



किसान उत्पादक संगठनों के लिए  
नीति एवं प्रक्रिया मार्गदर्शिका

**POLICY & PROCESS GUIDELINES FOR  
FARMER PRODUCER ORGANISATIONS**



सत्यमेव जयते

भारत सरकार  
कृषि मंत्रालय  
कृषि एवं सहकारिता विभाग





किसान उत्पादक संगठनों के लिए  
नीति एवं प्रक्रिया मार्गदर्शिका

**POLICY & PROCESS GUIDELINES FOR  
FARMER PRODUCER ORGANISATIONS**

कृषि एवं सहकारिता विभाग  
कृषि मंत्रालय  
भारत सरकार

2013



# CONTENTS विषय सूची

## PART-1: NATIONAL POLICY FOR THE PROMOTION OF FARMER PRODUCER ORGANISATIONS

### भाग-1: किसान उत्पादक संगठनों के संवर्धन के लिए राष्ट्रीय नीति

1. Vision	14
1. लक्ष्य	14
2. Mission	14
2. मिशन	14
3. Scope and Coverage	14
3. कार्यक्षेत्र एवं विस्तार	14
4. Support for Promotion of FPOs	14
4. एफ पी ओ के संवर्धन के लिए सहायता	14
5. Role of Central Government Institutions in Supporting FPOs	15
5. एफ पी ओ की सहायता करने में केंद्र सरकार की संस्थाओं की भूमिका	15
6. Role of State Government Institutions in Supporting FPOs	15
6. किसान उत्पादक संगठनों की सहायता करने में राज्य सरकार संस्थाओं की भूमिका	15
7. Miscellaneous	16
7. विविध	16

## PART-2: PROCESS GUIDELINES FOR PROMOTION OF FARMER PRODUCER ORGANISATIONS (FPOs)

### भाग-2: किसान उत्पादक संगठनों के संवर्धन के लिए प्रक्रिया मार्गदर्शिका

1. Background	18
1. पृष्ठभूमि	18
2. Project Considerations – Objectives	18
2. परियोजना के तहत विचार किए जाने वाले बिंदु-उद्देश्य	18
3. Guiding Values and Principles for Sustaining Farmer Producer Organisations Development	19
3. किसान उत्पादक संगठन के विकास को बनाए रखने के लिए मार्गदर्शक मूल्य एवं सिद्धांत	19
4. Selection of Resource Institutions (RIs)	19
4. संसाधन संस्थाओं (आर आई) का चयन	19
5. FPO Promotion and Development Process	20
5. एफ पी ओ के संवर्धन तथा विकास की प्रक्रिया	20
6. FPO Service Model	22
6. एफ पी ओ सेवा प्रतिरूप	22
7. Stages of Project Development, Timeline, Deliverable and Measures of Verification	24
7. परियोजना विकास के चरण, समय सीमा, प्राप्य परिणाम तथा सत्यापन की कसौटियां	24
8. Project Outcomes	26
8. परियोजना के परिणाम	26
9. Budget and Payment Structure	26
9. बजट एवं भुगतान की संरचना	26



## ANNEXURES

### अनुबंध

1. Details of Project Objective wise Activities, Outputs and Outcomes	31
1. परियोजना के उद्देश्यवार गतिविधियों, उत्पादन एवं परिणामों का ब्यौरा	31
2. Energizing farm production systems: institutional arrangement for transition to coordinated surplus fc	32
2. कृषि उत्पादन प्रणालियों को ऊर्जावान बनाना	32
3. Empanelment process	33
3. समूह में शामिल करने की प्रक्रिया	33
4. Outline for diagnostic study	34
4. नैदानिक अध्ययन की रूपरेखा	34
5. Detailed checklist of factors for baseline study	35
5. आधार रेखा अध्ययन के लिए कारकों की विस्तृत जांच सूची	35
6. Guidelines for business planning	36
6. कारोबार आयोजना के लिए दिशानिर्देश	36
7. Guidelines for by-laws	37
7. उप कानूनों के लिए दिशानिर्देश	37
8. Outline for inception report	38
8. शुरुआत प्रतिवेदन की रूपरेखा	38
9. Institutional maturity index	39
9. संस्थानिक परिपक्वता सूचकांक	39
10. Memorandum of Agreement between promoter organization (concerned State Department/SFAC) and Resource Institution (RI)	40
10. प्रवर्तक संगठन (संबंधित राज्य विभाग/एस एफ ए सी) तथा संसाधन संस्था (आर आई) के बीच समझौता ज्ञापन	40

