



# İSVEÇ İŞLETME TARİHİNDE TARTIŞMALI BİR PORTRE: BİR BİLİMSEL BİYOGRAFİ DENEMESİ, IVAR KREUGER<sup>1</sup>

Serhat TÜRKEN<sup>2</sup>

## Özet

Bu çalışmada dünya işletme tarihine damgasını vuran tarihin en büyük girişimcilerinden ve yine tarihin en ses getiren çöküş hikayelerinden birinin baş kahramanı olan Ivar Kreuger'ın yaşam öyküsü İsveç işletme tarihi bağlamında sunulmuştur. Kreuger'ın yükselişi ve çöküşü İsveç ekonomisinde ve kurumsal hayatında önemli değişimlerin yaşandığı bir döneme rastlamaktadır ve Kreuger da doğrudan bu dönüşümün merkezinde yer almıştır. Kreuger'ın ticari yaşam öyküsü ekseninde dönemin ekonomik, kurumsal ve piyasa koşullarına ışık tutmaya çalışarak İsveç işletme tarihinin "yapılanma dönemi" ne dair bir resim sunabilmek amacıyla, niteliksel araştırma yöntemlerinden yaşam öyküsü (biyografi) araştırma deseni ile kurgulanan bu çalışmada veri kaynakları olarak ilgili kişi hakkında yazılan eserler, yerel ve uluslararası basında çıkan haberler gibi çoğunlukla ikincil veriler doküman incelemesi ve literatür taraması yöntemleriyle elde edilmiş, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma bulgularında Ivar Kreuger'ın iş dünyasına girdiği ve yükseldiği dönemde İsveç'in ekonomik yapısı anlatılmış, girişimci olarak başarı kaynakları ve karşılaştığı zorluklar sorgulanmış, ticari ve endüstriyel faaliyetlerini belirlerken etkili olan koşullar anlaşılmasına çalışılmış, sahtekarlık kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetler ve sonuçları incelenmiştir. Bu incelemeler hem yapısal hem de bireysel açılardan değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda hem girişimci kimliğiyle yarattığı birtakım olumlu etkiler hem de sahtekâr sıfatıyla yapısal anlamda bazı büyük dönüşümlere sebep olmuştur. Ayrıca Kreuger'ın çöküşü ardından ekonomide boşalttığı yerin nasıl dolduğuna ve bu durumdan nasıl bir fayda sağlandığına yönelik son değerlendirmeler ile çalışma tamamlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ivar Kreuger, İsveç İşletme Tarihi, Girişimci, Bilimsel Biyografi, Finansal Skandal.

**Jel Kodları:** JEL: N84, JEL: N94, JEL: N0, JEL: M1

<sup>1</sup> 30.06.2022 tarihinde Uluslararası Korkut Ata Bilimsel Araştırmalar Konferansı'nda bildiri olarak sunulan ve bildiri kitabında yayınlanan "İsveç İşletme Tarihinde Tartışmalı Bir Portre: Kahramanlıktan Sahtekarlığa, Ivar Kreuger" başlıklı çalışma geliştirilerek oluşturulmuştur.

<sup>2</sup> Araştırma Görevlisi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [serhatturken@mu.edu.tr](mailto:serhatturken@mu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-6122-0133>

## A DISCUSSIVE PORTRAIT IN SWEDEN BUSINESS HISTORY: AN ATTEMPT TO A SCIENTIFIC BIOGRAPHY, IVAR KREUGER<sup>3</sup>

Serhat TÜRKEN<sup>4</sup>

### Abstract

In this study, the portrait of Ivar Kreuger, one of the greatest entrepreneurs in history who left his mark on world business history, and the protagonist of one of the most prominent crash stories in history, will be presented in the context of Swedish business history. The study was designed with a life story (biography) pattern, which is one of the qualitative research methods. As data sources, mostly secondary data such as texts written about the person concerned, news in the local and international press will be used. Kreuger is an entrepreneur and financier, originally a civil engineer, known as the "Swedish match king". He was born in Kalmar, Sweden in 1880, and ended his life in Paris in 1932. After years of engineering career in the USA and South Africa, he returned to Sweden in 1907 and founded the match manufacturing company Svenska Tändsticks AB (the Swedish Match Company). Being an innovative product, "safe matches" made a difference because it does not contain harmful chemicals, and made it famous in the market. The company had a monopoly on the production and the marketing of matches in Sweden during World War I. Initially a small family business, the company has grown into a global \$600 million match empire. Kreuger became a shareholder of several companies, taking advantage of the low share valuation in Swedish financial markets in the 1920s. He has become a partner of many companies in the wood and iron industry. For example, he had significant shares in the Swedish metal company Boliden and the famous telephone company Ericsson. After the war, Kreuger made some speculative financial transactions outside of Sweden for the purpose of monopolization abroad. Before the construction company Kreuger & Toll, he obtained the dollar-denominated capital from his activities in the USA and South Africa for years, the returns he earned from his investments in Sweden, and the financial strength provided by the Swedish match monopoly, as of 1925, was used to lend long-term loans to the governments of countries with low foreign exchange reserves. In return, it gets the right to monopolize the production and sale of matches in these countries. Despite the political and economic obstacles in the period between the two world wars, Kreuger moved its production activities to 36 countries, created a monopoly in 16 countries and took over 40% of the world's match production. In 1928, just before the Great Depression, Ivar Kreuger's only

