

मिनी-मैक्स सीरीज



सैम वाल्टन
(Sam Walton)

पूँजी बाजार पर सवार
हुआ और बना लिया सबसे
बड़ा रिटेल साम्राज्य

सैम वाल्टन

पूँजी बाजार पर सवार हुआ और बना लिया सबसे बड़ा खुदरा
साम्राज्य

प्रदीप ठाकुर



प्रभात प्रकाशन, दिल्ली

ISO 9001:2008 प्रकाशक

सैम वाल्टन :

पूँजी बाजार पर सवार हुआ और बना लिया सबसे बड़ा खुदरा साम्राज्य

द्वितीय विश्व युद्ध में सैन्य सेवा बाध्यता पूरी करने के बाद जब सैम वाल्टन वापस पारिवारिक जीवन में आया था, उसके पास अपनी बचत के केवल 5,000 डॉलर ही थे। उसने ससुर से 20,000 डॉलर उधार लेकर फ्रेंचाइजी खुदरा भंडार से अपना कारोबारी जीवन शुरू किया था। तीन वर्षों में जब उसने बेन फ्रैंकलिन भंडार का कार्याकल्प कर बिक्री राजस्व को 2.50 लाख डॉलर पर पहुँचाया था तो अचल संपत्ति स्वामी ने पट्टे का नवीकरण नहीं किया। सैम का कारोबारी सपना अचानक चकनाचूर होने की स्थिति में आ गया था। लेकिन उसने अपनी पत्नी व ससुर के सहयोग से अपने कारोबार को दुबारा खड़ा किया था। लेकिन उसे झटपट करोड़पति बनने का मौका तब लगा था, जब उसने 1970 में वॉलमार्ट स्टोर्स को सार्वजनिक किया था। अगले पाँच वर्षों में सैम का कारोबार 4.25 करोड़ डॉलर से बढ़कर 34 करोड़ डॉलर हो गया था। अगले 12 वर्षों बाद जब सैम ने सन् 1987 में वॉलमार्ट की रजत जयंती मनाई थी तो कंपनी का बिक्री राजस्व 15.90 अरब डॉलर हो चुका था। अगले 12 वर्षों बाद जब सन् 1992 में सैम की कैंसर से मौत हुई थी, तब तक वॉलमार्ट का बिक्री राजस्व 50 अरब डॉलर हो चुका था और सैम की व्यक्तिगत संपत्ति का मूल्य 25 अरब डॉलर। लेकिन सबसे बड़ी बात यह है कि सैम ने अपनी कारोबार की ऐसी ठोस नींव रखी थी कि वॉलमार्ट का साम्राज्य समूचे विश्व में फैलता चला गया। इसीलिए सैम वाल्टन अभी भी कारोबारी नायकों का प्रेरणा-पुरुष बना हुआ है।

सबसे बहुमुखी लड़का : सैमुअल मूर सैम वाल्टन का जन्म 29 मार्च, 1918 को दक्षिण-मध्य अमेरिका के ओकलाहोमा प्रांत में मुख्य नगर से 72 कि.मी. उत्तर-पश्चिम में स्थित किंगफिशर के किसान परिवार में हुआ था। उसके पिता थॉमस गिब्सन वाल्टन और माँ नैसी ली खेत-आवास में ही रहते थे, जहाँ वर्ष 1921 में उसके छोटे भाई जेम्स का जन्म हुआ था। लागत बढ़ने के कारण खेतीबाड़ी से इतनी आमदनी हो पा रही थी कि परिवार का ठीक प्रकार से भरण-पोषण हो सके। थॉमस गिब्सन का भाई मेट्रोपोलिटन लाइफ इंश्योरेंस कंपनी के प्रतिनिधि के रूप वाल्टन मॉर्गेंज कंपनी के जरिए खेतीबाड़ी वित्त-पोषण (फार्म फाइनेंसिंग) का व्यापार कर रहा था। परिवार का खर्च पूरा करने के लिए थॉमस गिब्सन अपने भाई की कंपनी में काम करने लगा था, जहाँ विश्व-महामंदी (1929 से 1939) के दौरान उसकी मुख्य जिम्मेदारी कर्ज न चुका सकनेवाले किसानों की गिरवी संपत्ति पर कब्जा लेना था।

जब अमेरिकी अर्थव्यवस्था पर विश्व महामंदी का असर गहरा होने लगा था तब थॉमस गिब्सन को परिवार सहित एक शहर से दूसरे शहर भटकना पड़ा था। वाल्टन परिवार पहले ऑरलैंडो (फ्लोरिडा) में रहा था, फिर अन्य शहरों में। इस दौरान, जब सैम वाल्टन शेल्विना (मिसौरी) में आठवीं कक्षा में पढ़ रहा था तो राज्य के इतिहास में सबसे कम उम्र का ईगल स्काउट—बॉय स्काउट्स ऑफ अमेरिका (बी.एस.ए.)—की सर्वोच्च उपलब्धि बन गया था। अंततः वाल्टन परिवार कोलंबिया (मिसौरी) में स्थानांतरित हो गया था। महामंदी के दौरान अपने परिवार की आर्थिक मदद के लिए सैम वाल्टन को भी कई छोटे-मोटे काम करने पड़े थे। वह अपनी पारिवारिक गाय का दूध दुहता था और परिवार के उपयोग से बचे दूध को बोतल में भरकर नियमित ग्राहकों को पहुँचाता था। सुबह में दूध का काम पूरा करने के बाद सैम घरों में स्थानीय अखबार 'कोलंबिया ट्रिब्यून' पहुँचाता था, फिर थोड़ी अतिरिक्त कमाई के लिए पत्रिकाओं की सदस्यताएँ बेचने का भी काम करता था। सैम की कड़ी मेहनत, लगन व उद्यमशीलता के कारण ही कोलंबिया के डेविड एच. हिकमैन हाई स्कूल में उसे सबसे बहुमुखी लड़का पुरस्कार के लिए चुना गया था।