## PART-3: RESOURCE HANDBOOK FOR ESTABLISHING A PRODUCER COMPANY

### भाग-3: उत्पादक कंपनी स्थापित करने के लिए संसाधन पुस्तिका

Acknowledgement	45
आभार	45
Introduction	46
परिचय	46

## CHAPTER 1: PRODUCER COMPANIES – CONCEPT AND PRACTICES

### अध्याय 1: उत्पादक कंपनियां-संकल्पना एवं प्रथाएं

1.1 Background	47
1.1 पृष्ठभूमि	47
1.2 Key Characteristics of Producer Companies	48
1.2 उत्पादक कंपनियों की प्रमुख विशेषताएं	48
1.3 Experience of ASA in Establishing PCs	49
1.3 उत्पादक कंपनियों के गठन में ए एस ए का अनुभव	49

## CHAPTER 2: INCORPORATION OF A PRODUCER COMPANY

### अध्याय 2: उत्पादक कंपनी का निगमन

2.1 How Different Should be the Social Processes While Setting up a PC Vis A Vis A Community Based Organisation (CBO)?	51
2.1 उत्पादक कंपनी का गठन करते समय समुदाय आधारित संगठन (सी बी ओ) की तुलना में सामाजिक प्रक्रियाएं कितनी भिन्न होनी चाहिए?	51
2.2 Whether Primary Cbos (Viz. Shgs, Forest Collectors Group, Water Users Group, Common Interest Group, Etc.) can be Transformed into PC?	52
2.2 क्या प्राथमिक समुदाय आधारित संगठनों (अर्थात् स्वयं सहायता समूहों, वन संग्राहक समूहों, जल प्रयोक्ता समूहों, समान हितकारी समूहों, आदि) को उत्पादक कंपनी में परिवर्तित किया जा सकता है?	52
2.3 Whether the Process of Establishing PC is Self Triggered by the Members Themselves or Externally Triggered?	52
2.3 क्या उत्पादक कंपनी स्थापित करने की प्रक्रिया स्वयं सदस्यों द्वारा शुरू की जाती है या बाह्य रूप से शुरू की जाती है?	52
2.3.1 Who Can be the Initiator for Establishing PC	52
2.3.1 उत्पादक कंपनी स्थापित करने के लिए शुरुआत कर्ता कौन हो सकता है?	52
2.4 Preparations for the Formation of a PC	52
2.4 उत्पादक कंपनी के गठन के लिए तैयारी	52
2.5 Registration of PCs	54
2.5 उत्पादक कंपनी का पंजीकरण	54
Step 1: Digital Signature Certificate (DSC)	
चरण 1: डिजिटल हस्ताक्षर प्रमाण पत्र (डी एस सी)	
Step 2: Director Identification Number (DIN)	
चरण 2: निदेशक पहचान संख्या (डी आई एन)	
Step 3: Naming of a Producer Company	
चरण 3: उत्पादक कंपनी का नामकरण	
Step 4: Memorandum & Articles of Association	
चरण 4: संगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद	
Step 5: Documents to be submitted to the RoC for the Incorporation of Producer Company	
चरण 5: उत्पादक कंपनी के निगमन के लिए कंपनी रजिस्ट्रार के पास जमा किए जाने वाले दस्तावेज	
Step 6: Certificate of Incorporation	
चरण 6: निगमन प्रमाण पत्र	
Step 7: Tasks to be Completed Immediately after Incorporation of the PC	
चरण 7: ऐसे कार्य जिन्हें उत्पादक कंपनी के निगमन के तुरंत बाद पूरा करना होता है	
2.6 Estimated Cost for Incorporation of a Producer Company	56
2.6 उत्पादक कंपनी के निगमन की अनुमानित लागत	56

## CHAPTER 3: ASSESSING THE CAPITAL REQUIREMENTS OF A PRODUCER COMPANY

### अध्याय 3: उत्पादक कंपनी की पूंजी संबंधी आवश्यकताओं का मूल्यांकन

3.1 Assessing the Capital Required for Initial Business Activity	57
3.1 कारोबार की आरंभिक गतिविधि के लिए अपेक्षित पूंजी का मूल्यांकन	57
3.2 Management and Office Administration Cost	58
3.2 प्रबंधन एवं कार्यालय की प्रशासनिक लागतें	58

3.3 Cost of Furniture & Fixture	59
3.3 फर्नीचर एवं फिक्सचर की लागत	59
3.4 Cost of Infrastructure & Machinery	60
3.4 अवसंरचना एवं मशीनरी की लागत	60
3.5 Training and Capacity-Building of Bods and PC Functionaries	60
3.5 निदेशक मंडल तथा उत्पादक कंपनी के पदाधिकारियों का प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण	60