---

<sup>3</sup> The study titled "A Controversial Portrait in Swedish Business History: From Heroism to Fraud, Ivar Kreuger", which was presented as a paper at the International Korkut Ata Scientific Research Conference on 30.06.2022 and published in the proceedings book was developed.

<sup>4</sup> Research Assistant, Muğla Sıtkı Koçman University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, serhatturken@mu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6122-0133>.

thought was to control more than half of the world's match production. In 1929, stocks and bonds of Kreuger companies are the most widely held securities in the United States and the world. However, the financial crisis experienced all over the world in 1929 turned Kreuger's position upside down, and finally, he could not recover and ended his life in 1932. After Kreuger's suicide, forensic auditors discovered that Kreuger had implemented a giant pyramid scheme. There were more than 400 subsidiaries whose accounts were filled with fictitious assets. Most dramatically, the global match empire Swedish Match owed more than Sweden's national debt. In the background of Ivar Kreuger's extraordinary entrepreneurship story, the general view of the business world in Northern Europe and Continental Europe during the period between the two world wars, the difficulties and advantages faced by entrepreneurs, and the political and economic conditions of the period were tried to be depicted.

**Keywords:** Ivar Kreuger, Sweden Business History, Entrepreneur, Biography. Financial Scam.

**Jel Codes:** JEL: N84, JEL: N94, JEL: N0, JEL: M1

## GİRİŞ

Kreuger, “kibrit kralı” olarak anılan aslen inşaat mühendisi olan bir girişimci ve aynı zamanda finansördür. 1880 yılında İsveç’in Kalmar şehrinde doğmuş, 1932 yılında yaşamına Paris’te kendisi son vermiştir. ABD ve Güney Afrika’da yıllar süren mühendislik kariyerinin ardından 1905 yılında İsveç’e geri dönerek Svenska Tändsticks AB (the Swedish Match Company) isimli kibrit üretim şirketini kurmuştur. İnovatif bir ürün olan “güvenli kibrit” zararlı kimyasalları içermediği için fark yaratmış, piyasada ün kazanmasını sağlamıştır. Şirket I. Dünya Savaşı boyunca İsveç’teki kibrit üretiminde tekel konumundadır. Başlangıçta küçük bir aile işletmesi olan şirket zaman içinde 600 milyon dolarlık küresel bir kibrit imparatorluğuna dönüşmüştür. Kreuger, 1920’lerde İsveç finansal piyasalarındaki düşük hisse değerlemesinden kaynaklanan avantajı kullanarak birçok şirketin hissedarı olmuştur. Ağaç ve demir sanayiinde çok sayıda şirketin ortağı haline gelmiştir. Örneğin İsveç metal şirketi Boliden ve ünlü telefon şirketi Ericsson’da önemli oranda hissesi bulunmaktadır. Savaş sonrasında Kreuger, İsveç dışında da tekelleşme amacıyla bazı spekülatif finansal işlemlerde bulunmuştur. Uzun yıllar ABD ve Güney Afrika’da gerçekleştirdiği faaliyetlerden elde ettiği hem beşerî hem de dolar sermayesinin, İsveç’teki yatırımlarından kazandığı getirilerin ve İsveç’teki kibrit tekelinin sağladığı finansal gücü 1925 yılı itibariyle döviz rezervi az olan ülke hükümetlerine uzun vadeli borçlar vermek için kullanmakta, karşılığında ise bu ülkelerdeki kibrit üretimi ve satışında tekelleşme hakkı almaktadır. Ivar Kreuger’ın ülkelere vermiş olduğu kredilerden bazıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ivar Kreuger Tarafından Ülkelere Sağlanan Kredilerden Bazıları

