

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / markkinointi

Aino Veijalainen

CASE WAL-MART: KESTÄVÄ KEHITYS MAAILMAN SUURIMMASSA YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö 2011

## ABSTRACT

KYMENLAAKSO AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration

VEIJALAINEN, AINO

Case Wal-Mart: Sustainable development in the world's biggest corporation

Bachelor's thesis

39 pages

Supervisor

Jukka Tyrväinen

March 2011

Keywords

Wal-Mart, retail trade, sustainable development, corporate culture

Sustainable development is on display nowadays. Wal-Mart is the biggest corporation in the world and it has a huge power to effect how other companies make business. In my thesis I study how Wal-Mart practices the terms of sustainable development.

Wal-Mart is the biggest employer in the United States and in Mexico and one of the largest in Canada. The Wal-Mart effect is grand and it is also effecting people in other countries, for example in China, where the company has lot of subcontractors.

Wal-Mart has effectively pressed down customer prices by using its power in the global market and its "always low prices" –principle.

The Wal-Mart way of doing business has raised a lot of protest around the world. Critics are for example acclaiming that the company discriminates women employees and that the low prices have their dark side.

Wal-Mart uses information technology in a clever way. Its first satellite network was established in the late 1980's and its databank is the second largest in the world after Pentagon.

Wal-Mart is proud of its corporate culture. Company values are based on the rural, old America –myth and it praises things like patriotism, hard working and Christianity.

## TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

VEIJALAINEN, AINO	Case Wal-Mart: Kestävä kehitys maailman suurimmassa yrityksessä
Opinnäytetyö	39 sivua
Työn ohjaaja	Jukka Tyrväinen
Maaliskuu 2011	
Avainsanat	Wal-Mart, vähittäiskauppa, kestävä kehitys, yrityskulttuuri

Opinnäytetyössäni tutkitaan, miten maailman suurin yritys Wal-Mart toteuttaa kestävästä kehitystä ja sitä, miten yritys on kasvanut nykyisiin mittoihinsa. Opinnäytetyö on toteutettu niin sanottuna pöytälaatikkotutkielmana.

Wal-Mart on markkinavoima itsessään, ja sen toiminta vaikuttaa ympäri maapalloa monin eri tavoin. Yhtiö on Yhdysvaltojen ja Meksikon suurin yksityinen työnantaja ja yksi suurimmista Kanadassa. Lisäksi yhtiön tavaravirrat ovat valtavat, mikä vaikuttaa alihankkijoiden elämään muun muassa Kiinassa ja Chilessä. Wal-Mart on onnistunut painamaan kuluttajahintoja alemmas, mikä vaikuttaa suoraan kuluttajan lompakkoon.

Wal-Martin toiminta on nostattanut runsaasti vastalauseita, joita käsittelen työssäni. Yrityksen toiminta on maailmanlaajuista ja yritys on markkinavoima itsessään. Sillä on valta päättää esimerkiksi siitä, millaisia pakkauksia alihankkijat valmistuttavat.

Informaatioteknologiaa Wal-Mart hyödyntää tehokkaasti. Sillä on ollut oma satelliittiverkosto 1980-luvun lopulta lähtien ja yhtiön tietopankki on maailman toiseksi suurin Pentagonin jälkeen. Yhtiö hyödyntää tietojään muun muassa tavarankuljetuksia suunnitellessaan.

Wal-Martin yrityskulttuuri on hyvin erilainen yhtiön itsensä silmissä kuin arvostelijoiden kritiikissä. Yhtiön arvot pohjaavat Amerikka-myyttiin, johon liittyvät muun muassa sellaiset asiat kuin isänmaallisuus, ahkera työnteko ja kristillisuus.

SISÄLLYS	
1 JOHDANTO	5
2 WAL-MARTIN HISTORIA	5
2.1 Wal-Mart lukuina	10
2.1 Sam Walton	12
3 TOIMINTA	13
3.1 Yrityskulttuuri	13
3.3 Wal-Mart ja työolot	15
3.4 Informaatioteknologia	17
3.5 Pieniä muutoksia, suuria vaikutuksia	19
4 ERITYYPPISET MYYMÄLÄT	20
5 LAAJENTUMINEN EUROOPPAAN	24
6 EETTISIÄ NÄKEMYKSIÄ JA KESTÄVÄN KEHITYKSEN TOTEUTUMINEN	25
6.1 Wal-Martin näkemys	26
6.2 Kriittisiä näkemyksiä Wal-Martissa julkisuudessa	26
6.2.1 Norjan tapaus	27
6.2.2 Lohen kasvatusta Chilessä	27
6.2.3 Naiset haastavat Wal-Martin	29
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUSANAT	34
LÄHTEET	36
KUVALUETTELO	38

## 1 JOHDANTO

Wal-Mart on maailman suurin yritys. Halusin perehtyä siihen, miten yritys on kasvanut vaatimattomista lähtökohdista ennennäkemättömiin mittoihinsa. Olen myös vuosien varrella lukenut paljon kriittisiä kannanottoja yritystä kohtaan, joista halusin lisätietoja. Käytän tästä eteenpäin yrityksestä lyhennettä WM. Tein työn niin sanottuna pöytälaatikkotutkielmana käyttäen apuna englannin- ja suomenkielistä kirjallisuutta ja Internet-sivuja.

WM on tehnyt vuosikymmenten aikana lukuisia innovaatioita muun muassa tietokantojen ja niiden hyödyntämisen kanssa. Se on myös onnistuneesti alentanut kuluttajahintoja. Kolikolla on kuitenkin kääntöpuolensa, mistä kerron työssäni.

Aiheen rajaaminen mietitytti. Koska yhtiön on valtava, on aineistoa laajalti tarjolla. Päädyin tarkastelemaan sitä, miten WM on onnistunut kasvamaan nykyisiin mittoihin sekä sitä, onko toiminta eettistä ja kestävän kehityksen mukaista.

## 2 WAL-MARTIN HISTORIA

Sam Walton avasi ensimmäisen WM:n Rogersiin, Arkansasiin, vuonna 1962 (kuva 1). Alku oli vaatimaton, eikä kukaan olisi osannut aavistaa, että jonakin päivänä tämä vaikuttaisi miljoonien ihmisten elämään. Vuonna 1968 Walton palkkasi ensimmäisen kokoaikaisen pilotin Walmart Aviation's:iin. Virallisesti Wal-Mart Stores Inc. perustettiin 31.10.1969 ja jo alkuvaiheessa yhtiö alkoi levittäytyä Arkansasin osavaltion ulkopuolelle. (History Timeline, 1.)



*Kuva 1. Ensimmäinen Wal-Mart Discount Store Rogersissa, Kansasissa*

1970-luku oli vaiherikas WM:lle. Vuonna 1970 perustettiin ensimmäinen WM jakelukeskus, samoin kuin yrityksen päämaja, Bentonvilleen Arkansasiin. Tässä vaiheessa yrityksellä oli jo 44,2 miljoonan dollarin liikevaihto, 38 myymälää ja 1 500 työntekijää. WM alkoi myös myydä osakkeita julkisena yhtiönä vuonna 1970. (History Timeline, 1.)

Vuonna 1971 yhtiö operoi jo viidessä osavaltiossa: Arkansasissa, Kansasissa, Louisianassa, Missourissa ja Oklahomassa. Vuonna 1973 oli vuorossa Tennessee ja vuotta myöhemmin Kentucky ja Mississipp. (History Timeline, 1.)

Vuosikymmenen puoleenväliin tultaessa WM:ssa oli jo yli 7 500 työntekijää 125:ssä kaupassa liikevaihdon ollessa 340,3 miljoonaa dollaria. Yhtiö myös laajentui jälleen, tällä kertaa Texasiin. Vuonna 1977 WM valloitti kymmenennen osavaltion, Illinoisin. Vuosikymmenen loppuun mennessä yhtiö oli jo laajentanut toimintaansa autojen varaosiin, koruihin sekä apteekkipuolelle Walmart Pharmacyn kautta. Vuonna 1979 WM:sta tuli ensimmäinen yhtiö, joka onnistui saavuttamaan miljardin dollarin myynnin niin lyhyellä aikavälillä. Tultaessa vuoteen 1980 yhtiöllä oli 276 myymälää, 21 000 työntekijää, 1,248 miljardin dollarin liikevaihto ja yritys operoi jo yhdessätoista osavaltiossa, viimeisimpänä Alabama. (History Timeline, 1.)

1980-luvulla kasvu sen kuin jatkui. Palestiinaan, Texasiin, avattiin suurin jakelukeskus ja vuonna 1981 laajentuminen jatkui Georgiaan ja Etelä-Carolinaan. Seuraavana vuonna oli vuorossa Florida ja Nebraska. 1983 avattiin ensimmäinen Sam's Club Oklahomaan ja uusia osavaltiovaltauksia olivat Indiana, Iowa, New Mexico ja Pohjois-Carolina. Oklahomaan avattiin ensimmäinen "1-hour photo lab", eli palvelu, jossa asiakkaiden valokuvat kehitetään tunnissa. (History Timeline, 1.)

1984 Sam Walton tanssi kuuluisan hula-tanssinsa Wall Streetilla. Samana vuonna David Glass nimitettiin yhtiön puheenjohtajaksi ja WM laajeni Virginiaan. (History Timeline,1.)

Vuonna 1985 WM:ssa oli 104 000 työntekijää, 882 myymälää ja liikevaihto 8,4 miljardia dollaria. Samana vuonna uusia aluevaltauksia olivat Wisconsin ja Colorado, seuraavana vuonna Minnesota. (History Timeline, 1.)