आर.ओ.टी.सी. छात्रवृत्ति : सैम का सबसे पहला लक्ष्य अपने परिवार की आर्थिक मदद के लिए बेहतर अवसर ढूँढ़ना था। इसीलिए उच्च विद्यालय से उत्तीर्ण होने के बाद उसने महाविद्यालय आधारित अमेरिकी सशस्त्र बलों के प्रमाणित अधिकारियों के प्रशिक्षण कार्यक्रम आरक्षित अधिकारी प्रशिक्षण वाहिनी (रिजर्व ऑफिसर्स ट्रेनिंग कोर—आर.ओ.टी.सी.) में भाग लिया था। सैम आर.ओ.टी.सी. छात्रवृत्ति हासिल करने और फिर उसके जरिए मिसौरी विश्वविद्यालय (कोलंबिया) में दाखिल होने में सफल रहा था। लेकिन पढ़ाई का बाकी खर्च पूरा करने और परिवार की आर्थिक मदद के लिए उसे कई तरह के काम करने पड़े थे। उसने मुफ्त भोजन के लिए बैरा (वैटर) का काम भी किया था। इसके बावजूद सैम विश्वविद्यालय छात्रों की सामाजिक गतिविधियों में सक्रिय भूमिका निभाने का समय भी निकाल लेता था। वह मिसौरी विश्वविद्यालय के भाईचारा संगठन 'बीटा थीटा पी' सहित कई अन्य संगठनों का सदस्य था। यही कारण था कि 1940 में जब उसने स्नातक कला-अर्थशास्त्र (बी.ए.-इकोनॉमिक्स) की उपाधि हासिल की थी, तब उसे अपने वर्ग का स्थायी अध्यक्ष चुना गया था।

सैम आर.ओ.टी.सी. छात्रवृत्ति हासिल करने और फिर उसके जरिए मिसौरी विश्वविद्यालय में दाखिल होने में सफल रहा था। लेकिन पढ़ाई का बाकी खर्च पूरा करने और परिवार की आर्थिक मदद के लिए उसे कई तरह के काम करने पड़े थे।

प्रबंधन प्रशिक्षु व सैन्य सेवा : अभी सैम को महाविद्यालय से निकले तीन दिन ही हुए थे कि मध्यम श्रेणी विभागीय भंडारों की लोकप्रिय शृंखला जेसी पेनी कंपनी ने उसे 75 डॉलर प्रतिमाह के वेतन पर पड़ोसी राज्य आयोवा की राजधानी डेस मोइनेस में प्रबंधन प्रशिक्षु (मैनेजमेंट ट्रेनी) भरती कर लिया था। इस बीच द्वितीय विश्व युद्ध (1939 से 1945) शुरू हुए काफी समय बीत चुका था और उसमें संयुक्त राज्य अमेरिका के कूदने की आशंकाएँ तेज हो रही थीं। ऐसे में सैम वाल्टन को आशंका थी कि उसे जल्द ही अपनी सैन्य सेवा बाध्यताओं को पूरा करना पड़ेगा। इसीलिए करीब 18 माह काम करने के बाद सैम ने जेसी पेनी से त्याग-पत्र दे दिया था। उसके बाद सैम ने ड्यूपॉन्ट के तुलसा (ओकलाहोमा) स्थित युद्ध-सामग्री संयंत्र में काम किया था और फिर अमेरिकी सेना की सैन्य खुफिया वाहिनी (मिलिट्री इंटेलिजेंस कोर) में भरती हो गया था। वह फोर्ट डगलस सैन्य चौकी (साल्ट लेक सिटी, उताह) यूटा में तैनात हुआ था, जहाँ उसे विमान संयंत्रों में सुरक्षा व युद्ध शिविरों के कैदी की निगरानी का काम दिया गया था। अपनी मुस्तैदी व कार्य-कुशलता से वह अंत में कप्तान के पद पर पहुँच गया था।

इस बीच 14 फरवरी, 1943 को सेंट वेलेंटाइन डे के अवसर पर सैम वाल्टन की शादी क्लियरमोर (ओकलाहोमा) के समृद्ध पशुपालक किसान की बेटी हेलेन रॉबसन केंपर से हो गई थी, जिसने ओकलाहोमा विद्यालय में स्नातक की उपाधि हासिल की थी। फिर 28 अक्टूबर, 1944 को वाल्टन दंपती की पहली संतान सैमुअल रॉबसन रॉब वाल्टन का जन्म हुआ था। 1945 में युद्ध समाप्त होने के बाद सैम वाल्टन नागरिक जीवन में लौट आया था।

पहले भंडार में बड़ा झटका : संयुक्त राज्य अमेरिका के संस्थापक पिताओं में गिने जानेवाले बेंजामिन फ्रैंकलिन कहा करते थे कि एक-एक पैसा बचाना ही पैसा कमाना है। यह उपदेश इतना लोकप्रिय हुआ था कि सस्ते घरेलू सामानों के लोकप्रिय डाक-आदेश (मेल ऑर्डर) कारोबारी बटलर ब्रदर्स ने स्थापना के करीब 50 वर्षों बाद अपना नाम बदल लिया था और 1927 में बेन फ्रैंकलिन नाम से विविधता भंडार शृंखला (वैराइटी स्टोर चेन) शुरू कर दी थी। अगले दो दशकों में यह शृंखला इतनी लोकप्रिय हुई थी कि समूचे अमेरिका में उसके 2,000 से अधिक भंडार खुल गए थे। ऐसे में सैन्य सेवा से लौटने के बाद सैम ने अपने लिए कारोबारी विकल्प खोजना शुरू किया था तो स्वाभाविक रूप से बेन फ्रैंकलिन ने उसे आकर्षित किया था। चूँकि वह जेसी पेनी में डेढ़ वर्षों तक काम कर चुका था, इसलिए सस्ते सामानों के खुदरा कारोबार की संभावनाओं का आकलन करना उसके लिए मुश्किल नहीं था। उसने करीब 5,000 डॉलर की बचत की हुई थी। तब धनी ससुर से 20,000 उधार लेकर सैम ने पड़ोसी राज्य अरकंसास के उभरते शहर न्यूपोर्ट में बिक्री के लिए उपलब्ध बेन फ्रैंकलिन विविधता भंडार को खरीद लिया था।