| Ülke                 | Yıl  | Kredi Miktarı |
|----------------------|------|---------------|
| Polonya I            | 1925 | \$6m          |
| Polonya II           | 1930 | \$32.4m       |
| Danzig Serbest Şehri | 1930 | \$1m          |
| Yunanistan I         | 1926 | GB£1m         |
| Yunanistan II        | 1931 | £1m           |
| Ekvador I            | 1927 | \$2m          |
| Ekvador II           | 1929 | \$1m          |
| Fransa               | 1927 | \$75m         |
| Yugoslavya           | 1928 | \$22m         |
| Macaristan Krallığı  | 1928 | \$36m         |

|           |      |          |
|-----------|------|----------|
| Almanya   | 1929 | \$125m   |
| Letonya   | 1928 | \$6m     |
| Romanya   | 1930 | \$30m    |
| Litvanya  | 1930 | \$6m     |
| Bolivya   | 1930 | \$2m     |
| Estonya   | 1928 | SEK 7.6m |
| Guatemala | 1930 | \$2.5m   |
| Türkiye   | 1930 | \$10m    |
| Almanya   | 1930 | \$15m    |

Kaynak: Thunholm, L.E. (2002), Ivar Kreuger: The Match King, T. Fischer

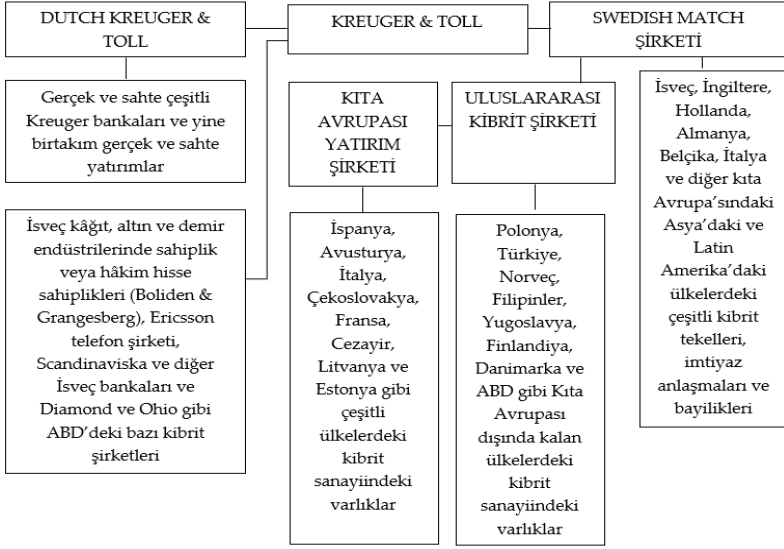
İki dünya savaşı arasındaki dönemde politik ve ekonomik engellere rağmen Kreuger, üretim faaliyetlerini 36 ülkeye taşımış, 16 ülkede tekel oluşturmuş ve dünya kibrit üretiminin %40'ını eline almıştır. Büyük Buhran'ın hemen öncesinde 1928 yılında Ivar Kreuger'ın tek düşüncesi tüm dünyadaki kibrit üretiminin yarısından fazlasını kontrol etmektir. 1929 yılında Kreuger şirketlerinin hisse senetleri ve tahvilleri Amerika Birleşik Devletleri'nde ve dünyada en çok tutulan menkul kıymetlerdir. 1930 yılı itibariyle Kreuger'ın sahibi veya sahiplerinden biri olduğu şirketler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 1930 Yılında Ivar Kreuger'ın Sahibi Olduğu Şirketler