## CHAPTER 4: ASSESSMENT OF THE FINANCIAL VIABILITY OF THE BUSINESS OF PRODUCER COMPANIES

### अध्याय 4: उत्पादक कंपनियों के कारोबार की वित्तीय व्यवहार्यता का मूल्यांकन

4.1 Introduction	61
4.1 परिचय	61
4.2 The Business Planning Process	61
4.2 कारोबार योजना तैयार करने की प्रक्रिया	61
4.3 How to Generate Business Ideas?	61
4.3 कारोबार प्रस्ताव का सृजन कैसे करें?	61
4.3.1 Brainstorming in small groups, is the technique that is generally used in generating ideas for new businesses. This process is done in two phases	62
4.3.1 छोटे समूहों की सोच में परिवर्तन ऐसी तकनीक है, जिसका सामान्य तौर पर नए कारोबारों के लिए प्रस्तावों के सृजन में प्रयोग किया जाता है। यह प्रक्रिया दो चरणों में संपन्न की जाती है	62
4.3.2 Opportunity and Threat – Analysis & Business Opportunity Identification	62
4.3.2 अवसर एवं जोखिम का विश्लेषण तथा कारोबार के अवसर की पहचान	62
4.3.3 Risk-Mapping and Management	62
4.3.3 जोखिमों का चित्रण एवं प्रबंधन	62
4.4 Marketing Plan	63
4.4 विपणन की योजना	63
4.4.1 Choosing a Marketing Strategy	64
4.4.1 विपणन की रणनीति का चयन करना	64
4.4.2 Positioning Strategy	64
4.4.2 स्थापित करने की रणनीति	64
4.4.3 Basis of Positioning	64
4.4.3 स्थापित करने का आधार	64
4.4.4 Strategies Based on Price and Promotion	64
4.4.4 कीमत एवं संवर्धन पर आधारित रणनीतियां	64
4.4.5 The PC's Marketing Plan	66
4.4.5 उत्पादक कंपनी की विपणन योजना	66
4.5 Financial Plan	70
4.5 वित्तीय योजना	70
4.5.1 What is a 'Budget'?	70
4.5.1 'बजट' क्या होता है?	70
4.5.2 What is Working Capital?	70
4.5.2 कार्यकारी पूंजी क्या होती है?	70

4.5.3 How to Prepare a Budget?	71
4.5.3 बजट कैसे तैयार करें?	71
4.5.4 Break-even Analysis	71
4.5.4 समान रूप से विभाजन का विश्लेषण	71
4.5.5 Sources of Finance	72
4.5.5 वित्त के स्रोत	72
4.5.6 What is Interest? What are the Various Ways of Calculating Interest?	72
4.5.6 ब्याज क्या है? ब्याज की गणना के विभिन्न तरीके क्या हैं?	72
4.5.7 What is Net Present Value (or NPV)?	73
4.5.7 निबल वर्तमान मूल्य (एन पी वी) क्या है?	73
4.5.8 What is an Internal Rate of Return?	76
4.5.8 आंतरिक प्रतिफल दर क्या है?	76
4.5.9 Cash Flow Statement	76
4.5.9 नकद प्रवाह विवरण	76
4.5.10 Sensitivity Analysis	79
4.5.10 संवेदनशीलता विश्लेषण	79
4.6 Writing a Business Plan	79
4.6 कारोबार योजना लिखना	79
4.6.1 What is a Business Plan?	79
4.6.1 कारोबार योजना क्या होती है?	79
4.6.2 What are the Elements of a Business Plan?	80
4.6.2 कारोबार योजना के घटक क्या हैं?	80
4.6.3 Tips on Writing a Business Plan	80
4.6.3 कारोबार योजना लिखने के लिए सुझाव	80
4.6.4 Suggested Outline of a Business Plan	80
4.6.4 कारोबार योजना की सुझायी गई रूपरेखा	80

## CHAPTER 5: ASSESSING INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF PRODUCER COMPANY

### अध्याय 5: उत्पादक कंपनी के संस्थानिक निष्पादन का मूल्यांकन

5.1 Framework of Participatory Assessment of Institutional Performance of PC	82
5.1 उत्पादक कंपनी के संस्थानिक निष्पादन के सहभागितापूर्ण मूल्यांकन की रूपरेखा	82
Additional Resources	83
अतिरिक्त संसाधन	83