किशोरावस्था से ही कड़ी मेहनत सैम का स्वभाव था। जेसी पेनी में काम करते हुए उसने बहुत कुछ सीखा था। वहाँ के अन्य बिक्री कर्मों भले ही ग्राहकों को ज्यादा मुनाफेवाले सामान बेचने की कोशिशें करते रहे हों, लेकिन सैम ने 'ग्राहक ही सबकुछ' के अपने बिक्री दर्शन को अपनाया था। वह ग्राहकों से दोस्ताना व्यवहार करता था और उनकी जेब के मुताबिक जरूरत के सभी सामान खरीदने में मदद कर उन्हें पूरी तरह संतुष्ट करने की कोशिश करता था। इसका नतीजा यह हुआ था कि अन्य बिक्री कर्मियों के मुकाबले उसकी बिक्री इतनी ज्यादा होती थी कि उसे कंपनी की तरफ से अतिरिक्त भुगतान भी मिलता था। साफ है कि जब सैम ने बेन फ्रैंकलिन का पहला भंडार शुरू किया था तो उसने सबसे पहली बात यह सुनिश्चित की थी वह प्रतिस्पर्धियों के मुकाबले सबसे सस्ती कीमत पर बेहतर गुणवत्ता के सामान उपलब्ध कराए। स्वाभाविक रूप से भंडार का कारोबार तेजी से बढ़ा था। अगले तीन वर्षों में सैम ने उस भंडार की सालाना बिक्री को 80 हजार डॉलर से बढ़ाकर 2.50 लाख डॉलर तक पहुँचा दिया था।

लेकिन सैम की जबरदस्त सफलता ने अचल संपत्ति के स्वामी के मन में स्वार्थी महत्वाकांक्षा भी पैदा कर दी थी। वह भी पहले खुदरा कारोबार से जुड़ा रहा था, इसलिए उसके मन में यह विचार आया था कि वह अपने बेटे के आर्थिक भविष्य को सुरक्षित करने के लिए सैम का जमा-जमाया कारोबार अपने पाले में झटक ले। जी हाँ, अब सैम को कारोबार का पहला कड़वा घूँट पीना था। भंडार की फ्रेंचाइजी खरीदते समय उसने इस तथ्य पर ध्यान नहीं दिया था कि रियल एस्टेट के पट्टे की शर्तें क्या थीं। अब, जब उसका कारोबार तेजी से बढ़ रहा था तो उसे उस क्षेत्र की अचल संपत्तियों के किराए के मुकाबले कई गुना अधिक चुकाना पड़ रहा था, क्योंकि पट्टे में भंडार की कुल बिक्री का 5 प्रतिशत किराया राशि निश्चित की गई थी। चूँकि सैम को भी पहले यह उम्मीद नहीं थी कि बिक्री इतनी तेजी से बढ़ेगी, इसलिए भंडार के विकास के साथ-साथ किराया राशि तार्किक लगी थी। लेकिन अब उसके लिए इस शर्त को पूरा करना अपनी गाढ़ी कमाई में डाका जैसा लगने लगा था। फिर भी, उसने इस भुगतान को इसलिए बरदाश्त कर लिया था कि उसका ग्राहक आधार व राजस्व तेजी से बढ़ रहा था। साफ है कि जब अचल संपत्ति स्वामी ने सैम के सामने उस भंडार के फ्रेंचाइजी अधिकार खरीदने का प्रस्ताव रखा था तो उसने ज्यादा किराए के बावजूद मना कर दिया था। तब अचल संपत्ति स्वामी ने दूसरा तरीका अपनाया था और भंडार-पट्टा के नवीकरण से मना कर दिया था और पट्टा खत्म होने में एक वर्ष भंडार को खाली कर देने की कानूनी सूचना (लीगल नोटिस) जारी कर दिया था। अब तो मानो सैम के पैरों तले की जमीन ही खिसक गई थी।

पट्टे के सारे अनुबंध अचल संपत्ति मालिक के पक्ष में थे और वह उसके खिलाफ कोई कानूनी कार्रवाई भी नहीं कर सकता था। अब

उसके पास एक ही विकल्प था कि वह अपने लिए दूसरा विकल्प ढूँढ़े। यह सैम वाल्टन के कारोबारी जीवन का पहला बड़ा झटका था। वह अपनी कारोबारी सफलता को तेजी से आगे बढ़ाने के बड़े-बड़े सपने देख रहा था कि अचानक एक ऐसी अड़चन खड़ी हो गई थी कि उसका भविष्य दौंव पर लग गया था। उसके पास अपने जमे-जमाए कारोबार को छोड़ने के अलावा कोई रास्ता नहीं बचा था। उस समय तो उसे यही लग रहा था मानो भाग्य ही उसकी राह का रोड़ा बन गया था। उसके लिए सबसे संतोष की बात यह थी कि अचल संपत्ति स्वामी ने भंडार की मौजूदा सामान-सूची व स्थिर साज-सामानों के उचित मूल्य 50 हजार डॉलर नकद भुगतान को तैयार हो गया था।

वाल्टनस फाइव एंड डाइम : लेकिन इस मुसीबत में सैम अकेला नहीं था। उसके साथ उसकी पढ़ी-लिखी समझदार पत्नी भी थी और उसका धनवान् ससुर भी था, जो अपने बेटी-दामाद के भविष्य को सुनिश्चित करने के लिए कुछ भी करने को तैयार था। अब सैम ने अपने कारोबारी भविष्य के लिए दूरगामी रणनीति तैयार की थी। पहला, भंडार का किराया कम-से-कम हो; दूसरा, भंडार का पट्टा कम-से-कम 99 वर्षों का हो और तीसरा, भंडार ऐसी जगह स्थित हो कि जरूरत पड़ने पर उसका विस्तार भी किया जा सके। साफ है कि छोटे शहर में ये तीनों बातें पूरी होने की ज्यादा संभावना हो सकती थी। इसके अलावा, सैम की पत्नी हेलन ने भी छोटे शहर के जीवन को पसंद किया था, क्योंकि शादी से पहले उसने अपना पूरा समय पिता के विशाल पशुपालन क्षेत्र में बने घर यानी रैंच हाउस में गुजारा था। इसलिए सैम ने अपने ससुर की मदद से अरकंसास के ग्रामीण शहरों में बिक्री योग्य बेन फ्रैंकलिन भंडार को खोजना शुरू किया था।

काफी खोजबीन के बाद न्यूपोर्ट 440 कि.मी. दूर बेंटनविले के मुख्य बाजार केंद्र में वैकल्पिक भंडार मिल गया था। जी हाँ, सैम की हालत दूध से जली छाछ फूँक-फूँककर पीनेवाली बिल्ली जैसी थी। किसी तरह उसने रियल एस्टेट मालिक को समूचे भवन के 99 वर्ष के पट्टे के लिए तैयार कर लिया था। लेकिन पट्टे में एक शर्त यह भी लगा दी थी कि विस्तार की जरूरत पड़ने पर पड़ोसी दुकान भी खाली हो जाए। लेकिन पड़ोसी दुकान का स्वामी इस शर्त को मानने को कतई तैयार नहीं था। सैम छह चक्कर लगा चुका था और उसे हर बार निराशा ही हाथ लगी थी। ऐसी हालत में सैम के ससुर ने बुद्धिमान की थी और उसकी जानकारी के बिना ही उस दुकान मालिक को 20 हजार डॉलर अग्रिम किराया देकर उस शर्त को मानने को राजी कर लिया था।