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Kreuger & Toll AB.                   | Kreuger'ın çoğu şirketinin kontrol edildiği holding şirketi.  |
| Svenska Tändsticks Aktiebolaget-STAB | İngilizce ismi "Swedish Match" olan tütün ürünleri şirkettir. Merkezi Stockholm'de olup 1915 yılında kibrit fabrikası olarak kurulmuştur. |
| International Match Corporation      | 1923 yılında ABD'de kurulmuştur. Avrupa dışındaki şirketleri kontrol eden holding şirkettir.  |
| Diamond Match                        | ABD'deki kibrit şirkettir.  |
| Ohio Match                           | ABD'deki kibrit şirkettir.  |
| Stora Kopparbergs Bergslags AB.      | Stora AB orman sanayiinde dünya lideri bir şirkettir.   |
| Svenska kullagerfabriken             | Bilyeli rulman üretim şirkettir.  |
| LKAB                                 | Madencilik şirketi.   |
| Bolidens Gruv AB                     | Genellikle altına yoğunlaşan madencilik şirkettir.  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Hufvudstaden AB                  | Ivar Kreuger tarafından 1915 yılında Stockholm'de kurulan gayrimenkul şirkettir.   |
| Telefon AB L.M. Ericsson         | 1876 yılında Stockholm'de kurulan uluslararası telekomünikasyon şirkettir.   |
| SCA                              | Selüloz sanayii şirkettir.   |
| Högbroforsens Industri AB        | Selüloz sanayii şirkettir.   |
| SF                               | Film endüstrisi şirkettir.   |
| Skandinaviska Kreditaktiebolaget | Scandinavian Bank İngilizce ismidir, Gothenburg'da 1864 yılında kurulan bir bankadır.  |
| Trafik AB Grängesberg-Oxelösund  | Demiryolu şirkettir.   |
| Banque de Suède et de Paris      | 1913 yılında Paris'te İsveçli hissedarlar tarafından kurulmuş bir bankadır. Daha sonra Kreuger Grup tarafından satın alınmıştır. Ancak Kreuger çöküşünden sonra bağımsız bir banka olarak hayatta kalamamıştır. 1935 yılında iki küçük banka ile birleşmiştir. Yeni kurulan banka ise Union de Banques à Paris olmuştur. |

Kaynak: Shaplen, R. (1960), Kreuger: Genius And Swindler, Alfred A. Knopf, New York.



Şekil 1. Ivar Kreuger'ın Ticari Faaliyetlerine Toplu Bakış

Kaynak: Shaplen, R. (1960), Kreuger: Genius And Swindler, Alfred A. Knopf, New York. (s.2)

1929 yılında tüm dünyada yaşanan finansal kriz Kreuger'ın konumunu tepe taklak etmiş, nihayetinde mali durumunu toparlayamayarak 1932 yılında hayatına son vermiştir. Kreuger'ın intiharından sonra, adli mali denetçiler Kreuger'ın dev bir piramit şeması uyguladığını keşfetmişlerdir. Hesapları hayali varlıklarla dolu olan 400'den fazla yan şirket bulunmaktadır. En dramatik olanı ise Swedish Match isimli küresel kibrit imparatorluğunun borçlarının İsveç'in ulusal borcundan daha fazla oluşudur. Ivar Kreuger'ın sıra dışı girişimcilik öyküsünün arka planında iki dünya savaşı arasındaki dönemde Kuzey Avrupa ve Kıta Avrupası iş dünyasının genel görünümü, girişimcilerin karşılaştıkları zorluklar ve avantajlar, dönemin politik ve ekonomik koşulları resmedilmeye çalışılmıştır.

### 1. Araştırma Stratejisi

Bu çalışmanın araştırma stratejisi, niteliksel araştırma kapsamında biyografi (yaşam öyküsü) deseniyle oluşturulmuştur. Bilimsel biyografi, kişinin hayatının eleştirel bir yaklaşımla, araştırma ve incelemelere dayalı olarak anlatıldığı hem kişiye hem de içerisinde yaşadığı bağlama yönelik elde edilen verilerin analiz edilmesiyle hazırlanmaktadır (Denzin, 1989). Bireysel bir



hikâyenin arka planında onu oluşturan daha büyük parçaların nasıl gösterebileceği ile ilgilenen biyografi türünün (Sığırı, 2021:218) bu çalışmada Ivar Kreuger özelinden hareketle dönemin işletmecilik ortamını ve bu ortamın Kreuger'ı nasıl etkilediğini ve de sonrasında tüm sistemin ilgili aktörden ne şekilde etkilendiğini ortaya çıkarmada işlevsel olacağı düşünülmüştür. Yaşam öyküsü deseniyle gerçekleştirilen nitel araştırmalar, uzun dönemli sosyal, ekonomik ve politik değişimlere ışık tutabilir. Biyografi araştırma deseninde veriler çok çeşitli şekillerde elde edilebilir; derinlemesine mülakatlar, doküman incelemesi, arşivsel araştırma gibi. Bu çalışmada veriler doküman incelemesi ve literatür taraması yöntemleriyle toplanmıştır. Ivar Kreuger ile ilgili yazılan eserler ve yerli ve uluslararası medyada çıkan gazete haberleri gibi kaynaklardan toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir.