WM juhli 25-vuotista taivaltaan vuonna 1987. Tuolloin yritys oli kasvattanut liikevaihtoaan 15,9 miljardiin dollariin apunaan 200 000 työntekijäänsä ja 1198 myymäläänsä. Yhtiö myös viimeisteli Walmart Satellite Networkin, Yhdysvaltojen suurimman yksityisen satelliittiverkoston. (History Timeline, 1.)

Seuraavana vuonna 99 prosentilla yhtiön kaupoista oli käytössään viivakoodin lukijat ja ensimmäinen Supercenter avattiin Washingtoniin, Missouriin. David Glass nimitettiin chief executive officeriksi (CEO), mikä tarkoittaa yrityksen korkeinta johtajaa. 1980-luvun päättyessä WM oli laajentunut 29 osavaltioon, uusimpina aluevaltauksina olivat Michigan, Länsi-Virginia ja Wyoming. (History Timeline, 1.)

1990 -luvun koittaessa WM:sta tuli Yhdysvaltojen suurin vähittäiskauppias. Yhtiö laajeni Californiaan, Nevadaan, Pohjois-Dakotaan, Pennsylvaniaan, Etelä-Dakotaan ja Utahiin. Bentonvillen päämajan yhteyteen avattiin myös Walmart Visitor Center (kuva 2). (History Timeline, 1.)



*Kuva 2. Walmart Visitor Center, Bentonville, Arkansas*

Vuosi 1991 oli merkittävä yhtiölle: se avasi kansainväliset markkinansa avaamalla jälleenmyyntiyksikön Mexico Cityyn. Yhdysvalloissa uusia aluevaltauksia olivat Connecticut, Delaware, Maine, Maryland, Massachusetts, New Hampshire, New Jersey ja New York. WM myös lanseerasi "Sam's American Choice" -brandin samana vuonna. (History Timeline, 1.)

Huhtikuussa 1992 Sam Walton kuoli 74 vuoden iässä. Vain muutamaa viikkoa aiemmin presidentti George H.W. Bush oli myöntänyt hänelle Medal of Freedomin, Yhdysvaltojen korkeimman siviileille myönnettävän kunniamerkin. Sam Waltonin poika, S. Robson Walton, nimitettiin johtokunnan puheenjohtajaksi. Tässä vaiheessa WM operoi 45 osavaltiossa, uusimpina tulokkaina olivat Idaho, Montana ja Oregon. Yhtiö laajentui myös Puerto Ricoon. (History Timeline, 1.)

WM:n kansainvälinen liiketoiminta muodosti oman yksikkönsä vuonna 1993 puheenjohtajana Bobby Martin. Samana vuonna WM saavutti ensimmäisen miljardin dollarin myyntiviikkonsa ja laajeni Alaskaan, Havaijille, Rhode Islandiin ja Washingtoniin. (History Timeline, 1.)



1994 prototyyppinen WM-myymä, joka oli suunniteltu mahdollisimman ympäristöystävälliseksi, avattiin Lawrenceen, Kansasiin. Walmart International operoi 123 myymälää Kanadassa ja 86:tta Meksikossa. (History Timeline, 1.)

Sam Waltonin veli ja yrityksen toinen perustaja, James Lawrence "Bud" Walton, kuoli vuonna 1995. Yritys saavutti viidennenkymmenennen osavaltionsa laajentumalla Vermontiin. Kansainvälistä laajentumista tapahtui perustamalla kolme yksikköä Argentiinaan ja viisi Brasiliaan (kuva 3). Tässä vaiheessa yhtiöllä oli 1 995 myymälää, 239 Supercenteriä, 433 Sam's Clubia ja 276 kansainvälistä myymälää liikevaihton ollessa 93,6 miljardia dollaria. Työntekijöiden määrä oli kasvanut 675 000:een. (History Timeline, 1.)



*Kuva 3. Walmart Todo Dia Brasilissa*

Vuonna 1996 laajentuminen jatkui Kiinaan ja seuraavana vuonna WM:sta tuli USA:n suurin yksityinen työnantaja 680 000 työntekijällään. Lisäksi yhtiöllä oli ulkomailla 115 000 työntekijää. Yhtiö palveli jo yhdeksääkymmentä miljoonaa asiakasta viikoittain maailmanlaajuisesti. (History Timeline, 2.)

Vuosikymmenen loppuun mennessä WM oli laajentunut Saksaan, Koreaan ja Britanniaan ja yhtiöstä tuli maailman suurin yksityinen työnantaja 1,14 miljoonalla työntekijällään. (History Timeline, 2.)

Uuden vuosituhaten alkaessa WM nimitti H. Lee Scott Jr.:in johtokunnan puheenjohtajaksi. Yhtiö sai myös lukuisia eri palkintoja ja nimityksiä, esimerkiksi Fortune-lehti asetti yhtiön "Most Admired Companies" -listan

huippuun kahtena vuonna peräkkäin. Vuosikymmenen puolivälissä WM pyrki kestävään kehitykseen muun muassa luomalla kokeellisia myymälöitä, jotka säästävät energiaa ja saastuttavat vähemmän. Yhtiö myös lanseerasi Acres for America -ohjelman suojelemaan uhanalaisia villieläinten asuinpaikkoja tuleville sukupolville. (History Timeline, 2.)



*Kuva 4. Seiyu Store Japanissa*

Vuonna 2006 WM vahvisti Japanin markkinoitaan kasvattamalla omistustaan japanilaisessa Seiyu-yhtiössä 53,3 prosenttiin (kuva 4). WM myös lahjoitti enemmän kuin 415 miljoonan dollarin arvosta käteistä ja hyödykkeitä sadalletuhannelle organisaatiolle maailmanlaajuisesti. Mike Duke nimitettiin Lee Scottin seuraajaksi johtokunnan puheenjohtajaksi (CEO) vuonna 2009 Scottin jäädessä johtokuntaan. (History Timeline, 2.)

## 2.1 Wal-Mart lukuina

WM:ssa on työntekijöitä yli 2,1 miljoonaa, joista yli 1,4 miljoonaa työskentelee Yhdysvalloissa. Yritys on Yhdysvaltojen ja Meksikon suurin yksityinen työnantaja ja yksi suurimmista Kanadassa. (Corporate Fact Sheet.)

Vuonna 2010 yhtiön myynti oli 405 miljardia dollaria ja sillä oli yli 4 300 myymälää Yhdysvalloissa. Tämän lisäksi WM operoi 4 000 myymälää kansainvälisesti. (Corporate Fact Sheet.)

Vuonna 2006 WM:in päivittäinen myynti ylitti 36 itsenäisen valtion yhteenlasketun BKT:n. Mikäli olisi olemassa WM:in itsenäinen tasavalta, se olisi Kiinan kuudenneksi suurin vientimarkkina-alue. Lisäksi sen talous olisi, heti Saudi-Arabian jälkeen, maailman kolmanneksikymmenenneksi suurin. (Moreton 2006, 77 – 78.) WM:in tavaravirrat ovat valtavat: yhtiö tuo Kiinasta enemmän tavaraa kuin Iso-Britannia tai Venäjä (Lichtenstein 2006, 22).

Yhtiön kuljetuskalusto on mittava. Sillä on muun muassa 7 200 vetoautoa, 53 000 perävaunua ja 7 950 kuljettajaa (kuva 5). Jakelukeskuksia on 147 ympäri Yhdysvaltoja ja yhteensä Walmart Logistics:issa työskentelee 85 000 työntekijää. (Logistics Fact Sheet.)



*Kuva 5. Wal-Martin kuljetuskalustoa*

## 2.2 Sam Walton

Sam Walton syntyi 29.3.1918 Oklahomassa Yhdysvalloissa. Hänen vanhemmillaan oli tila, jossa Sam asui perheensä kanssa vuoteen 1923. Tila ei tuottanut tarpeeksi perheen elatukseen joten se päätettiin myydä. Samin lapsuuden aikana perhe muutti useaan otteeseen. (Fitzgerald.)

Hän menestyi hyvin koulussa päättäväisyytensä ansiosta ja valmistui vuonna 1940 Missourin Yliopistosta pääaineenaan ekonomia. Koska Samiin perhe ei ollut rikas, Sam oppi jo nuorena kovan työnteon tärkeyden. Hän esimerkiksi jakoi sanomalehtiä ja toimi tarjoilijana rahoittaakseen opintonsa. (Fitzgerald.)

Vuonna 1942 Sam tapasi tulevan vaimonsa, Helen Robsonin, jonka kanssa meni naimisiin vuotta myöhemmin ja he saivat neljä lasta. Helen Robsonin isä oli varakas pankkiiri, joka auttoi Samia perustamaan ensimmäisen kauppansa. Tässä vaiheessa Samilla oli jo kokemusta vähittäiskaupasta ja paljon suunnitelmia omaa kauppansa varten. (Fitzgerald.)

Vuonna 1992 Sam Waltonille myönnettiin Medal of Freedom, Yhdysvaltojen korkein siviileille myönnettävä kunniamerkki. Sam Walton kuoli pari viikkoa myöhemmin 74 vuoden iässä. (History Timeline, 1.)

Sam Waltonin kehittelemä Wal-Mart kannustushuuto on käytössä eri puolilla maailmaa ja se on käännetty useille kielille (kuva6). Yhtiö on hyvin ylpeä tästä perinteestään. Huuto kuuluu seuraavasti:

Give me a **W**!  
 Give me an **A**!  
 Give me an **L**!  
 Give me a **squiggly**!  
 Give me an **M**!  
 Give me an **A**!  
 Give me an **R**!  
 Give me a **T**!

