, kurucu lider Ingvar Kamprad'ın çocukluğuna kadar pek çok etkenin kurum kimliği oluşturma bakımından rol oynadığı görülmektedir. Bu perspektifte; İsveç Devleti'nin ulusal kültüründen coğrafı koşullarına, İsveç vatandaşlarının beslenme alışkanlıklarından ekonomik

gelişmişlik seviyelerine kadar pek çok faktörün IKEA marka kimliği açısından şekillendirici rol oynadığı bilgisine ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında ulaşılan bir diğer sonuç ise; güçlü markaların, ülke imajına olumlu etki sağlayabileceği şeklindedir. Daha önce de belirtildiği üzere IKEA, adeta İsveç Devleti için bir iletişim süreci yürütmektedir. Benzer şekilde pek çok güçlü marka, küresel boyutta yaptıkları veya yapmadıklarıyla ülkelerinin imajlarını etkilemektedir. Uluslararası arenaya taşınmış küresel markalar, ülkelerini temsil etmekte ve eylemleriyle ülkelerinin tanıtım sürecini yürütmektedirler. Markaların menşei ülkelere dair olumlu algılar ise kurumsal markaya olumlu katkı sunmaktadır. Bu kapsamda IKEA'nın, İsveçliliği ve İsveç kültürünü dünyaya ihraç ettiği ifade edilmektedir. Demir'e göre de dizayn ve tasarımı öne çıkaran markalar için İsveç, küresel arenada kullanılacak bir ülke orijinine sahiptir. Bu doğrultuda Ingvar Kamprad'ın, Ikea markası'nı tasarlarken İsveç Devleti'nin ulusal, karakteristik çeşitli özelliklerinden yararlandığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda vurgulanan bir diğer bulgu ise kurucu lider Ingvar Kamprad'ın Ikea markası'nın adlandırılmasına doğrudan tesir ettiği (2011: 50).

Çalışma kapsamında vurgulanması gereken bir diğer konu da (Kamprad örneğinin de gösterdiği üzere) liderlik ve yöneticilik vasıfları arasındaki farklılıktır. Beklentiler, tutumlar ve davranışlar bakımından ortak özelliklerin çokluğu ile birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar haline gelen lider ve yönetici kavramları, bazı durumlarda ise birbirinden net bir şekilde ayrılmaktadır. Bu ayrışmayı en net şekilde ifade etmemiz gerekirse; lider kişilerin herhangi bir statü veya hiyerarşik mevkiye ihtiyaç duymadan kitleleri etkileyebilme gücünden bahsedilebilmektedir. Buna karşın yönetici konumundaki kişiler ise; yönetilen kitleyi belirli bir davranışa yönlendirmek için üst yönetim tarafından yüklenen kurucu değerler, vizyon ve misyon sınırları içerisinde hareket edebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKINCI VURAL, Zekiye Beril; COŞKUN DEĞİRMEN, Gül (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- AKINCI VURAL, Zekiye Beril (2012), *Kurum Kültürü* (4. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- AKINCI VURAL, Zekiye Beril; ÖKSÜZ, Burcu (2016). *Kurum Kültürü ve Kurumsal Performans*, (Editörler), Zekiye Beril Akıncı Vural ve Burcu Öksüz. Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. s. 1-19
- AYDIN, Fulya (2012). Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurum İmajının Tüketici Davranışına Etkisi IKEA Örneği. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- BARNEY, Jay B. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *The Academy of Management Review* 11(3) 656-665
- ÇETİN, Nesrin Gökmen; BECEREN, Ertan (2007). "Lider Kişilik: Gandhi". Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3,(5) 110-132