## 2. Bulgular

Araştırmada cevabı aranan sorular içerik analizindeki kategorileri oluşturmuştur ve verilerin barındırdığı temalar yorumlanarak her kategori için cevaplar üretilmiştir. Araştırma bulgularını araştırma soruları üzerinden aktarmanın bütüncül bir anlatı sağlayabilmek adına faydalı olacağı düşünülmüştür.

*Ivar Kreuger'in iş dünyasına girdiği ve yükseldiği dönemde İsveç'in ekonomik görünümü nasıldır?*

Kreuger 1880 yılında dünyaya geldiğinde İsveç "ikinci sanayi devrimini" yaşamaktadır. Sjögren (2008:23) İsveç'in 1850-1890 yılları arasındaki dönemini ekonomik anlamda kuruluş süreci olarak adlandırır. Tarım toplumu karakteristiğindeki bir ülkede erken sanayileşme ve liberalleşmenin ilk adımları görülmektedir. 1890-1935 arası dönemde ise tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş tamamlanmış ve finansal kapitalizm dönemi yaşanmıştır. Bir önceki zaman aralığında kurulan yeni ekonomik düzen ve modern işletmeler bu dönemde gelişip büyümüştür. Ivar Kreuger'ın İsveç'te endüstriyel ve ticari bakımdan aktif olduğu yıllar olan 1907-1932 arası tam da bu geçiş ve gelişim dönemlerini kapsamaktadır. 1870'lerde Avrupa'daki Fransa-Prusya Savaşı İsveç'in ihracatını arttırmıştır. 17. yüzyılda kurulmuş olan geleneksel İsveç firmaları artan talebe cevap veremeyince yeni ve modern işletmeler kurulmaya başlamıştır. 1850'ler, 60'lar ve 70'lerde ülke ekonomisinde ticari bankaların hakimiyeti söz konusudur (Larsson ve Petersson, 2018). Bu bankaların sağladığı finansal sermaye ile kurulan büyük ölçekli işletmeler ve işletme grupları giderek artmaktadır (Smangs, 2008). Kreuger'in İsveç'e dönerek şirket kurduğu yıl olan 1907, yani 1910'ların başında yasal düzenlemeler yoluyla ticari

bankaların endüstriyel şirketlerin hissedarı yani sahipleri olabilmesinin yolu açılmıştır (1911). Kreuger yıllarca ABD’de çalışarak elde ettiği sermayesi ve ABD ile Avrupa arasında kurduğu finansman köprüsüyle İsveç’teki ticari bankalar ile yakın ilişkiler geliştirmiştir (Özellikle Skandinaviska Banken ile). 1920’lerin savaş sonrası ekonomik krizi İsveç’te deflasyon krizi ile kendini göstermiştir. Tüm fiyatlar aşırı düşüş göstermiştir. Şirketlerin hisse değerleri de buna paralel olarak düşmüştür. Banka kredilerini ödeyemeyen şirketler borçları karşılığında hisselerini bankalara vermek durumunda kalmışlardır. Böylece bankalar ekonomide yeni sahipler olarak önemlerini daha da arttırmıştır. Böyle bir ortam sermaye sahibi girişimciler için fırsatlar sunmaktadır. Örneğin düşük fiyatlara önemli ölçüde şirketin hissesine sahip olarak gelecek vaat eden bir portföy oluşturmak gibi. 1930’ların başı İsveç ekonomisinde ticari bankaların en güçlü olduğu son dönem olmuştur. 1933’te yasal düzenleme ile bankaların şirket hissedarlığı tamamen yasaklanmıştır. Bu yıldan sonra bankaların ellerindeki şirket hisselerini yeni kurdukları yatırım şirketlerine aktararak yeni bir işletme yapısının; işletme grupları/holdinglerin temellerini atmaları söz konusu olmuştur.