एक दिन के मामूलीफेर-बदल के बाद सैम ने 9 मई, 1950 को बेंटनविले में भंडार को चालू कर दिया था और उसका नाम रखा था 'वाल्टनस फाइव एंड डाइम'।

सैम के पास मौजूदा भंडार को बेचने के बाद इतनी रकम बची हुई थी कि वह ससुर का पैसा लौटा सके। एक दिन के मामूली फेर-बदल के बाद सैम ने 9 मई, 1950 को बेंटनविले में भंडार को चालू कर दिया था और उसका नाम रखा था 'वाल्टनस फाइव एंड डाइम' उस समय भंडार की वार्षिक बिक्री करीब 70 हजार डॉलर थी। लेकिन सैम ने अपने बिक्री दर्शन से अगले वर्ष में उसकी बिक्री को बढ़ाकर 1.05 लाख डॉलर, दूसरे वर्ष में 1.40 लाख डॉलर और तीसरे वर्ष में 1.75 लाख डॉलर के स्तरों पर पहुँचा दिया था। वैसे तो अभी भी बेंटनविले भंडार का कारोबार स्तर तीन वर्ष पहले के न्यूपोर्ट भंडार से 50 हजार डॉलर पीछे था, लेकिन अब सैम की महत्वाकांक्षा नई उड़ानें भरने लगी थीं।

इस दौरान, न्यूपोर्ट से बेंटनविले पूरी तरह स्थानांतरित होने के बीच एक वर्ष के दौरान सैम को कई महत्वपूर्ण बातें सीखने को मिली थीं। एक साथ 440 कि.मी. की दूरी पर स्थित दो भंडारों को एक साथ चलाना काफी मुश्किल काम था। सैम के पास खुद को अधिकतम स्तर तक खींचने के अलावा और कोई चारा भी नहीं था। उसकी कार्यशील पूँजी (वर्किंग कैपिटल) दो भंडारों में बँट चुकी थी, इसलिए सैम को अपना यह वर्ष अपने पिक-उपवान में न्यूपोर्ट व बेंटनविले के बीच चक्कर लगाने में भी गुजारना पड़ा था। हाँ, इस दौरान सैम को अपने में अधिकार-प्रत्यायोजन (डेलीगेशन ऑफ पावर) यानी अपना अधिकार दूसरों को सौंपने की कला को भी विकसित करने का मौका मिला था, जो आधुनिक प्रबंधन का सबसे महत्वपूर्ण अंग माना जाता है। इस तरह, अब सैम ने खुद को नई लड़ाई के लिए पूरी तरह तैयार कर लिया था।

ध्यान रहे कि उस समय संयुक्त राज्य अमेरिका में ऐतिहासिक जन्म-दर वृद्धि का युग यानी 'बेबी बूम' अपने चरम की ओर बढ़ रहा था। द्वितीय विश्व युद्ध में सैन्य सेवाओं की बाध्यता पूरी कर लौटे अमेरिकी युवाओं ने बहुत बड़ी संख्या में शादियाँ की थीं और वर्ष 1946 में अचानक 34 लाख बच्चे पैदा हुए थे। जन्म-दर वृद्धि यह सिलसिला अगले 18 वर्षों बाद सन् 1964 में जाकर थमा था। इस बीच, औसतन 40 प्रतिशत जन्म वृद्धि दर को कायम रखते हुए नई पीढ़ी के अमेरिकी माता-पिताओं ने देश की जनसंख्या में 7.60 करोड़ लोगों को जोड़कर एक नई पीढ़ी का सृजन कर दिया था, जिसे 'बेबी बूम जेनरेशन' कहा जाता है। अगले दो दशकों (1964 से 1984 तक) के बीच अमेरिका में जन्म दर वृद्धि दर का औसत 25 प्रतिशत पर सिमट कर नीचे चला गया था। बेबी बूम जेनरेशन को अपने नव-धनाढ्य माता-पिताओं की संरक्षण में संपन्नता के साथ पलने-बढ़ने का मौका मिला था। इस बीच अमेरिकी अर्थव्यवस्था लगातार आगे बढ़ रही थी और युद्ध से लौटकर परिवार बढ़ानेवाले युवाओं को कमाने का भी जबरदस्त मौका मिला था। इन माता-पिताओं ने प्रथम व द्वितीय विश्व युद्ध के बीच महामंदी के भयानक दौर भी झेले थे, इसलिए उन्होंने अपने बच्चों को वे सारे सुख देने की कोशिश की थी, जो उन्हें खुद नसीब नहीं हुआ था। इस तरह, बेबी बूम ने संयुक्त राज्य अमेरिका में उपभोक्तावाद (कंज्यूमरिज्म) को बढ़ावा दिया और उसके साथ-साथ खरीदारी-विस्फोट (शॉपिंग बूम) का युग भी शुरू हो गया था।

जीवन की किसी भी सफलता में सही समय, सही स्थान व सही व्यक्ति महत्वपूर्ण भूमिका अदा करते हैं। सैम वाल्टन को ये तीनों चीजें एक साथ मिली थीं। उसे समझदार पत्नी के साथ-साथ समृद्ध ससुर भी मिला था; बड़े महानगरों से दूर अरकंसास जैसे अपेक्षाकृत पिछड़े राज्य में

विशाल अर्द्ध-शहरी बाजार क्षेत्र भी मिला था और उसने बेबी बूम के दौर में अपना कारोबार शुरू किया था। सफलता के सारे गुण तो उसमें शुरू से मौजूद थे, तभी तो वह बहुमुखी लड़का चुना गया, छात्रवृत्ति से अर्थशास्त्र स्नातक बना, जैसी पत्नी की नौकरी हासिल की और सेना में कैप्टन भी बना। और, अब छह वर्षों के कठोर कारोबारी अनुभव ने सैम उसकी कारोबारी महत्वाकांक्षा को व्यावहारिक कारोबारी अंतर्दृष्टि (प्राॅक्टिकल बिजनेस विजन) में बदल दिया था। अब उसे आगे का रास्ता साफ-साफ दिखाई देने लगा था।