What's that spell?  
 Walmart!

Whose Walmart is it?  
 It's my Walmart!

Who's number one?  
 The customer! Always!

(Walmart Cheer.)



*Kuva 6. Sam Walton johtaa kannustushuutoa.*

### 3 TOIMINTA

WM on tehnyt ja tekee edelleen kaikkensa minimoidakseen kulunsa ja maksimoidakseen tuloksensa. Vaikka lähes kaikki yritykset pyrkivät tähän, on WM omaa luokkaansa. Tässä kappaleessa pyrin selvittämään keinoja, millä yritys on onnistunut kasvussaan.

#### 3.1 Yrityskulttuuri

WM on pohjimmiltaan republikaaninen yhtiö, jonka huippujohto tuki vuosina 2000 ja 2004 lähes pelkästään George W. Bushia ja hänen puoluettaan. Yhtiö on hämmästyttävän menestyksekkäästi propagoinut omaa kristillisen yrittäjyyden ja naiivin tasavertaisuuden brändiään keskiläntisten juuriensa ulkopuolella. WM on ylpeä yrityskulttuuristaan. (Lichtenstein 2006, 34.)

Yhtiön heijastama kulttuuri-ideologia muodostuu monesta yhteenkietoutuneesta osatekijästä. Ensimmäinen teema on perhe, yhteisö ja yrityksen sisäinen tasa-arvo, jotka yhdistävät tuntipalkkaisen

myymälätyöntekijän Bentonvillen päämajassa työskentelevän miljonäärin kanssa. Toinen iso tekijä on pikkukaupunkiyhteisöllisyys, joka on yleensä yhdistetty Sam Waltoniin. Walton pyrki usein voimakkaasti, ja onnistuneesti, esittämään WM:in hyveellisen ja maanläheisen yrityksen ruumiillistumana. Tähän kuuluu kovan työn ja lojaalisuuden ylistys ja pikkukaupunkien Amerikka-myytti. (Lichtenstein 2006, 35.)

Walton ja muut johtajat olivat taitavia tekemään näppäriä kielellisiä muutoksia. He päättivät kutsua kaikkia työntekijöitä kumppaneiksi ("associates"), alkoivat kutsua henkilöstöosastoja ihmisten osastoksi ("Peoples Division") ja käyttivät keskusteluissa ja rintalapuissa rutiininomaisesti etunimiä. Alle normaalitason suoriutuvia työntekijöitä ei rangaista, vaan ennemmin "valmennetaan" aktivoimaan potentiaalin. Tämän tyyppinen tasapäästäminen saa yhtiön jättimäisissä yhtiökokouksissa usein karnevalistisia piirteitä: huippujohtajat joutuvat esimerkiksi osallistumaan piloihin ja kabareetyyppisiin temppuihin, joissa heitä nolataan tuhansien työntekijöiden edessä. (Lichtenstein 2006, 35.)

WM:in isänmaa-, uskonto- ja yrittäjäyyskulttuuri on kuitenkin vahvempi kuin naiivi luokkaerojen kieltäminen. Yhtiö esimerkiksi ylistää Lähi-idässä palvelevia kansalliskaartilaisia ja sotilaita, joista monet ovat aiemmin työskennelleet WM:ssa. Yhtiö on kuitenkin sitoutunut globaaliin laajentumiseen, joten tämä asettaa rajat avoimelle yhdysvaltalaiselle nationalismille. Tästä syystä yhtiökokouksissa on nykyään selkeästi ylikansallinen sävy. (Lichtenstein 2006, 35 – 36.)

WM on kristillisen eetoksen syövyttämä. Yhtiön julkaisut ovat täynnä tarinoita kovan paineen alla olevista työntekijöistä, jotka löytävät sekä henkisen että taloudellisen pelastuksen sitoutumalla yritykseen. Toisin sanoen palvelemalla epäitsekästä asiakasta, yhteisöä ja WM:ia he saavat pian korjata sadon. (Lichtenstein 2006, 36.)

Kiinteänä osana WM:in kulttuuriin kuuluu hiljaisuus. Ihmiset, jotka tekevät yhteistyötä WM:in kanssa, eivät puhu siitä, miten yhtiö toimii. Syynä on pelko liiketoiminnan menettämisestä yhtiön kanssa. Charles Fishman keskusteli erään yhtiön kanssa, jolla ei ole yhteisiä liiketoimintoja WM:in kanssa. Parin

keskustelun jälkeen yhtiö ilmoitti, että he muuttivat mieltään haastattelujen suhteen. Syy tähän oli se, että vaikka yhtiö ei tehnyt yhteistyötä WM:in kanssa, se saattaisi tehdä niin tulevaisuudessa. Ei ollut mitään syytä tehdä ketään WM:in johtajaa vihaiseksi. (Fishman 2006, 86 - 87.)

Toinen esimerkki WM:in laajasta "hiljaisuuden kulttuurista" on eräs suuren kulutustavaroita valmistavan yhtiön johtokunnan puheenjohtajan (CEO) kanta. Fishman keskusteli puhelimitse johtajan kanssa WM:in vaikutuksesta liike-elämään, muun muassa tuotteiden laadusta ja miten tehtaita johdetaan. Tämän jälkeen johtaja käytti 45 minuuttia puhuen siitä, miksi hän ei voi puhua WM:ista. Johtaja kertoi arvostavansa Fishmanin pyrkimyksiä saada ihmiset puhumaan ja sitä, että kuluttajien tarvitsee tietää, mutta hän ei voi itse olla osallisena. Hän asettaisi koko yhtiönsä erittäin suureen vaaraan ja mahdollisesti joutuisi irtisanomaan satoja ihmisiä. (Fishman 2006, 87.)

### 3.3 Wal-Mart ja työolot

WM puolustaa matalapalkkaisuuteen ja heikkoihin työsuhde-etuihin perustuvaa henkilöstöpolitiikkaansa sillä, että se työllistää työntekijöitä, joiden tulot ovat useimmissa amerikkalaisissa perheissä marginaaliset. Ainoastaan seitsemän prosenttia kaikista yhtiön tuntipalkatuista työntekijöistä yrittää elättää perhettään yhdellä WM-palkalla. Yhtiö mielellään palkkaakin opiskelijoita, kahden työn tekijöitä, eläkeläisiä ja osa-aikaiseksi haluavia tai pakotettuja. Naiset muodostavat kaksi kolmasosaa koko yhtiön työvoimasta. WM:in virallinen henkilöstöpolitiikka ei oikeuta naisten syrjimistä, mutta käytännössä näin tapahtuu, koska yhtiö katsoo, etteivät naiset ole perheen pääansaitsijoita. (Lichtenstein 2006, 41.)

Henkilöstön vaihtuvuus lähentelee WM:ssa 50 prosenttia vuodessa. Kaksi muuta vähittäiskaupan toimijaa, Kmart ja Costco, ilmoittavat luvukseen 24 %. Eroa selittää muun muassa Kmartin ja Costcon paremmat palkat ja työsuhde-edut. (Lichtenstein 2006, 43 - 44.)

Puhuttaessa kokoaikaisista ja osa-aikaisista työntekijöistä on tärkeää muistaa, että WM pitää 32 tuntista työviikkoa ”kokoaikaisena” työpaikkana. Tämä lisää johtajien joustomahdollisuuksia ja valtaa, koska he voivat jakaa ylimääräiset tunnit työaikasuunnitelmassa. Osittain tämän takia työntekijät kiinnittyvät työpaikkaansa heikosti. (Lichtenstein 2006, 44.)

Verrattaessa WM:in johtajien palkkoja kaupoissa työskentelevien palkkoihin ero on valtava. Alueelliset johtajat, joilla on kahdesta kolmeen tuhatta alaista, tienaa yli kymmenen kertaa enemmän kuin keskimääräinen tuntipalkkainen työntekijä. Ylimmällä tasolla ero on vieläkin mittavampi: vuonna 2003 WM:in toimitusjohtaja H. Lee Scott ansaitsi ainakin 1 500 kertaa enemmän kuin kokoaikainen tuntipalkkainen työntekijä. (Lichtenstein 2006, 44.)

WM:in työvoimapolitiikkaa kritisoidaan myös siitä, että yhtiö pystyy maksamaan matalia palkkoja vain, koska osavaltio- ja liittovaltioveroilla, hyvinvointijärjestelmillä ja terveydenhuolto-ohjelmilla subventoidaan WM:in työntekijöitä paljon enemmän kuin muita yhdysvaltalaisia työntekijöitä. Tutkimuksissa on selvitetty, että kymmenentuhannet yhtiön työntekijät joutuvat kääntymään turvaverkko-ohjelmien, kuten tuetun asumisen ja ruokakuponkien, puoleen. Kyse on valtavista summista rahaa: Berkeleyn yliopiston tutkijat arvioivat, että pelkästään Kaliforniassa WM:in työntekijöiden riippuvuus tukiohjelmista maksaa 86 miljoonaa dollaria vuodessa. Tämä selittyy osiltaan siksi, että WM:in työntekijöiden perheet käyttivät 40 % enemmän verorahoin rahoitettua terveydenhuoltoa kuin suurissa vähittäiskauppa- ja palvelusyrityksissä työskentelevien perheet keskimäärin. Georgian osavaltiossa WM:in työntekijöiden lapset olivat selvästi suurin Peach-Caren, eli osavaltion köyhien lasten terveydenhuoltovakuutuksen, käyttäjäryhmä. (Lichtenstein 2006, 44, 46.)