*Bir girişimci olarak başarı kaynakları nelerdir?*

Ivar Kreuger İsveç’e 1907 yılında İsveç’e dönmeden önce yaklaşık yedi yıl boyunca ABD ve Güney Afrika’da inşaat sektöründe faaliyet göstermiş ve kayda değer bir sermaye birikimi sağlamıştır. Bu sermaye sadece kazandığı nakit değil aynı zamanda kurduğu ve uzun yıllar koruyacağı ikili ticari ilişkileri de girişimci olarak kendisine avantaj yaratmıştır (Cornford, 2009). Kreuger, 1907 yılında İsveç’e döndüğünde karşılaştığı ekonomik ortam yeni girişimciler için oldukça önemli fırsatlar barındırmaktadır. Örneğin 1870’lerdeki Fransa-Prusya savaşı sonrasında İsveç ürünlerine olan talebin artmasıyla ihracatın yükselişe geçmesi ve aradan geçen zamanda İsveç hatırı sayılır bir ihracat ekonomisi oluşturmuştur. 1917 yılında Kreuger & Toll holding şirketini bir ortak ile kuran Kreuger kısa zamanda piyasanın da sunduğu avantajları kullanarak ciddi bir büyüme kaydetmiştir. Şirket 1917-1924 arasında 130,7 milyar İsveç Kronu kar seviyesine ulaşmıştır (Alalehto, 2014:54) Bir başka yapısal avantaj da 1920’lerdeki deflasyon krizi sonucu ürün fiyatlarının olduğu gibi hisse fiyatlarının da düşmesi girişimcilere uygun bir bütçe ile potansiyel sahibi portföy oluşturma imkânı vermesidir (Larsson ve Petersson, 2018). Kişisel başarı faktörlerinden biri ülke dışındaki ticari faaliyetleriyle uluslararası bir şöhrete ve iş ağına kavuşmuş olmasıdır. Karakter özellikleri bakımından değerlendirildiğinde ise ikna yeteneği yüksek, sakin, hesapçı hatta bazen utangaç olmasına rağmen karizmatik, akıllı, zeki ve görünürde dürüstlüğüyle

fark edilmesi ifade edilmiştir (Alalehto, 2014:57). I. Dünya Savaşı'ndan dolayı döviz rezervi azalan ülkelerin finansmana ihtiyaç duyması ve aynı dönemde ABD'de sermaye fazlası bulunması Kreuger'in değerlendirdiği yapısal başarı faktörlerinden olmuştur. Ülkeler arası finansörlük için gerekli kişisel girişimcilik özelliklerine sahip olması da yine kişisel başarı kaynaklarına işaret etmektedir.

*Bir girişimci olarak yaşadığı zorlukların kaynakları nelerdir?*

Kreuger ticari imparatorluğu ilk ciddi darbelerini I. Dünya Savaşı'nın etkilerinden almıştır. 1916 yılının ortalarında İngiltere, Kreuger grubun önemli bir müşterisi olarak, birtakım ithalat kısıtlamalarını duyurmuştur. Ayrıca 1917 başlarında Kuzey Avrupa'daki yetersiz taşımacılık, yüksek nakliye ücretleri ve savaş denizaltılarının sınırsızca denizlerdeki mevcudiyeti taşıma problemleri yaratmaktadır. Dahası, 1917 ve 1918'de İsveç kibrit ihracatındaki Asya pazarını Japonlara kaptırılmış durumdadır. Ancak bu durum sonradan Almanya ve Rusya pazarlarına açılımı sağlamıştır (Lindgren, 1982:193). 1929 Büyük Bunalımı sonucu ABD'deki finansman kaynaklarının sonlanması ise Kreuger'in başarısızlığında en etkili yapısal faktör olmuştur.

*Faaliyet alanlarını seçerken etkili olan faktörler nelerdir?*

Kreuger'in 1910 yılında kurduğu Kreuger & Toll şirketi 1917'de bir holding şirketi niteliği almıştır. İnşaat mühendisliği ile iş dünyasına giren Kreuger, kibrit üretimiyle ivme kaydetmiş, esas ekonomik sıçrayışını ise finans sektöründe göstermiştir (Lönnborg, vd., 2011). Öncelikli amacı kibrit üretimi ve satışında dünya tekeli olmaktır. Bu amaçla çeşitli ülkelerdeki tekel haklarını satın alacak fırsatları değerlendirmiştir. Bu amacını gerçekleştirirken diğer yandan da dünyanın sayılı girişimcileri arasında yer almasını sağlayan finansörlük iş alanında da önemli faaliyetler gerçekleştirmiştir. Telefon (Ericsson şirketi), ağaç endüstrisi, demir üretimi (Boliden şirketi) alanlarında çok sayıda şirketi portföyüne katmıştır. Bu işlemlerde etkili olan temel faktör 1920'lerin deflasyonist ekonomisindeki düşük fiyatlı hisselerdir (Larsson ve Petersson, 2018:255). Görüldüğü üzere Kreuger ticari faaliyetlerini çeşitlenmiş bir işletme grubu yapısıyla örgütlemektedir. İşletme gruplarının çeşitlenme nedenlerinden olan riskleri farklı iş alanlarına dağıtma ve fırsatları değerlendirme motivasyonları (Çolpan ve Hikino, 2018:13-22) Kreuger için de geçerli olmuştur. Piyasanın sunduğu imkanlar arasından uluslararası işlem ağı oluşturabileceği ve güçlü ilişkiler kurabileceği iş fırsatlarını değerlendirdiği de dikkat çekmektedir.