इस बीच, सैम अपने भाई जेम्स लॉरेंस बड वाल्टन को भी अपने कारोबार में शामिल कर आया था और 1954 में उसके साथ मिलकर कैनसस सिटी (मिसौरी) के उपनगर रस्किन हाइट्स स्थित खरीदारी केंद्र (शॉपिंग सेंटर) नया बेन फ्रैंकलिन भंडार शुरू किया था। उसके बाद सैम का साला भी उसके साथ सक्रिय हो गया था और ससुर ने खुलकर अपनी पूँजी लगाना शुरू कर दिया था और सैम ने एक के बाद दूसरे भंडार खोलने का सिलसिला तेज कर दिया था। कारोबार इतनी तेजी से बढ़ा था कि सैम के लिए अपनी पिकअप वैन से सभी भंडारों की देखरेख कर पाना संभव नहीं रह गया था। चूँकि बड वाल्टन ने द्वितीय विश्व युद्ध के दौरान नौ-सेना में विमान-चालक (पायलट) की सेवा दी थी, इसलिए सैम ने पुराना छोटा हवाई जहाज खरीदने का फैसला किया था। शुरू में सैम के साथ पायलट के रूप में बड अपनी सेवाएँ देनी पड़ी थीं, लेकिन जल्द ही सैम ने अकेले भी उड़ान भरने लगा था। सैम ने अपने भंडार-प्रबंधकों को भी 1000 डॉलर का निवेश कर हिस्सेदारी हासिल करने के लिए प्रोत्साहित किया था। इस तरह, खुदरा कारोबार में अपने कुल 17 वर्षों (1945 से 1962 के बीच) में सैम ने अरकंसास, मिसौरी व कंसास में 15 बेन फ्रैंकलिन के फ्रेंचाइजी भंडारों सहित तथा एक स्वतंत्र भंडार (फयेटविल, उत्तर-पश्चिमी अरकंसास) का सफल संचालन कर रहा था।

वॉलमार्ट डिस्काउंट सिटी स्टोर : इस बीच मूल संचालक बटलर ब्रदर्स ने 1958 में बेन फ्रैंकलिन भंडार शृंखला को बेच दिया था। समूचे अमेरिका में 2500 से अधिक फ्रेंचाइजी भंडारों के साथ यह शृंखला अपने कारोबारी चरम पर पहुँच चुकी थी और नया शीर्ष प्रबंधन फ्रेंचाइजी भंडारों के साथ तालमेल बनाए रख पाने में सफल नहीं हो पा रहा था। कहने को तो सैम वाल्टन भी 15 भंडारों के जरिए अच्छा-खासा बिक्री राजस्व हासिल कर रहा था, लेकिन उसे अपेक्षा के मुताबिक लाभ नहीं मिल पा रहा था। ऊपर से, इतने भंडारों के संचालन के लिए प्रबंधन खर्च लगातार बढ़ते जा रहे थे। वैसे तो बेन फ्रैंकलिन की संचालक कंपनी थोक भाव पर अपने फ्रेंचाइजी भंडारों को सामानों की आपूर्ति कर रही थी, फिर भी वह असल थोक भाव से काफी ऊपर था। अब तक अमेरिका के महानगरों में कई बड़े-बड़े भंडार खुल चुके थे, जो अधिक-से-अधिक ग्राहकों को अपनी तरफ खींचने के लिए लगातार अपनी कीमतें घटा रहे थे। ऐसे में, सैम अपेक्षाकृत छोटे शहरों में भी महानगरों जैसे बड़े भंडार खोलने और कम-से-कम कीमत पर सामान उपलब्ध कराने की योजना बना रहा था। उसने बेन फ्रैंकलिन के शीर्ष प्रबंधन के सामने यह विचार रखा था और उन्हें अपनी लाभ-सीमा को घटाकर बिक्री बढ़ाने की रणनीति अपनाने का आग्रह किया था। साफ है कि अपनी सफलता में मददगार बेन फ्रैंकलिन के संचालकों को सैम का बिक्री दर्शन समझ नहीं आया था और उन्होंने उसके प्रस्ताव को ठुकरा दिया था।

यही कारण था कि सैम समय रहते इस दिशा में कदम बढ़ाते हुए बेंटनविले से 45 कि.मी. दूर फयेटविल में अपना स्वतंत्र भंडार शुरू कर चुका था। लेकिन सैम के सपनों का विशाल भंडार अभी भी काफी दूर नजर आ रहा था। इसमें निर्माण लागत के साथ-साथ उत्पादकों से थोक भाव में सीधी खरीद के लिए भी बहुत बड़ी पूँजी की जरूरत थी। लेकिन इस दिशा में आगे बढ़ने के लिए सैम तत्काल एक ऐसा भंडार बनाना चाहता था, जो तमाम बेन फ्रैंकलिन भंडारों से काफी बड़ा हो। इसीलिए सैम ने जोखिम उठाकर बेंटनविले के अपने पहले वाल्टनस फाइव एंड डाइम के मुकाबले दो गुना बड़े भंडार के निर्माण का फैसला किया था। इसके लिए उसने बेंटनबिल से महज 13 कि.मी. की दूरी पर रोजर्स को चुना था और जल्द ही वहाँ पर सटीक अचल संपत्ति की खोज भी कर लिया था। इसके लिए सैम ने अपने घर तक को गिरवी रखकर दिया था। उत्पादकों से थोक भाव में सामानों की खरीद व कार्यशील पूँजी के लिए सैम ने अपने ससुर सहित अन्य सभी स्रोतों से धन इकट्ठा किया था। अंततः उसने 2 जुलाई, 1962 को रोजर्स (719, वेस्ट वालनट स्ट्रीट) में वॉलमार्ट डिस्काउंट सिटी स्टोर का शुभारंभ कर दिया था। यही बाद में वॉलमार्ट का सबसे लोकप्रिय भंडार प्रारूप के रूप में सामने आया था।