WM usein puolustaa liiketoimintatapojaan sillä, että se luo paljon uusia työpaikkoja. WM myy pääasiassa kulutushyödykkeitä, joita käytetään päivittäin: hammastahnaa, ruokatarvikkeita, lääkkeitä. Kun WM avaa uuden myymälän, ihmiset eivät osta enemmän hammastahnaa, koska se on halvempaa WM:issa, vaan he jättävät hyödykkeet ostamatta muualta. Suuri osa yhtiön USA:n myynnin kasvusta tuleekin muiden jälleenmyyjien



kustannuksella. Kysymys kuuluukin, luoko WM uusia työpaikkoja vai korvaako se muita työpaikkoja omillaan. Asiaa on tutkittu laajalti, ja näyttää siltä, että WM luo jonkin verran lisää työpaikkoja itselleen, mutta samalla tukahduttaa muun vähittäiskaupan työpaikkojen kasvua. (Fishman 2006, 107 - 108.)

WM:issa on oma "code of conduct" eli tapa, jolla asiat hoidetaan, tavarantoimittajilleen. Tämä muun muassa määrää sen, kuinka työntekijöitä on kohdeltava. Yhtiöllä on oma maailmanlaajuinen verkosto tarkastajia, jotka käyvät läpi alihankkijoiden tehtaita. WM ilmoittaa, että heillä on maailman suurin verkosto, joka tarkastaa tehtaiden työolosuhteita, ja jos jokin tehdas ei niitä täytä, se menettää liikekumppanuutensa yhtiön kanssa. WM:in eettisten standardien toimistoja on ympäri maailmaa, ja ne suorittivat vuonna 2004 yhteensä 12 500 tehdastarkastusta. (Fishman 2006, 187 – 188).

Vaikka vuonna 2004 tehtiin suuri määrä tarkastuksia, arvostelijat ovat nostaneet esille sen tosiasian, että vain 8 % oli yllätystarkastuksia. Tästä huolimatta WM raportoi 9900 tarkastuksessa vakavia puutteita työolosuhteissa, jotka johtivat joko yhteistyön lopettamiseen tai huomautukseen. Arvostelijat kysyvätkin, mitä olisi tapahtunut, jos 90 % tarkastuksista olisi tullut yllätyksenä? (Fishman 2006, 189 – 190.)

### 3.4 Informaatioteknologia

WM on tiedonkeruussa omaa luokkaansa, ja sillä on maailman suurin yksityinen tietopankki. Vain Pentagonin tietopankki on suurempi. Vuonna 2006 tietojärjestelmässä oli noin viisi terabittiä dataa. Järjestelmä kerää ja käsittelee tietoa 140 000 myyntipistejärjestelmästä eri puolella maailmaa ja tallentaa päivittäin jopa 20 miljoonaa ostostapahtumaa. Lisäksi järjestelmä vastaanottaa joka viikko useita satoja tuhansia kyselyjä. (Petrovic & Hamilton 2006, 149.)

Tietokantaa käytetään kekseliäästi hyväksi. Kuuluisa esimerkki tästä on se, kun johtajat huomasivat oluen ja vaippon myynnin kasvavan rinnakkain perjantaisin. Asettamalla tuotteet lähelle toisiaan WM teki helpoksi

vanhemmille poimia mukaansa sekä vaipat että oluet juhlistamaan viikonlopun alkua. (Hoopes 2006, 112.)

Vuonna 1991 yhtiö avasi Retail Link'in tavarantoimittajille. Nykyään Retail Link on käytettävissä Internetissä. Retail Link sisältää tiedot jokaisen tavaran myynnistä jokaisessa myymälässä, päivän jokaiselta tunnilta kahden vuoden ajalta. Ohjelman avulla on myös mahdollista tutkia ostokäyttäytymistä esimerkiksi, ovatko ihmiset, jotka ostavat kalaa alttiimpia myös ostamaan sitruunaa ja toisin päin. WM on pioneeri näin tarkassa tiedonkeruussa ja vielä nykyäänkin omaa luokkaansa. Koska tietoa on suunnaton määrä, yhtiö kouluttaa tavarantoimittajiaan ohjelman käyttöön. (Fishman 2006, 75 – 76.)

Informaatioteknologian tehokas käyttö mahdollistaa sen, että monet tavarat eivät edes siirry WM:in varastoon vaan lastauslaiturille, josta ne lastataan suoraan odottavaan rekkaan, joka ajaa ne kauppaan. Rekan toimitettua tavarat kauppaan yhtiön viestintäjärjestelmä voi ohjata sen lähitoimittajan luo hakemaan paluulastia. Näin se ei palaa jakelukeskukseen tyhjänä. (Hoopes 2006, 112.)

WM on varastokierron mestari. Nopea varastokierto pienentää varastoon sidottua pääomaa ja vähentää muita kustannuksia. Myös vahinkokustannukset jäävät pienemmiksi kun tavaraa käsitellään vähemmän. Kaikesta tästä on kiittäminen yhtiön teknologista osaamista. (Hoopes 2006, 112.)

WM:in satelliitti- ja tietokoneverkostot yhdistävät kauppojen johtajat, aluejohtajat sekä huippujohdon tiiviiseen informaatiovirtaan. Johtajat käyttävät tätä tietoa sovittaakseen toimintoja yhteen ja alentaakseen vähittäiskaupan kustannuksia. (Hoopes 2006, 111.)

Jotta toimittajat voivat hyödyntää WM:in perusrakennetta, niiden on mukauduttava yhtiön logistiikkajärjestelmän vaatimuksiin, jotka lukeutuvat alan tiukimpiin. Sen lisäksi, että WM hallinnoi miljoonia tavaraeriä tuhansissa kaupoissa eri puolilla maailmaa, se myös sovittaa jokaisen tuotteen varastotason paikallisen kysynnän pohjalta. Oikean tavaramäärän

toimittaminen oikeaan aikaan on kaikkein tärkein asia. Samalla muut tuotteisiin liittyvät vaatimukset voivat olla erittäin yksityiskohtaisia. WM:illa on päätösvalta jopa esille pantavien tuotteiden ulkoisista ominaisuuksista. (Petrovic & Hamilton 2006, 149.)

### 3.5 Pieniä muutoksia, suuria vaikutuksia

WM on ollut vuosien varrella kekseliäs pienentämään kulujaan. Yksi esimerkki tästä on deodoranttipakkaukset. 1990-luvun alkuun asti lähes kaikissa deodoranteissa (Yhdysvalloissa) oli pahvipakkaukset. Pahvipakkauksilla ei varsinaisesti ollut mitään merkitystä, ne heitettiin roskiin kun deodorantti otettiin käyttöön. WM yhdessä muutamien muiden vähittäiskauppojen kanssa päättivät, että pahvipakkaus on jätettä. Pahvipakkaus ei antanut mitään lisää kuluttajalle: tuote tuli jo vahvassa pakkauksessa ja pahvipakkaus vei hyllytilaa. Pahvipakkausten kuljetus myös vei turhaan polttoainetta. Pahvipakkausten suunnittelu, valmistus ja se, että deodorantti laitettiin laatikkoon, veivät myös rahaa. WM:in hiljaisella mutta peräänantamattomalla voimalla vähittäiskaupat pyysivät valmistajia poistamaan pahvipakkauksen. Pahvipakkaus ei maksanut paljon, mutta ottaen huomioon kuinka paljon deodoranttia myydään Yhdysvalloissa, säästöt olivat huomattavat. Tyypilliseen tapansa WM jakoi säästöt antamalla muutaman lantin lisää valmistajille ja myymällä deodoranttia kuluttajille hieman edullisemmin. (Fishman 2006, 1 – 2.)

Toinen esimerkki pakkausten muuttamisesta on WM:in oman merkin Sam's Choice vesi. Pullon tilavuus pysyi samana ja verratessa uuden pullon muotoilua vanhaan on hankala huomata eroa. Kuitenkin uuden muotoilun ansiosta pulloon kuluu 2 grammaa vähemmän PET-muovia. Tuloksena joka vuosi säästyy lähes 2 miljoonaa kiloa PET-muovia. Vaikutukset ovat vielä laajemmat, kun huomioi, että tätä määrää ei esimerkiksi koskaan valmisteta, kuljeteta eikä muotoilla. (Fishman 2006, 277 – 288.)

#### 4 ERITYYPPISET MYYMÄLÄT

WM:illa on viisi erilaista myymälätyyppiä Yhdysvalloissa: Walmart Discount store, Walmart Supercenter, Walmart Neighborhood Market, Marketside ja Sam's Club. Walmart Discount Store -myymälöitä on Yhdysvalloissa 709 ja jokaisessa työskentelee keskimäärin 225 työntekijää (kuva 7). Tämä oli yrityksen ensimmäinen myymälätyyppi. (Walmart.)



*Kuva 7. Walmart Store*

Walmart Supercenter -myymälät ovat huomattavasti edellisiä suurempia: niissä työskentelee keskimäärin vähintään 350 työntekijää. Ensimmäinen Supercenter avattiin vuonna 1988 ja nykyään niitä on Yhdysvalloissa 2907. Suurin osa on auki ympäri vuorokauden. (Walmart.)

Ensimmäinen Neighborhood Market avattiin vuonna 1998 ja tämä myymälätyyppi on selvästi aiempia pienempi (kuva 8). Keskimäärin työntekijöitä on 95 per myymälä. (Walmart.)