*Sahtekarlık olarak neler yapmıştır?*

Ivar Kreuger genel olarak ticaretini yaptığı hisselerin ait olduğu şirketlerin finansal durumlarını olduğundan iyi göstermektedir. Kendi şirketleri olan Krueger & Toll ve Swedish Match ve bunlara bağlı diğer şirketlerin de finansal tablolarını manipüle etmiştir. Potansiyel yatırımcıları etkilemek için şirketlerinin henüz elde etmediği karları gerçekleştirmiş gibi göstermektedir (Alalehto, 2014:60-62). Kreuger sahip olduğu hayali paraları tutmak için hayali bankalar göstermiştir. İpoteklenebilir varlıklarını olduğundan daha fazla göstererek kredibilitesini artırmıştır. 1930 yılında Ericsson'un çoğunluk hisselerini almış ve bir yıl sonra Ericsson'un rakibi International Telephone and Telegraph Corporation'a (ITT) satmıştır. 1932'nin başında ITT bu satışta Krueger'in Ericsson'un finansal durumunu olduğundan iyi göstererek satmış olduğunu fark ederek vermiş olduğu 11 milyon doları geri almak isteyerek satışın iptalini talep etmiştir. Fakat bu talep sonuçsuz kalmıştır. Bir başka örnek olarak, bir projeyi finanse etmek için kendi servetini şirketin varlıklarıyla harmanlayabilmektedir. Çoğu zaman, yaklaşan anlaşmayı rakiplerinden gizlemek için kendi adıyla bir sözleşme imzalar, sözleşme resmi olarak ilan edildikten sonra, onu Kreuger-Grubundaki fiili şirketin adına devreder ve özel harcamalarını geri almaktadır. Sorun, Kreuger'in sözleşmeyi imzalamak için ne kadar para harcadığını ve sözleşme resmi olarak ilan edildiğinde kendisine ne kadar parayı geri ödediğini başka hiç kimsenin bilmemesidir. Kreuger'in politik bağlantıları yoluyla da gerçekleştirdiği yolsuzluklar mevcuttur. İsveç eski başbakanı Carl Gustav Ekman'a yüklü kredi alabilmesi karşılığında rüşvet vermiştir. Bunun karşılığında 1932 Şubat'ında büyük çoğunluğu İsveç Merkez Bankası'ndan olmak üzere Kreuger'a 3.2 milyon dolar tutarında kredi sağlanmıştır (Shaplen, 1960:198; Lindgren, 1982: 189).

## SONUÇ

### *Girişimci Olarak Ivar Kreuger: Olumlu Katkıları ve Başarıları*

Kreuger ismi tarihte her ne kadar çoğunlukla finansal skandal ile anılsa da girişimci olarak dünyanın tanıdığı en ünlü iş adamlarından biri olduğunu da göz ardı etmemek gerekir. Onunla birlikte ilk defa bir İsveçli girişimci uluslararası finansörlük yaparak, Avrupalı devletlere krediler sağlamıştır (Sjögren, 2018; Smangs, 2008). Kreuger, İsveç'in ekonomik çevre ülkesi konumundan merkeze geçmesini sağlayan aktörlerden biri olmuştur (Lindgren, 1982). 1930'ların başında Swedish Match 36 ülkede üretim tesislerine, 16 ülkede tekel hakkına sahiptir ve dünya kibrit üretiminin %40'ını gerçekleştirmektedir. Kreuger şirketlerinin tahvil ve bonoları ABD ve dünyada en fazla elde tutulan varlıklar olmuştur (Sjögren, 2008:42). Çift-sınıflı hisse (dual-class share) ve

farklılaştırılmış oy hakkı uygulamasını İsveç'te tanıtmasıyla büyük işletme gruplarının da etkili bir şekilde kullandığı önemli bir finansal yenilik sağlamıştır (Larsson ve Petersson, 2018). Büyük işletme gruplarının sahiplik yapılarının kurumsallaşmasında ve bu işletmelerin büyümelerinde önemli rol oynamıştır. Ünlü ekonomist John Maynard Keynes, Kreuger için “*muhtemelen bu zamanın en büyük finansal zekası*” ifadesini kullanmıştır. ABD'deki sermaye fazlasını savaş sonrası zorluk çeken Avrupa'ya aktarmada bir aracı olmuştur. Finansal işlemleri sonucu İsveç bankalarının yüksek kazançlar elde etmesini sağlamıştır.