दिग्गजों की टेढ़ी नजरों से दूर : ध्यान रहे कि सन् 1962 में ही भविष्य में प्रसिद्ध होने जा रही तीन अन्य खुदरा भंडार शृंखलाओं ने अपने कारोबार शुरू किए थे। इसके चार माह पहले 1 मार्च, 1962 को केमार्ट कॉरपोरेशन ने गार्डन सिटी (मिशिगन) में अपना पहला भंडार खोला था, लेकिन यह 1899 में स्थापित दिग्गज विविधता भंडार (वैराइटी स्टोर) शृंखला एस.एस. क्रेस्पो कॉरपोरेशन का नया विभागीय भंडार (विभागीय भंडार) प्रारूप था। इसी तरह, 1962 में कोलंबस (ओहियो) में वूलको नाम से छूट-भंडार शृंखला (डिस्काउंट स्टोर चेन) शुरू की थी। इसके पीछे सन् 1878 में स्थापित दिग्गज विविधता भंडार शृंखला संचालित करनेवाली एफ.डब्ल्यू. वूलवर्थ कंपनी थी, जो बस लोकप्रिय हो रहे नए बाजार खंड (मार्केट सेगमेंट) में अपना विस्तार कर रही थी। ध्यान रहे कि सन् 1913 में जब एफ.डब्ल्यू. वूलवर्थ कंपनी ने न्यूयॉर्क में अपना मुख्यालय भवन वूलवर्थ बिल्डिंग बनाया था तो तब वह विश्व का सबसे बड़ा व्यावसायिक भवन था। इसी तरह,

सन् 1902 में स्थापित सूखा माल भंडार (ड्राई गुड्स स्टोर) के दिग्गज प्रतिष्ठान डेटन हडसन कॉरपोरेशन ने 1 मई, 1962 को रोजविल (मिनिसोटा की राजधानी सेंट पॉल का उपनगर) में टारगेट नाम से छूट-भंडार शुरू किया था।

हाँ, वर्ष 1962 में एक और नया खिलाड़ी फ्रेडरिक मेइजर भी आया था, जिसने ग्रैंड रैपिड्स (मिशिगन) में 'श्रीफटी एक्स' नाम से 1.80 लाख वर्ग फीट में बड़ा किराना-सह-विभागीय भंडार खोला था, जो आधुनिक अति सक्रियता बाजार (हाइपर मार्केट) का शुरुआती स्वरूप। डच

आप्रवासी फ्रेडरिक मेइजर वहाँ पर नाई का काम करता हुआ करीब डेढ़ दशक पहले खुदरा कारोबार में आया था और दो छोटे भंडारों में सस्ते सामान बेचकर स्थानीय ग्राहकों के बीच अपनी साख बनाई थी। मेइजर ने बाद में यही दावा किया था कि सैम वाल्टन ने बाद इसी भंडार प्रारूप की नकल कर अपना हाइपर मार्केट विकसित किया था। लेकिन 'श्रीफटी एक्स' काफी समय तक एक ही स्थान पर बना रहा था और बाद में मेइजर नाम से शृंखला विस्तार किया था।

अमेरिका में 18 व कनाडा में 9 वूलको भंडार खोल चुकी एफ.डब्ल्यू. वूलवर्थ कंपनी हर वर्ष 30 नए भंडार खोलने की महत्वाकांक्षी योजना पर आगे बढ़ रही थी।

खैर, 18 वर्ष के खुदरा कारोबार का अनुभव रहते हुए भी वॉलमार्ट डिस्काउंट सिटी स्टोर शुरू करनेवाला सैम वाल्टन बाकी तीनों दिग्गजों के सामने हर प्रकार से कमजोर खिलाड़ी था। इसलिए अगले पाँच वर्षों में केमार्ट 250 विभागीय भंडारों की सबसे बड़ी शृंखला बन गई थी और उसका बिक्री राजस्व 80 करोड़ डॉलर के स्तर पर चला गया था। अमेरिका में 18 व कनाडा में 9 वूलको भंडार खोल चुकी एफ.डब्ल्यू. वूलवर्थ कंपनी हर वर्ष 30 नए भंडार खोलने की महत्वाकांक्षी योजना पर आगे बढ़ रही थी। लेकिन सैम वाल्टन केवल 24 भंडार ही खोल सका था, जिसकी कुल बिक्री 1.20 करोड़ डॉलर पर ही पहुँच सकी थी। अगले वर्ष सैम ने सीकेस्टोन (मिसौरी) व क्लेयरमोर (ओकलाहोमा) में विस्तार किया था।

यही सैम का सबसे बड़ा सौभाग्य भी था कि बाकी तीनों दिग्गजों के मुकाबले वह न केवल काफी छोटा खिलाड़ी था, बल्कि उनकी नजरों वह काफी दूर अरकंसास व मिसौरी जैसे पिछड़े राज्यों के छोटे शहरों व क्षेत्रों में ही फैलने की कोशिशें रहा था, वरना तीनों दिग्गजों में कोई भी उसे कब का निगल चुका होता। इन तीनों दिग्गजों ने बड़े महानगरों व उनके उपनगरों को अपना कुशती स्थल बनाया था और उन्होंने इस बात का ध्यान ही नहीं दिया था कि सैम वाल्टन नाम का कोई खिलाड़ी भी, धीरे-धीरे ही सही, सबसे सस्ते मूल्य पर माल बेचकर छोटे शहरों के ग्राहकों के बीच सामुदायिक विश्वसनीयता का मजबूत आधार बना रहा था। इसके उलट, महानगरों में खुदरा भंडारों का बाजार पहले ही पिट चुका था और उन पुराने दिग्गजों को नई साख बनाने में काफी मुश्किलें आ रही थीं। जी हाँ, छोटे शहरों के ग्राहक तो इसी बात से खुश थे कि बड़े महानगरों जैसा छूट भंडार उनकी पहुँच में आ गया था। वे पहली बार केवल अपनी जिज्ञासा शांत करने के लिए वॉलमार्ट डिस्काउंट सिटी स्टोर में आते थे; लेकिन जब उन्हें पता चलता था कि वहाँ महानगरों के छूट भंडारों के मुकाबले काफी सस्ते में बेहतर सामान मिल रहे हैं तो जमकर खरीदारी करते थे और अगली बार अपने आस-पड़ोस के परिवारों को साथ ले आते थे। इस तरह, सैम वाल्टन का 'सबसे सस्ता, सबसे बेहतर' के बिक्री-दर्शन ने ग्राहकों पर जादुई असर डालना शुरू कर दिया था। सैम को अपने भंडारों के प्रचार के लिए विज्ञापन करने की जरूरत ही नहीं पड़ी, क्योंकि हर नया ग्राहक उसका नया प्रचारक बन जा रहा था, जो मुफ्त मौखिक प्रचार (वर्ड्स ऑफ माउथ) से उसकी साख को नए ग्राहकों तक पहुँचा रहा था।