Kuva 8. Neighborhood Market

Ensimmäinen Marketside -pilottimyymälä avattiin vuonna 2008. Tämä myymälätyyppi keskittyy tuoreisiin ravintolatasoisiin aterioihin ja raaka-aineisiin. Myymälöistä saa myös hintavampia viinejä sekä tuoretta leipää. Marketside tarjoaa myös tavallista suuremman valikoiman luomutuotteita. (Walmart.)

Sam's Club on ainoastaan jäsenille tarkoitettu tukkumyymälä (kuva 9). Ensimmäinen Sam's Club avattiin vuonna 1983 ja nykyisin niitä on Yhdysvalloissa 609. Tyypillinen myymälä työllistää noin 175 henkilöä. Sam's



Clubilla on myös yli sata myymälää kansainvälisesti, muun muassa Brasiliassa ja Kiinassa. Jäsenmaksu on 35 dollaria vuodessa yrityksille ja 40 dollaria yksityisille asiakkaille. Tuotevalikoima palvelee toimijoita laidasta laitaan; kirkoista parturi-kampaamoihin. (Sam's Club.)



*Kuva 9. Sam's Club, Kalifornia*

Yhtiö perusti vuonna 2000 Walmart.com -verkkokaupan. Verkkokaupassa on yli miljoona erilaista tuotetta sekä mahdollisuus musiikin lataamisen sekä digitaaliseen "one-hour photo" -palveluun. (Walmart.)



*Kuva 10. Yhtiön Logo*

Tyypillinen tuote WM:issa maksaa alle 3 \$. WM:in periaatteisiin kuuluu tarjota aina edullisin hinta. Yhtiön logo (kuva 10) edustaa tätä filosofiaa. Yleensä kyse on vain muutamasta pennistä, esimerkiksi kolmen dollarin tuote myydään hintaan 2,97 \$. Kuluttajille WM on helppo kohde tehdä ostokset: mitä tahansa yhtiö veloittaa, se on paras hinta minkä voi löytää. (Fishman 2006, 198 – 199.)

Fishmanin mukaan ostoksilla käynti WM:ssa on yhdistelmä tyydytystä, ihmettelyä, hämmennystä ja syyllisyyttä. Hinnat ovat niin alhaiset, että ihmettelee, miten se on mahdollista. (Fishman 2006, 200.)

Varovaisen arvion mukaan tyypillinen ostoskori maksaa WM:ssa 15 % vähemmän kuin muualla. Erään laskelman mukaan säästö, jonka saa kun tekee ostoksensa WM:ssa, tekee 270 \$ vuodessa jokaista yhdysvaltalaisista perhettä kohtaan. Toisen laskelman mukaan perhe, joka tekee ostoksensa yhtiön myymälöissä voi säästää jopa 900 \$ vuodessa. Laskelmien tekeminen on kuitenkin hankalaa: kukaan ei tee ostoksia "keskimääräisesti". (Fishman 2006, 200 – 201.)

WM:in mukaan säästö on vielä suurempi: itsenäinen tutkimus Global Insight:ilta osoittaa, että ostoksilla käynti WM:ssa säästää 3 100 USD jokaista yhdysvaltalaisista perhettä kohden vuodessa. Tulos koskee kaikkia maan perheitä välittämättä siitä, missä he tekevät ostoksensa. Yhtiön sanoin: "Our philosophy has always been to save people money so they can live better", eli heidän filosofiansa on aina ollut säästää ihmisiltä rahaa, jotta he voivat elää paremmin. (Our Customers.)

Ostosten tekeminen WM:ssa ei ole nautinto: usein se voi johtaa turhautumiseen. Jo paikoitusalue on valtava. On hankalaa löytää etsimänsä jättimäisestä myymälästä, ja jos tarvitsee apua, sitä on harvoin saatavilla. Vaateostosten tekeminen on oma lukunsa. Monesti osasto on sekaisin ja vaatteita on liikaa tilaan nähden. Jonotus kassoille voi viedä reilusti aikaa, ja odottaessa on aikaa miettiä, onko säästö kaiken edellä mainitun arvoista. Fishmanin mukaan "it isn't really a place to shop, it's a place to buy things". Vapaasti käännettynä WM ei siis ole paikka shoppailuun, se on paikka ostaa tavaraa. (Fishman 2006, 202 – 203.)

## 5 LAAJENTUMINEN EUROOPPAAN

WM:in laajentuminen uusiin maihin ei ole aina sujunut ongelmitta. Yhtiön liiketoimintamallin menestys on paljolti riippuvainen siitä, miten vahva kohdemaan työvoiman säätelyjärjestelmä on. Tämä pitää paikkaansa varsinkin Euroopassa. WM on tähän mennessä ostanut tai ryhtynyt neuvottelemaan olemassa olevien vähittäiskauppa- ja elintarvikekauppojen kanssa Ranskassa, Saksassa, Hollannissa, Irlannissa ja Iso-Britanniassa. Koska Euroopan ostovoima on selkeästi kaikkia muita Pohjois-Amerikan ulkopuolisia alueita suurempi, on ymmärrettävää, miksi WM on kiinnostunut. (Lichtenstein 2006, 39.)

Iso-Britannian markkinoille WM pyrki vuonna 1999 ostamalla maan toiseksi suurimman supermarketketjun Asdan. Poliittisen ilmapiirin ansiosta hieman alle kolmensadan kaupan Asdalla ei 1990-luvulla ollut vaikeuksia toteuttaa WM:in matalapalkka- ja osa-aikaisuuslinjaa. Kulttuurieroista johtuen Asdan laajentuminen sai aikaan paljon vastarintaa. Vahvojen kansalaisjärjestöverkostojen lisäksi vastustajina on tiukkojen kaavoitus- ja viheralueiden kannattajat, maanviljelijät ja kotimaiset tuottajat, jotka kärsivät WM:in kuuluisasta tiukasta otteesta tuottajiin. (Lichtenstein 2006, 39 – 40.)

Saksassa WM:in pyrkimykset ovat epäonnistuneet. Andreas Knorr, johtava saksalainen vähittäiskaupan tutkija, on kutsunut tätä "fiaskoksi". Vuonna 1997



WM osti Wertkauf -hypermarketketjun 21 myymälää ja seuraavana vuonna 74 myymälää Intersparilta. Tästä huolimatta WM on menettänyt arviolta 250 miljoonaa dollaria vuodessa, eikä yhtiön pieni osuus Saksan vähittäiskauppariikasta ole noussut. Taustalta löytyy sekä politiikkaan että kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi aukiolosäännöt ovat rajoittaneet WM:in mahdollisuuksia hyödyntää erilaisia työvuoromuotoja ja nopeaa varastokiertoa. Lisäksi maan vahva antitrustilainsäädäntö on rajannut tehokkaasti hintakilpailua. (Lichtenstein 2006, 40.)

WM:in Saksan johtoa on kuvailtu ylimieliseksi ja taitamattomaksi. Saksalaista kulttuuria ei näytä leimaavan yhtä voimakkaasti konsumerismi kuin Pohjois-Amerikassa tai Iso-Britanniassa. Saksalaiset kuluttajat eivät myöskään tunnu lämpenevän WM:in naiiville tekoiloisuudelle, jota yhtiö projisoi kauppoissaan. Tilannetta on kuvailtu ”kulttuurien törmäykseksi”, jopa ”hybrikseksi”. Neljän ensimmäisen Saksan-vuoden aikana WM:in päämaja nimesi neljä toimitusjohtajaa. Osa johtajista ei edes puhunut saksaa ja WM:in palkatessa syntyneitä saksalaisia johtajiksi, moni heistä totesi WM:ille tyypillisen johtamiskulttuurin heille vieraaksi. WM vetäytyi Saksasta vuonna 2006 myymällä tappiollisen toimintansa. (Lichtenstein 2006, 40 – 41.)

## 6 EETTISIÄ NÄKEMYKSIÄ JA KESTÄVÄN KEHITYKSEN TOTEUTUMINEN

WM:ia on ankarasti kritisoitu muun muassa ympäristöasioiden laiminlyönneistä kuin ihmisoikeusrikkomuksista. Yhtiön politiikka on pitkään ollut ongelmista vaikeneminen, mikä on koetuksella mediahuomion takia. Internet-sivuillaan WM antaa itsestään erittäin positiivisen kuvan ympäristönsuojelun ja kestävästä kehityksestä keulakuvana.

## 6.1 Wal-Martin näkemys

WM:in tavoitteet kestävässä kehityksessä ovat yksinkertaisesti seuraavat:

- 100 % uusiutuvan energian käyttö
- ”To create zero waste”-ohjelma, joka tähtää jätteettömyyteen
- kestävästä kehitystä tukevien tuotteiden myynti.

(Sustainability.)

WM:illa on monta kestävästä kehitystä tukevaa ohjelmaa käynnissä. Esimerkiksi vuoteen 2012 mennessä on tarkoitus vähentää kasvihuonekaasujen päästöä 20 % yhtiön jo olemassa olevissa myymälöissä ja jakelukeskuksissa. Uusissa rakennuksissa on määrä ottaa nämä asiat huomioon jo suunnitteluvaiheessa. (Climate & Energy.)

Yhtiön kuljetuskalusto on määrä saada kulkemaan tehokkaammin polttoaineen säästämiseksi. Yhtiöllä on jo käytössä hybridi-rekkoja. (Climate & Energy.)

”Zero waste”-ohjelman tavoitteena on päästä eroon Yhdysvalloissa sijaitsevien toimintojen aiheuttamasta kaatopaikkajätteestä vuoteen 2025 mennessä. Lisäksi tavoitteena on globaalin muovipussijätteen vähentäminen kolmanneksella vuoteen 2013 mennessä. (Waste.)