*Sahtekâr Olarak Ivar Kreuger: Sebep olduğu dönüşümler*

Kreuger Grubun çöküşü ilk olarak bankaların endüstriyel sahipliğini ortadan kaldıran yasal düzenlemeyi getirmiştir. 1933 yılında yapılan düzenlemeye göre artık bankalar endüstriyel şirketlerin hissedarı olamayacaktır. Bu düzenlemenin bir sonucu olarak bankalar sahip oldukları şirket hisselerini kurmuş oldukları yatırım şirketlerine aktarmışlar ve böylece işletme grubu (holding) yapısı güçlenmeye başlamıştır (Larsson ve Petersson, 2018). Kreuger'den rüşvet aldığı ortaya çıkan eski Başbakan Carl Gustav Ekman istifaya zorlanmış ve hayatı boyunca politikadan uzak kalmıştır (Lindgren, 1982; Shaplen, 1960).

*Kreuger'in boşalttığı yeri kim(ler) doldurmuştur?*

Kreuger'in çöküşüyle bankalar, grubun borcu karşılığında portföyündeki şirket hisselerini geri almıştır. Özellikle de Stockholms Enskilda Bank ve Svenska Handelsbanken bu aşamada Kreuger Grubun portföyünü paylaşmıştır. Aynı zamanda Axel Wenner-Gren ve Marcus Wallenberg gibi İsveç iş dünyasının bazı büyük isimleri Kreuger Grubun çöküşünden büyük kar elde etmişlerdir (Alalehto, 2014: 67). Bankaların sahiplik konumlarını kısıtlayan yasal düzenleme sonucu kurulan yatırım şirketlerine aktarılan Kreuger Grubun şirketlerinden örnek olarak Ericsson, Wallenberg ve Handelsbanken Grup olarak iki büyük işletme grubunun ortaklığına geçmiştir. Çöküşüyle işletme grubu örgüt formunu güçlendiren Kreuger, tanıttığı çift-sınıflı hisse ve farklılaştırılmış oy hakkı sistemiyle ve portföyündeki şirketlerin paylaşılmasıyla ülkenin en büyük iki işletme grubunu besleyen önemli kaynaklardan biri olmuştur.

## KAYNAKÇA

- Alalehto, T. (2014). Ivar Kreuger: An International Swindler of Magnitude. *Radical Criminology*. Ss.47-70
- Cornford, A. (2009). Book Review: The match king Ivar Kreuger and the financial scandal of the century. *Journal of Banking Regulation*. V.11, ss:87-90
- Çolpan, A.M. Ve Hikino, T. (2018). Introduction: Business Groups Re-examined. In Ed. Çolpan, A.M. Ve Hikino, T. (2018). *Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience*. Oxford University Press: İngiltere.
- Denzin, N.K. (1989). *Interpretive biography*. Newbury Parks, CA: Sage.
- Larsson, M. Ve Petersson, T. (2018). Sweden: Tradition and Renewal. ss.245-273. Ed. Çolpan, A.M. Ve Hikino, T. (2018). *Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience*. Oxford University Press: İngiltere.
- Lindgren, H. (1982). The Kreuger Crash of 1932 in memory of a financial genius, or was he a simple swindler? *Scandinavian Economic History Review*, 30:3. ss.189-206
- Lönnborg, M., Ögren, A., ve Rafferty, M. (2011). Banks and Swedish Financial Crises in the 1920s and 1930s. *Business History*, 53(2), 230-248.
- Shaplen, R. (1960). *Kreuger: Genius and Swindler*. ALFRED-A-KNOPF: NEW YORK. (Erişim Bağlantısı: <https://ia802703.us.archive.org/8/items/kreugergeniusand006788mbp/kreugergeniusand006788mbp.pdf>)
- Sığırı, Ü. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Sjögren, H. (2008). *Welfare Capitalism: The Swedish Economy, 1850-2005*. ss.22-75. Ed. Fellman, S., Iversen, M.J., Sjögren, H. Ve Thue, L. (2008). *Creating Nordic Capitalism: The Business History of a Competitive Periphery*. Palgrave Macmillan: New York.
- Smangs, M. (2008). Business Groups in 20th-Century Swedish Political Economy: A Sociological Perspective. *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 67, No. 5
- Thunholm, L.E. (2002), *Ivar Kreuger: The Match King*, T. Fischer, Stockholm.