लेकिन ग्राहकों का लगातार बढ़ रहा भरोसा सैम के लिए नई चुनौतियाँ पेश कर रहा था। इस भरोसे को कायम रखने के लिए सैम को हर हाल में अपने बिक्री दर्शन को सफल बनाना था, जिसके लिए उसने लागत को न्यूनतम स्तर पर ले जाने के लिए कई प्रयोग किए थे। पिछले इलाके के छोटे शहरों में अपने कारोबार को शुरू कर उसने अचल संपत्ति की लागत को पहले ही कम कर लिया था। दूसरे, उसने सीधे उत्पादकों से बड़ी-से-बड़ी मात्रा व कम-से-कम कीमत पर अपने ब्रांड नाम पर माल लेना शुरू किया था। माल आवाजाही के खर्च को संतुलित बनाए रखना सैम की तीसरी सबसे महत्वपूर्ण चुनौती थी। यही कारण था कि सैम ने अपने भंडारों का ऐसा रणनीतिक विस्तार किया था कि क्षेत्रीय गोदामों से उनकी दूरी दिन भर की ट्रक चलाई के भीतर हो। साफ है कि इसके लिए सैम को स्वयं का संभार-तंत्र (लॉजिस्टिक्स) विकसित कर अपने ट्रकों से सामानों का समय पर वितरण सुनिश्चित करना पड़ा था।

लेकिन यह सब इतना आसान काम नहीं था। हर प्रयोग में मोटी पूँजी लग रही थी। उत्पादकों से न्यूनतम मूल्य एवं अपने ब्रांड नाम पर माल लेने के लिए बड़े माँग आदेश के साथ नकद भुगतान की भी जरूरत पड़ती थी। इस मामले में भी सैम ने अपनी कुशलता का परिचय दिया था। वह उत्पादकों से दूरगामी जरूरतों को ध्यान में रखकर एक साथ बड़े सौदे करता था और उन्हें अपनी कीमतों पर झुका लाता था। फिर उन्हें जरूरत के मुताबिक क्रमिक पहुँच व भुगतान के वार्षिक अनुबंध करता था। इस तरह, उसे न तो एक साथ सारा माल अपने गोदामों में जमा रखने की और न ही एकमुश्त नकद भुगतान करने की जरूरत पड़ती थी। वह आंशिक भुगतान से जरूरत भर का सामान मँगाता था और वह भी सबसे सस्ते मूल्य पर। चूँकि उसने अपना संभार-तंत्र विकसित किया था, इसलिए सभी भंडारों में नियमित रूप से सामान पहुँचते रहते थे। जिन सामानों की बिक्री धीमी होती थी, उसे महीने के अंत में लागत मूल्य के आसपास की कीमतों पर विशेष बिक्री के जरिए बेचकर नकद कर लिया जाता था। कुल मिलकर भंडारों की रोजाना की बिक्री से जो नकदी प्रवाह (कैश फ्लो) होता था, उससे किसी तरह कार्यशील पूँजी की जरूरतें पूरी हो पा रही थीं। लेकिन उन भंडारों का शुद्ध लाभ-स्तर इतना कम था कि सैम को आगे की विस्तार-योजनाओं को कार्यान्वित करने के लिए आवश्यक पूँजी अन्य स्रोतों से ही जुटानी पड़ रही थी।

क्षेत्रीय शक्ति के रूप में विकास : दिग्गज कंपनियाँ बहुत तेजी के साथ विस्तार कर रही थीं। वह समय दूर नहीं था कि वे बड़े महानगरों में फैलने के बाद अन्य बाजार क्षेत्रों में फैलना शुरू कर देंगी। इस तरह, सैम वाल्टन के सामने समय रहते अपनी भंडार शृंखला को इतना बड़ा बनाना था कि वह खुदरा बाजार की मजबूत क्षेत्रीय शक्ति के रूप में उभरे और दिग्गजों से मुकाबला कर सके। यहाँ भी तत्कालीन आर्थिक

परिस्थितियों ने सैम का साथ दिया था। संयुक्त राज्य अमेरिका की तेजी से बढ़ रही अर्थव्यवस्था उपभोक्ता बाजार के साथ-साथ पूँजी बाजार में भी भारी विस्तार की ऊर्जा भर रही थी। खुदरा शृंखलाओं की संभावनाओं को लेकर आम निवेशक जागरूक हो रहे थे।

ऐसे में, सैम ने अपनी विस्तार योजनाओं के लिए पूँजी बाजार से धन उगाही करने का फैसला किया था। फिर 31 अक्टूबर, 1969 को वॉलमार्ट स्टोर्स इनकॉर्पोरेशन का गठन कर साल भर के भीतर 1 अक्टूबर, 1970 को उसे सार्वजनिक कर दिया था। इसी दौरान, सैम ने बेंटनविले में पहला वितरण केंद्र (डिस्ट्रीब्यूशन सेंटर) व मुख्यालय स्थापित कर लिया था। तब तक वॉलमार्ट कुल 1500 कर्मचारियों की फौज से 38 भंडारों का संचालन करने लगा था और उसका बिक्री राजस्व 4.42 करोड़ डॉलर के स्तर पर पहुँच गया था। वॉलमार्ट ने 16.50 डॉलर प्रति शेयर मूल्य पर प्रारंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव (आई.पी.ओ.) लाया था, जिसमें कुल 3 लाख शेयर सार्वजनिक किए थे और कंपनी को 49.50 लाख डॉलर ब्याज-रहित पूँजी मिल गई थी। लेकिन पूँजी बाजार को इतना जोरदार समर्थन मिला था कि वॉलमार्ट अगले सात महीने में ही 47 डॉलर प्रति शेयर मूल्य पर पहला शेयर विभाजन (एक शेयर को दो हिस्से में बाँटकर) कर 1.41 करोड़ डॉलर की अतिरिक्त पूँजी भी हासिल करने में सफल हो गई थी। ध्यान रहे कि अप्रैल 1999 में, यानी सार्वजनिक होने के बाद 29वें वर्ष में, जब वॉलमार्ट ने 11 वाँ शेयर विभाजन किया था तो उसके शेयर के प्रस्तावित मूल्य 89.75 डॉलर हो चुके थे। इस तरह, यदि किसी ने आई.पी.ओ. के वक्त 100 शेयर खरीदे तो उसके शेयरों की कुल संख्या 2,08,400 और उनका कुल मूल्य 91.90 लाख डॉलर हो गया था। साफ है कि वॉलमार्ट पूँजी बाजार के तीव्र रथ पर सवार हो मुफ्त में इतनी बड़ी पूँजी हासिल करने में कामयाब हो गई थी। सैम वाल्टन के सारे सपने आश्चर्यजनक तेजी से पूरे होते चले गए थे।