WM on lisännyt luomu- ja reilun kaupan tuotteiden tarjontaa myymälöissään. Yhtiö pyrkii tarjoamaan kuluttajille kestävästä kehitystä tukevia tuotteita tuttuun edulliseen WM-hintaan. (Products.)

## 6.2 Kriittisiä näkemyksiä Wal-Martissa julkisuudessa

WM on julkisuudessa usein ei-mairittelevissa olosuhteissa. Esittelen seuraavaksi kolme paljon mediahuomiota kerännyttä tapausta.

### 6.2.1 Norjan tapaus

Norjan valtiolla on mittava rahasto, jonka tarkoitus on säilyttää maan öljyn perustuva vauraus seuraaville sukupolville. Vuonna 2006 Norja luopui osakkeista, jotka eivät edustaneet valtion eettisiä standardeja. Näiden osakkeiden joukossa oli WM:in osakkeita. (Berglund 7.3.2011.)

Niin sanottu "öljy -rahasto" (oil fund) tunnetaan nykyään nimellä Norjan Valtion Eläke -rahasto (Norwegian Government Pension Fund) ja se on yksi maailman suurimmista rahastoista noin 250 miljardin USD arvollaan. (Berglund 7.3.2011.)

Maan talousministeriön mukaan WM harjoittaa vakavaa ja systemaattista ihmisoikeuksien ja työvoiman oikeuksien polkemista, minkä takia päädyttiin osakkeista luopumiseen. Toinen syy ministeriön mukaan olivat vakavat ympäristön vauriot, jotka johtuvat WM:ista. Ministeriö myös otti esille yhtiön harjoittaman naisten syrjinnän, ammattiyhdistysliike-vastaisuuden, vaaralliset työolot sekä sen, että työntekijöitä painostetaan työskentelemään yliaikaa ilman palkkaa. (Berglund 7.3.2011.)

Ministeriö tutki WM:in toimintaa Yhdysvalloissa ja Kanadassa sekä yhtiön tavarantoimittajien käytäntöjä lukuisissa maissa, kuten Hondurasissa, Ugandassa ja Kiinassa. Ministeriö sanoo, että Norjan Kansallispankki kirjoitti WM:ille kirjeen syksyllä 2005 pyytäen heitä kommentoimaan väitteitä ihmisoikeuksien polkemisesta, mutta WM ei koskaan vastannut. (Berglund 7.3.2011.)

### 6.2.2 Lohen kasvatus Chilessä

WM myy lohta 4,84 \$ pauna (noin 0,45 kg). Vuonna 1990 Yhdysvalloissa syötiin noin 227 000 kg lohta vuodessa. Kulutus on kasvanut voimakkaasti:

vuonna 2006 Yhdysvalloissa syötiin noin 794 000 kg lohta päivässä. (Fishman 2006, 169.)

Suurin osa kalankasvattamoissa tuotetusta lohesta on Atlantin lohta. Villi Atlantin lohi on uhanalainen laji, eikä sitä saa kalastaa Pohjois-Amerikassa. 65 prosenttia Yhdysvalloissa myytävästä kasvatetusta lohesta tulee Chilestä, loput Kanadasta. Lohi onkin nykyään Chilen toiseksi suurin vientiartikkeli. Lohenkasvatus on kasvanut nopealla aikavälillä Chilessä valtavaksi liiketoiminnaksi. (Fishman 2006, 169 - 170.)

Yhdessä vuosikymmenessä lohenkasvatus on muuttanut Etelä-Chilen taloutta myös korvaamalla perinteisiä työpaikkoja tuntipalkkaisiksi kalankäsittelytyöpaikoiksi. Myös ympäristö kokee muutoksia kasvattamoilta tulevien jätöksien ja ylimääräisen kalanravinnon takia. Useat käsittelylaitokset myös kaatavat kalojen sisälmykset suoraan mereen. Työntekijät tekevät pitkiä päiviä pienellä palkalla käyttäen teräviä fileointivälineitä. Vaikka laitokset ovatkin siistejä ja moderneja, aiheuttavat työolosuhteet vaaratilanteita. (Fishman 2006, 171.)

Huolimatta käsittelylaitosten puhtaudesta jotkut asiantuntijat vertaavat työolosuhteita hikipajojen toimintaan. Käsittelylaitoksissa esiintyy esimerkiksi seksuaalista häirintää sekä työntekijöiltä voidaan kieltää käymälässä käynti. Yhtiöt kieltävät tämän laatuksen toiminnan. (Fishman 2006, 179.)

WM ei ole ainoa yhtiö, joka ostaa lohta Chilestä, mutta se on suurin tai toiseksi suurin lohen myyjä Yhdysvalloissa ja WM ostaa kaiken lohensa Chilestä. Yhtiö saattaa ostaa jopa kolmanneksen Chilen vuotuisesta lohisadosta myydäkseen sen Yhdysvalloissa. WM:in vaikutuksen ollessa näin suuri Chilen lohenkasvatuksessa yhtiöllä on luonnollisesti suuri sananvalta siinä, miten koko kalateollisuutta pyöritetään. (Fishman 2006, 171 – 172.)

1990-luvun puoliväliin asti Chilestä oli toimitettu Yhdysvaltoihin loheta paineen ja ruotoineen. Chileläiset alkoivat kuitenkin miettiä asiaa ja tulivat siihen tulokseen, että tämä oli turhaa. He kehittivät menetelmän, jonka avulla lohista poistettiin suuret ruodot ja pää jonka jälkeen jäljellä oli enää filee. Tämä sai

aikaan dramaattisen muutoksen Yhdysvaltojen markkinoilla: uusi filee oli helppokäyttöinen eikä kaupoissa tarvinnut erikseen fileoida lohta kuluttajille. (Fishman 2006, 176 – 177.)

Kalanviljely kasvaa enemmän ja nopeammin kuin sen vaikutusta voidaan mitata, ymmärtää ja hallita. Lohen viljelyä Chilessä arvostellaan aiemmin mainittujen seikkojen lisäksi myös siitä, että kaloille syötetään paljon antibiootteja tautien ehkäisyyn, ei hoitoon. Lisäksi kalan jätteet luovat kuolleita vyöhykkeitä mereen aitauksien ulkopuolelle. Tavallisesti kalat kasvatetaan avonaisissa verkko-aitauksissa meressä, joten kaikki jätteet menevät suoraan mereen. Se, kuinka monta kalaa on yhdessä verkko-aitauksessa, on maakohtaista. Chilessä tavallista on kymmenet tuhannet kalat yhdessä verkko-aitauksessa ja koko kasvattamossa yhteensä miljoonasta puoleentoista kalaa. Erään asiantuntijan mukaan miljoona lohta tuottaa saman määrän jätettä kuin 65 000 ihmistä. Ulostaiden lisäksi myös ylimääräinen ruoka saastuttaa meren pohjaa. (Fishman 2006, 177 – 178.)

### 6.2.3 Naiset haastavat Wal-Martin

Kesällä 2001 kuusi naista nosti liittovaltion tuomioistuimessa San Franciscossa ryhmäkanteen sukupuolisyrynnästä Wal-Mart Stores Inc:aa vastaan. Syytöksenä oli, että yhtiö syrjii naisia palkkauksessa ja urakehityksessä. WM joutui luovuttamaan naisten asianajajille yli 1,3 miljoonaa asiakirjaa ja yli 200 todistajaa antoi tutkijoille valaehtoisen lausunnon. Kantajien asianajajat saivat tutustua WM:in palkkatietoihin ja henkilöstötietokantoihin vuodesta 1996 eteenpäin. Tämä virallinen tutkimus tunnetaan nimellä "löytöretki". Tämän lisäksi tutkijat haastattelivat satoja naisia eri puolilla maata heidän kokemuksistaan WM:issa. (Seligman 2006, 181.)

Tämän valtavan, vuosia kestäneen urakan lopuksi kantajat esittivät, että tuomioistuin päättäisi myöntää luvan joukkokanteeseen. Kantajina olisivat kaikki WM:in myymälöissä Yhdysvalloissa 26.12.1998 lähtien jonkin aikaa

työskennelleet naiset. Yhteensä heitä oli yli 1,6 miljoonaa. (Seligman 2006, 181.)

Kesäkuussa 2004 liittovaltion tuomari Martin Jenkins antoi kantajille myönteisen päätöksensä asiassa ja hylkäsi WM:in väitteen, jonka mukaan jo henkilöiden määrä teki ryhmäkanteesta mahdottoman. (Seligman 2006, 182.)

Ryhmäkannehakemuksen tueksi kantajien asiantuntijat ovat laatineet yksityiskohtaisia taloustieteellisiä, tilastollisia ja sosiologisia tutkimuksia. Tilastot osoittavat selvästi, että tämä sukupuolten välinen epätasa-arvo ja siitä pääteltävissä oleva syrjintä läpäisevät koko yhtiön kaikki työntekijäryhmät myös maantieteellisesti. (Seligman 2006, 182 – 183.)



*Kuva 11. Jättikanteessa mukana oleva Christine Kwapnoski.*

Bett Dukes, kanteen ensimmäinen allekirjoittaja, työskenteli melkein yhdeksän vuotta WM:issa ansaiten vain 8,50 \$ tunnissa. Tutkijoiden saatua yhtiöltä tietoja kanteen jättämisen jälkeen selvisi, että vastaavaan tehtävään palkatut miehet ansaitsivat enemmän. Toinen kantaja, Chrisine Kwapnoski (kuva 11), työskenteli Sam's Clubissa vuosia ja haki ylennystä. Toistuvista pyynnöistä

huolimatta hänelle ei edes kerrottu, miten ylennysprosessi toimii. Hänen ylenemispyyntöihinsä vastattiin tokaisulla, kuten "Sinun pitäisi harjata vanhat pölyt meikistäsi.". Hänet ylennettiin ensimmäisen kerran kaksi viikkoa kanteen jättämisen jälkeen. (Seligman 2006, 183.)