- DEMİR, Filiz Otay (2007). “Ülke Orijininin Marka Kimliğine Yansması: IKEA Örneği”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 28.
- DÜNDAR, Ferrah Nur (2013). “Görsel kimliğin kurum imajına etkileri”. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 5(2), 91-101
- GÖKSEL, Ahmet Bülend; BAŞOK, Nilay (2013). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri. 6. Baskı. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- GÜLSÜNLER, Makbule Evrim (2007). “Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, s. 282-294.
- HABERTÜRK, (2018). “IKEA'nın Sahibi Ingvar Kamprad Hayata Veda Etti... İşte Kamprad'ın Sıra Dışı Hayat Hikâyesi” (Erişim tarihi: 13.02.2018) <https://goo.gl/w3eohQ>
- HALL, Edward Twitchell (1959), *The Silent Language*. 1. Baskı. New York: Doubleday & Company.
- IKEA. About of IKEA History, 1940-1950. (Erişim tarihi: 04.05.2018). <https://goo.gl/Q7y6j8>
- IKEA. (2017). IKEA Plans to Open in Ukraine. (Erişim tarihi: 12.02.2018). <http://newsroom.inter.ikea.com/news/ikea-plans-to-open-in-ukraine/s/fc3a7c69-4928-459c-9d6b-e0976460f7e2>
- IKEA. (2018). IKEA Logo Geçmişi, The IKEA Concept. (Erişim tarihi: 13.02.2018) [www.ikea.com/ms/en\\_US/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html)
- IKEA. (2018). Ingvar Kamprad, Founder of IKEA. <https://goo.gl/EdPPHP>
- KARABATI, Serdar (2016). Örgütsel Davranışa Giriş, (Editör), Zeynep Cemalcılar, Psikoloji, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 202-204
- KARTARI, Asker (2014). Kültür, Farklılık ve İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları.
- KÖSEOĞLU, Özgür. (2002). Değişim Fenomeni Karşısında Markalaşma Süreci ve Bu Süreçte Halkla İlişkilerin Rolü, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- OKAY, Ayla (2005). Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği, (Editör), Rüveyde Akyürek. Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 1-13.
- OKAY, Ayla (2008). "IKEA, İsveç'in Halkla İlişkiler Faaliyetini de Yürütmektedir" (Erişim tarihi: 16.01.2018) <https://goo.gl/QbtPnt>
- ÖKSÜZ, Burcu (2012). “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 7 (2), s.14-31.
- ÖZKAN, Abdullah (2009). Halkla İlişkiler Yönetimi, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- PETRUS, Lars. The IKEA Dictionary. (Erişim tarihi: 13.02.2018). <http://lar5.com/ikea>
- SARIOĞLU UĞUR, Sevtap ve UĞUR, Uğur (2015). “Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), s.122-136
- SUNGUR, Elif (2007). “Ülke Orijininin Kurumsal Kültüre Yansması: Kurum İçi İletişim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları: IKEA Örneği”, 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu (Erişim tarihi: 15.01.2018) <https://goo.gl/zWNL9H>
- TERZİ, Ali Rıza (2000). Örgüt kültürü. Ankara: Nobel Yayınları.
- THE NEW YORK TIMES, (2018). “Ingvar Kamprad, Founder of IKEA and Creator of a Global Empire, Dies at 91” (Erişim tarihi: 03.05.2018) <https://goo.gl/sZKtjV>
- THE TELEGRAPH. (2012). “I’m Too Busy to Die” Says IKEA Founder Ingvar Kamprad, (Erişim tarihi: 13.02.2018) <https://goo.gl/NQqyLQ>

- TOSUN, Nurhan (2014). Marka Yönetimi. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- TÜRK DİL KURUMU, Güncel Türkçe Sözlük,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&view=gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts)  
TÜRK DİL KURUMU, Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&view=bilimsanat](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&view=bilimsanat)
- TÜRK DİL KURUMU (2004) İktisat Terimleri Sözlüğü. <https://goo.gl/ia4J7C>
- ULUKAN, Cemil (2017). *İşletmelerde Yönetim*, (Editörler), Zafer Erdoğan ve Ayşe Hepkul, Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- UZUNÇARŞILI SOYDAŞ, Ayda (2005). Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka, (Editör), Pınar Eraslan Yayınoglu, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları. s.27-57
- VAROL, Muharrem (1993, Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Etkili Yönetim İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- XIAOMING, Cui ve JUNCHEN, Hu (2012). “A literature review on organization culture and corporate performance”. *International Journal of Business Administration*, 3(2) doi:10.5430/ijba.v3n2p28
- ZACCARO, Stephen J. ve KLIMOSKI, Richard (2001). The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today’s leaders. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.