जी हाँ, पहले शेयर विभाजन के समय तक वॉलमार्ट पाँच राज्यों—अरकंसास, कंसास, लुइसियाना, मिसौरी व ओकलाहोमा में प्रवेश कर चुका था। फिर सन् 1973 में टेनेसी, 1974 में केंटकी व मिसिसिपी और 1975 में टेक्सास में फैलने के बाद वॉलमार्ट ने 7500 कर्मचारियों से 125 भंडार परिचालन कर अपने बिक्री स्तर को 34.03 करोड़ डॉलर (2015 के 1.50 अरब डॉलर के समतुल्य) के स्तर पर पहुँचा चुकी थी। वॉलमार्ट के विकास का रथ तेजी से आगे बढ़ता चला जा रहा था और 1987 में वह अपनी रजत जयंती (25वाँ सालगिरह) के मौके पर 2 लाख कर्मचारियों से 1,198 भंडारों के विशाल साम्राज्य का संचालन कर 15.90 अरब डॉलर (2015 के 33.10 अरब डॉलर के समतुल्य) बिक्री राजस्व हासिल कर रही थी। उसी वर्ष वॉलमार्ट ने 2.40 लाख डॉलर (2015 के 5 करोड़ डॉलर के समतुल्य) के निवेश से पूरे किए सैटेलाइट नेटवर्क के जरिए अपने सभी भंडारों को बेंटनविले मुख्यालय से जोड़ लिया था। इस तरह, मुख्यालय से भंडारों के बीच दोतरफा ध्वनि-संचार (वॉइस कम्युनिकेशन) व एकतरफा चलचित्र संचार (वीडियो कम्युनिकेशन) व्यवस्था स्थापित हो गई थी। जी हाँ, तब यह विश्व का सबसे बड़ा निजी उपग्रह नेटवर्क था, जिसके जरिए सैम वाल्टन मुख्यालय से अपने सभी भंडारों की सामग्री-सूची व बिक्री प्रवाह की निगरानी तथा तत्काल संवाद कर पाने में सक्षम हो गया था। साल भर बाद, 1988 में, सैम ने अपना मुख्य कार्यकारी अधिकारी (सी.ई.ओ.) का पद डेविड ग्लास को सौंप दिया था, जबकि बोर्ड चेयरमैन के रूप में अपना काम जारी रखा था।

सन् 1988 में सैम वाल्टन ने वाशिंगटन (फ्रैंकलिन काउंटी, मिसौरी) पहले वॉलमार्ट सुपर सेंटर का शुभारंभ किया था और अपनी कंपनी के लाभ-स्तर को अपने प्रतिस्पर्धी केमार्ट व सीअर्स से ऊपर ले जाकर अमेरिका की तीसरी सबसे बड़ी खुदरा भंडार शृंखला बनाने में सफल हो गया था। दो वर्षों बाद सैम की हड्डी का कैसर अपनी चरम स्थिति में पहुँच चुका था, लेकिन वह अथक अपने काम में जुटा रहा था। जून 1990 में वॉलमार्ट स्टोर्स की वार्षिक सालाना आम बैठक (एनुअल जनरल मीटिंग) में सैम ने अगले एक दशक में कंपनी का बिक्री राजस्व 125 अरब डॉलर के स्तर पर पहुँच जाने का अनुमान लगाया था। अगले दो वर्षों बाद वॉलमार्ट ने अपने दोनों नजदीकी प्रतिस्पर्धियों को पीछे छोड़ पहले स्थान पर कब्जा जमा लिया था। 17 मार्च, 1992 को राष्ट्रपति जॉर्ज बुश ने सैम वाल्टन को उसकी उद्यमशीलता की भावना और अपने कर्मचारियों व समुदाय के लिए उसकी चिंता के लिए स्वतंत्रता पदक (मेडल ऑफ फ्रीडम) प्रदान किया था। यह सैम की अंतिम व सबसे बड़ी उपलब्धि साबित हुई थी। उसके कुछ दिनों के बाद सैम को अरकंसास की राजधानी लिटिल रॉक स्थित यूनिवर्सिटी ऑफ अरकंसास फॉर मेडिकल साइंसेज (यू.ए.एम.ए.) अस्पताल में भरती कराया गया था, जहाँ 74वें जन्मदिन के छह दिनों बाद 5 अप्रैल, 1992 को उसने अपनी अंतिम साँसें ली थीं। उस वक्त सैम की कंपनी 3.80 लाख कर्मचारियों की फौज के साथ 1735 वॉल-मार्ट्स छूट भंडार, 212 सैम क्लब व 13 वॉलमार्ट सुपर सेंटर के विशाल खुदरा साम्राज्य का संचालन कर 50 अरब डॉलर का बिक्री राजस्व हासिल कर रही थी, जबकि उसकी निजी संपत्ति का मूल्य करीब 25 अरब डॉलर (2015 में करीब 100 अरब डॉलर के समतुल्य) आँका गया था।

चार्ल्स रॉबर्ट श्वाब जूनियर ने मई 1975 में संयुक्त राज्य अमेरिका का पहला छूट दलाली प्रतिष्ठान शुरू किया था। उस समय अमेरिकी प्रतिभूति व विनिमय आयोग ने निश्चित दलाली की प्रथा को खारिज कर समझौता आधारित दलाली की अनुमति दे दी थी।

सैम के जीवित रहते ही वॉलमार्ट कनाडा में विस्तार के साथ अपनी अंतरराष्ट्रीय महत्वाकांक्षा को उजागर कर दिया था। सैम की भविष्यवाणी सच हुई थी और वर्ष 2000 में वॉलमार्ट ने अपने संस्थापक के अनुमानों से 40 अरब डॉलर ज्यादा 165 अरब डॉलर का बिक्री राजस्व हासिल कर लिया था। 30 नवंबर, 2015 तक वॉलमार्ट समूह 22 लाख कर्मचारियों से विश्व के 28 देशों में अलग-अलग व्यावसायिक नामों से कुल 11,598 भंडारों की शृंखला का संचालन कर रही थी, जिसका सालाना कारोबार 485.651 अरब डॉलर (2014) था।