Joukkokanteen tueksi alkuperäisten kantajien lisäksi yli 110 naista on jättänyt tuomioistuimelle kertomuksensa, jotka selvittävät asiaa tavalla, johon pelkät numerot eivät pysty. Vaikka naiset ovat työskennelleet eri puolilla maata Alaskasta Floridaan, ovat tarinat samankaltaisia. (Seligman 2006, 183.)

Ramona Scott kertoi tuomioistuimelle tarinansa vuosilta 1990 – 1998. Hän työskenteli henkilöstöjohtajana, ja hänellä oli mahdollista tutustua palkkatiedostoihin. Hän huomasi, että miehet tienasivat yleensä enemmän kuin naiset, vaikka naisilla oli pitempi työkokemus. Kun hän kysyi apulaisjohtajalta palkkaeroista, oli vastaus seuraava: "Miehet ovat täällä tekemässä uraa ja sitä naiset eivät ole. Kotirouville kauppa on vain paikka, jossa he ansaitsevat ylimääräistä rahaa." Kun Scott myöhemmin tiedusteli, miksi eräs mies oli saanut palkankorotuksen, miespuolinen johtaja vastasi: "Hänen täytyy elättää perheensä." Kun Scott kertoi olevansa yksinhuoltaja, apulaisjohtaja sivuutti asian ja käveli pois. Scott tiedusteli useaan otteeseen ylenemismahdollisuuksista, mutta ne sivuutettiin kerta toisensa jälkeen. Johtaja myös totesi, että jos Scott haluaa tulla toimeen tämän kanssa, hänen on käyttäydyttävä kuten johtajan vaimo: johtaja kehotti häntä usein hakemaan kahvia itselleen ja muille miespuolisille johtajille. Tässä vaiheessa Scott luovutti eikä enää uskonut mahdollisuuksiinsa edetä urallaan. (Seligman 2006, 184.)

Ainakin vuodesta 1997 lähtien naiset ovat saaneet WM:issa pienempää palkkaa kuin vertailukelpoisissa työtehtävissä toimivat miehet, vaikka heillä olisi ollut pitempi työkokemus ja paremmat suoritusarviot. Johtaja päättää sekä tuntipalkattujen että esimies- ja johtotasoin palkoista. Yhtiön ohjeet sallivat johtajalle laajan henkilökohtaisen harkintavallan. (Seligman 2006, 185 – 186.)

Taulukko 1. Keskivuosisiansio sukupuolen mukaan vuonna 2001 (Yhdysvaltojen dollareissa)

Tehtävä	Miehet	Naiset	Erotus
Aluejohtajat	419 435	279 772	139 663
Piirijohtajat	239 519	177 149	62 370
Kaupan johtaja	105 682	89 280	16 402
Varajohtaja	55 535	56 317	3 218
Apulaisjohtaja	39 790	37 322	2 468
Johtajaharjoittelija	23 175	22 371	804
Osastopäällikkö	23 518	21 709	1 809
Myyjä	16 526	15 067	1 459
Kassa	14 525	13 831	694

Lähde: (Seligman 2006, 186)

Taulukosta 1 ilmenee, että jokaisessa merkittävämmässä ammattiryhmissä palkoissa suositaan miestyöntekijöitä. Naistryöntekijät etenevät paljon harvemmin johtaviin asemiin kuin miehet, ja he joutuvat myös odottamaan ylennystä miehiä pidempään. Ylivoimainen enemmistö yhtiön johtajista rekrytoidaan tuntipalkkaisten työntekijöiden joukosta. Näistä naisia on kaksi kolmasosaa, mutta urallaan etenevistä naisista on enää yksi kolmasosa. Tämä aliedustus on voimassa kaikkialla, missä WM toimii. (Seligman 2006, 186.)

WM:in työnjohto- ja johtohierarkia on vielä kerrostuneempi kuin näistä luvuista voisi olettaa. Alimmilla esimiesasteilla naisten osuus on hyvin suuri, mutta mitä korkeammalle hierarkiassa edetään, sitä dramaattisemmin naisten osuus



vähenee. WM:in tilanne näissä asioissa poikkeaa täysin muusta vähittäiskaupasta, jossa naisilla on yleensä puolet esimies- ja johtotehtävistä. Yhtiö on tietoinen asiasta. Eräässä yhtiön sisäisessä muistiossa todetaan, että "olemme muuta maailmaa kaukana jäljessä." Muistiossa myös todettiin, että naisten osuus johtotehtävistä on "merkittävästi jäljessä verrattuna moneen muuhun vähittäiskauppayhtiöön." Eräs tutkimus totesikin, että kilpailijoilla oli jo vuonna 1975 enemmän naisia johtotehtävissä kuin WM:issa vuonna 1999. (Seligman 2006, 186 – 188.)

Yhtiössä portti matalapalkkaisista tuntipalkkaisista töistä korkeampipalkkisiin johtotehtäviin kulkee johtamiskoulutusohjelman kautta. Päästäkseen johdon alimmalle askeleelle, apulaisjohtajaksi, työntekijän on käytävä koulutusohjelma läpi. Tammikuuhun 2003 asti, kunnes löytöretkiselvitys aiheutti katkon perinteessä, WM valitsi työntekijöitä ohjelmaan pelkästään "taputus olkapäälle" (tap on the shoulder) -menetelmällä. Suunnitelmaan kuului, että ei ollut olemassa mitään järjestelmää, millä työntekijät pystyivät hakemaan koulutukseen tai edes ilmaisemaan halukkuutensa siihen. Tuntipalkkaisia varten ei ollut mitään kirjallista informaatiota järjestelmästä. Alue- ja piirihoitajat arvioivat subjektiivisesti, kuka oli sopiva koulutukseen. Useimmiten valinta kohdistui mieheen, vaikka naisten osuus tuntipalkkaisista oli yli 80 %. Tämä vinouma selittyy esimerkiksi sillä, että tämän tyyppiset mielivaltaiset ja subjektiiviset järjestelmät ovat erityisen alttiita tiedostamattomille stereotyyppioille. (Seligman 2006, 188.)

Kielteiset sukupuolistereotyyppit läpäisevät koko yhtiön. Esimerkiksi Sam's Clubin säännöllisissä johdon maanantaikokouksissa korkeampi johto usein viittaa naistyöntekijöihin käsitteillä kuten "little Janie Qs" ja "girls". Lisäksi liiketoimintaan liittyvissä tilaisuuksissa naisjohtajilta on edellytetty käymistä striptease-klubeissa. Kolmas esimerkki on vuosittainen kokous vuodelta 2001, missä varatoimitusjohtaja Jim Haworth istui tuolilla, joka näytti leopardinnahkaan verhotulta piikkikorkokengältä. (Seligman 2006, 189.)

Tuomari Jenkins painotti tarkasti, että hän ei ole sanonut syrjintävaihteiden oikeudellisuudesta mitään, vaan hänen tehtävänänsä oli päättää, täytyivätkö ryhmäkanteelle asetettavat ehdot. Tutkittuaan tapauksen asiakirjoja Jenkins

päätti, että kantajat olivat osoittaneet yhteisiä kysymyksiä olevan riittävästi. (Seligman 2006, 190.)

WM:in tärkein oikeudellinen argumentti oli se, että sillä on oikeus riitauttaa jokaisen ryhmäkanteessa mukana olevan naisen vaateet. Tämä tekisi jokaisesta ryhmäkanneoikeudenkäynnistä loputtoman ja näin ollen mahdottoman hallita. Tuomari hylkäsi tämän teorian todeten, että mikäli ryhmävastuuvollisuus tulee todetuksi, menetetty ansio voidaan määrittää koko kanteen pohjalta kaavalla, mikä ottaa huomioon sähköiset henkilötiedot kuten työn, sijainnin, työkokemuksen ja muut seikat jokaisen kanteen jäsenen osalta. Tuomioistuin totesi tapauksen edustavan tilannetta, jossa kannattaa hyödyntää kaavamallia, ja että jokaisen kantajan asian käsitteleminen johtaisi "hypoteettisten päätösten suohon." (Seligman 2006, 190.)

Myönteisellä päätöksellä voisi olla hyvin dramaattiset vaikutukset WM:in johtamisrakenteisiin, joten yhtiö luultavasti vastustaa kaikkia sellaisia sopimuksia, jotka tarkoittaisivat yhtiön syrjivän yrityskulttuurin uudistamista ja aidon syrjinnästä vapaan palkka- ja ylenemisjärjestelmän toteuttamista. Tämän takia asian käsittely voi jatkua vielä vuosia. (Seligman 2006, 190.)

Mikäli kantajat voittavat, on mahdotonta arvioida, mitä tämä voisi tarkoittaa valamiehistön korvauspäätöksen tai osapuolten sopimuksen kannalta. Kuitenkin summa olisi varmasti niin suuri, että tähän asti suurimmat kansalaisoikeuskorvaukset (noin 500 miljoonaa dollaria) näyttäisivät pieniltä. (Seligman 2006, 181.)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUSANAT

Tässä työssä on tullut todettua että WM on markkinavoima itsessään. Yrityksen tavaramäärä, joka kulkee päivittäin maailman merillä, valtateilla ja rautateilla, on niin suuri, ettei sitä kykene edes kunnolla ymmärtämään.

Yrityksellä on vaatimattomat juuret syvällä maaseudulla, mutta silti se on kasvanut räjähdysmäisesti. Naiiveja mielikuvia on onnistuttu käyttämään ovelasti hyväksi sen sijaan, että niistä olisi pyritty pois.

Kysymykseen, onko WM hyvä vai paha yritys, on vaikea vastata. WM epäilemättä käyttää kyseenalaisia keinoja saavuttaakseen tavoitteensa, mutta se on myös onnistunut painamaan kuluttajahintoja alemmas mikä hyödyttää varsinkin vähävaraisia kuluttajia. Kysyttäessä, onko WM hyvä vai paha, voidaan vastapainoksi kysyä, onko auto hyvä vai paha. Pääsemme liikkumaan autoilla, niistä on meille suunnattomasti hyötyä, mutta silti autot kuluttavat ympäristöä ja aiheuttavat kuolemia. Vaikka tiedämme tämän, tuskin olisimme silti valmiita luopumaan niistä.

Yrity maailma herättää eettisiä kysymyksiä, ja WM on loistava kohde niihin. WM on hirviömäisen suuri ja edustaa monille juuri sitä, mikä kapitalismissa on väärin. Kun on kyseessä WM:in kokoinen yritys, sen toimien vaikutukset leviävät laajalle.

Mieleeni heräsikin monesti kirjoittaessani, että onko WM jo niin suuri, ettei se ole enää kenenkään hallinnassa? Missä vaiheessa yritys on liian suuri, liian menestynyt? Lukiessani WM:in Internet-sivuja ja verratessani niitä yritykseen kriittisesti suhtautuvien tahojen kirjoituksiin olin hämmästynyt. Jos en olisi tiennyt, että kyse on samasta asiasta, olisin voinut helposti luulla toisin. Niin erilaisia katsantokannat olivat.

## LÄHTEET

- Bergholm, T. 2006. Wal-Mart: globalisaation kova ydin? In Lichtenstein, N. (ed.) Wal-Mart Globalisaation kova ydin. Helsinki: Työväen Sivistysliitto TSL ry.
- Berglund, N. 2006. Norway dumps Wal-Mart stock. Aftenposten 6.6.2006. Saatavissa: <http://www.aftenposten.no/english/business/article1341741.ece> [Viitattu 7.3.2011]
- Climate & Energy. Walmart Corporate-internetsivut Saatavissa: <http://walmartstores.com/Sustainability/7673.aspx> [Viitattu 22.3.2011]
- Corporate Fact Sheet. Walmart Corporation-internetsivut. Saatavissa: <http://walmartstores.com/pressroom/factsheets/> [Viitattu 8.2.2011]
- Fishman, C. 2006. The Wal-Mart effect: how the world's most powerful company really works – and how it's transforming the American economy. New York: Penquin Books.
- Fitzgerald, K. 2011. Sam Walton – The Model Manager of Wal-Mart. Saatavissa: <http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/stuwebs/bbios/biograph/walton1.htm> [Viitattu 21.3.2011]
- History Timeline (1). Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa: <http://walmartstores.com/AboutUs/7603.aspx> [Viitattu 17.12.2010]
- History Timeline (2). Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa: <http://walmartstores.com/AboutUs/7603.aspx> [Viitattu 18.1.2011]
- Hoopes, J. 2006. Wal-Mart: globalisaation kova ydin? In Lichtenstein, N. (ed.) Tietokoneet, satelliitit ja liikkeenjohdon tiukka ote. Helsinki: Työväen Sivistysliitto TSL ry.
- Lichtenstein, N. 2006. Wal-Mart luo puitteet 2000 -luvun kapitalismille. Wal-Mart Globalisaation kova ydin. Helsinki: Työväen Sivistysliitto TSL ry.
- Logistics Fact Sheet. Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa: <http://walmartstores.com/pressroom/factsheets/> [Viitattu 8.2.2011]
- Moreton, B.E. 2006. Wal-Mart: globalisaation kova ydin? In Lichtenstein, N. (ed.) Megayrityksen maalaisjuuret. Helsinki: Työväen Sivistysliitto TSL ry.

Our Customers. Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa:  
<http://walmartstores.com/Diversity/300.aspx> [Viitattu 7.3.2011]

Petrovic, M. & Hamilton, G.G. 2006. Wal-Mart: globalisaation kova ydin? In Lichtenstein, N. (ed.) Maailmanlaajuisten markkinoiden luoja: Wal-Mart ja sen tavarantoimittajat. Helsinki: Työväen Sivistysliitto TSL ry.

Products. Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa:  
<http://walmartstores.com/Sustainability/7772.aspx> [Viitattu 23.2.2011]

Sam's Club. Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa:  
<http://walmartstores.com/AboutUs/7605.aspx> [Viitattu 14.2.2011]

Seligman, B. 2006. Wal-Mart: globalisaation kova ydin? In Lichtenstein, N. (ed.) Miesvalta kassakoneen luona: Naiset haastavat Wal-Martin oikeuteen. Helsinki: Työväen Sivistysliitto TSL ry.

Sustainability. Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa:  
<http://walmartstores.com/Sustainability/> [Viitattu 22.3.2011]

Walmart Cheer. Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa:  
<http://walmartstores.com/AboutUs/320.aspx> [Viitattu 3.4.2011]

Walmart. Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa:  
<http://walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx> [Viitattu 14.2.2011]

Waste. Walmart Corporate-internetsivut. Saatavissa:  
<http://walmartstores.com/Sustainability/9176.aspx> [Viitattu 23.3.2011]

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Ensimmäinen Wal-Mart Discount Store Rogersissa, Kansasissa. Saatavissa:

[http://walmartstores.com/Media/Cache/rx1856\\_6bfi8bfk8efkkn8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg](http://walmartstores.com/Media/Cache/rx1856_6bfi8bfk8efkkn8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg) [Viitattu 21.3.2011]

Kuva 2. Walmart Visitor Center, Bentonville, Arkansas. Saatavissa:

[http://walmartstores.com/Media/Cache/rx275\\_6bfi8bfk8efkkn8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg](http://walmartstores.com/Media/Cache/rx275_6bfi8bfk8efkkn8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg) [Viitattu 21.3.2011]

Kuva 3. Walmart Todo Dia Brasililassa. Saatavissa:

[http://walmartstores.com/Media/Cache/rx997\\_6bfi8bfk8efkkn8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg](http://walmartstores.com/Media/Cache/rx997_6bfi8bfk8efkkn8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg) [Viitattu 21.3.2011]

Kuva 4. Seiyu Store Japanissa. Saatavissa:

[http://walmartstores.com/Media/Cache/rx1000\\_6bfi8bfk8efkkn8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg](http://walmartstores.com/Media/Cache/rx1000_6bfi8bfk8efkkn8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg) [Viitattu 21.3.2011]

Kuva 5. Wal-Martin kuljetuskalustoa. Saatavissa:

[http://walmartstores.com/Media/Cache/rx4440\\_6bfi8bfj8efjjkr8zfpni8tyfhxxxxxx8u9fi87fdk8atfxs3aw8tufhxxxxxx.jpg](http://walmartstores.com/Media/Cache/rx4440_6bfi8bfj8efjjkr8zfpni8tyfhxxxxxx8u9fi87fdk8atfxs3aw8tufhxxxxxx.jpg) [Viitattu 21.3.2011]

Kuva 6. Sam Walton johtaa kannustushuutoa. Saatavissa:

[http://walmartstores.com/Media/Cache/rx1859\\_6bfi8bfk8eflni8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg](http://walmartstores.com/Media/Cache/rx1859_6bfi8bfk8eflni8zfi8tyfhxxxxxx8u9fji87fdk8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg) [Viitattu 3.4.2011]

Kuva 7. Walmart Store. Saatavissa:

[http://walmartstores.com/Media/Cache/rx4082\\_6bfi8bfk8efjii8zfjii8tyfhxxxxxx8u9fji87fi8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg](http://walmartstores.com/Media/Cache/rx4082_6bfi8bfk8efjii8zfjii8tyfhxxxxxx8u9fji87fi8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg) [Viitattu 21.3.2011]

Kuva 8. Neighborhood Market.

[http://walmartstores.com/Media/Cache/rx4077\\_6bfi8bfk8efjii8zfjii8tyfhxxxxxx8u9fji87fi8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg](http://walmartstores.com/Media/Cache/rx4077_6bfi8bfk8efjii8zfjii8tyfhxxxxxx8u9fji87fi8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg) [Viitattu 21.3.2011]

Kuva 9. Sam's Club, Kalifornia. Saatavissa:

[http://walmartstores.com/Media/Cache/rx4307\\_6bfi8bfk8efjii8zfjii8tyfhxxxxxx8u9fji87fi8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg](http://walmartstores.com/Media/Cache/rx4307_6bfi8bfk8efjii8zfjii8tyfhxxxxxx8u9fji87fi8atfb9cw8tufhxxxxxx.jpg) [Viitattu 21.3.2011]

Kuva 10. Yhtiön Logo. Saatavissa:

[http://i2.walmartimages.com/i/header\\_wide/walmart\\_logo\\_214x54.gif](http://i2.walmartimages.com/i/header_wide/walmart_logo_214x54.gif) [Viitattu 21.3.2011]

Kuva 11. Jättikanteessa mukana oleva Christine Kwapnoski. Saatavissa:

[http://static.iltalehti.fi/ulkomaat/walmartjuttuJOB\\_ul.jpg](http://static.iltalehti.fi/ulkomaat/walmartjuttuJOB_ul.jpg) [Viitattu 3.4.2011]