## LIST OF ACRONYMS

1	AGM	Annual General Meeting
2	AoA	Articles of Association
3	APMC	Agricultural Produce Market Committee
4	ASA	Action for Social Advancement
5	BF	Business Facilitator
6	BoD	Board of Directors
7	CA	Chartered Accountant
8	CB	Capacity Building
9	CBO	Community Based Organization
10	CEO	Chief Executive Officer
11	CIG	Common Interest Group
12	CS	Company Secretaries
13	DAC	Department of Agriculture and Cooperation
14	DIN	Director Identification Number
15	DPR	Detailed Project Report
16	DSC	Digital Signature Certificate
17	DSCR	Debt Service Coverage Ratio
18	EOY	End of Year
19	FAO	Food and Agriculture Organization
20	FCI	Food Corporation of India
21	FFB	Farmers Field Book
22	FG	Farmer Group
23	FIG	Farmer Interest Group
24	FPC	Farmer Producer Company
25	FPO	Farmer Producer Organization
26	GB	General Body
27	GoI	Government of India
28	GoMP	Government of Madhya Pradesh
29	HR	Human Resource
30	IFAD	International Fund for Agriculture Development
31	IFPRI	International Food Policy Research Institute
32	INM	Integrated Nutrient Management
33	IPM	Integrated Pest Management
34	IPP	Integrated Plant Protection
35	IRR	Internal Rate Of Return
36	IT	Income Tax
37	KCC	Kisan Credit Cards
38	LF	Lead Farmer
39	LS	Lumpsum
40	LPO	Livelihood Promotion Organisation

## संक्षेपाक्षरों की सूची

1	ए जी एम	(AGM)	वार्षिक आम बैठक
2	ए ओ ए	(AoA)	संगम अनुच्छेद
3	ए पी एम सी	(APMC)	कृषि उत्पाद विपणन समिति
4	ए एस ए	(ASA)	सामाजिक उन्नति की प्रक्रिया
5	बी एफ	(BF)	व्यापार सूत्रधार
6	बी ओ डी	(BoD)	निदेशक मंडल
7	सी ए	(CA)	सनदी लेखाकार
8	सी बी	(CB)	क्षमता निर्माण
9	सी बी ओ	(CBO)	समुदाय आधारित संगठन
10	सी ई ओ	(CEO)	मुख्य कार्यपालक अधिकारी
11	सी आई जी	(CIG)	सामान्य लाभ समूह
12	सी एस	(CS)	कंपनी सचिव
13	डी ए सी	(DAC)	कृषि एवं सहकारिता विभाग
14	डी आई एन	(DIN)	निदेशक पहचान संख्या
15	डी पी आर	(DPR)	विस्तृत परियोजना रिपोर्ट
16	डी एस सी	(DSC)	डिजिटल हस्ताक्षर प्रमाण पत्र
17	डी एस सी आर	(DSCR)	ऋण सर्विस कवरेज अनुपात
18	ई ओ वाई	(EoY)	वर्ष का अंत
19	एफ ए ओ	(FAO)	खाद्य एवं कृषि संगठन
20	एफ सी आई	(FCI)	भारतीय खाद्य निगम
21	एफ एफ बी	(FFB)	किसान खेत बही
22	एफ जी	(FG)	किसान समूह
23	एफ आई जी	(FIG)	किसान लाभ समूह
24	एफ पी सी	(FPC)	किसान उत्पादक कंपनी
25	एफ पी ओ	(FPO)	किसान उत्पादक संगठन
26	जी बी	(GB)	सामान्य निकाय
27	जी आ आई	(GoI)	भारत सरकार
28	जी आ एम पी	(GoMP)	मध्य प्रदेश सरकार
29	एच आर	(HR)	मानव संसाधन
30	आई एफ ए डी	(IFAD)	अंतर्राष्ट्रीय कृषि विकास निधि
31	आई एफ पी आर आई	(IFPRI)	अंतर्राष्ट्रीय खाद्य नीति अनुसंधान संस्थान
32	आई एन एम	(INM)	एकीकृत पोषक तत्व प्रबंधन
33	आई पी एम	(IPM)	एकीकृत हानिकारक जीव प्रबंधन
34	आई पी पी	(IPP)	एकीकृत पादप संरक्षण
35	आई आर आर	(IRR)	आंतरिक प्रतिफल दर
36	आई टी	(IT)	आय कर
37	के सी सी	(KCC)	किसान क्रेडिट कार्ड
38	एल एफ	(LF)	प्रमुख किसान
39	एल एस	(LS)	एक मुश्त
40	एल पी ओ	(LPO)	जीविका संवर्धन संगठन



41	LRP	Local Resource Persons
42	MACS	Mutually Aided Cooperative Societies Act
43	MADP	Medicinal, Aromatic and Natural Dye Plant Programme
44	MCA	Ministry of Corporate Affairs
45	MIS	Management Information System
46	MoA	Memorandum of Association
47	MoU	Memorandum of Understanding
48	MS Excel	Microsoft Excel
49	MSP	Minimum Support Price
50	NABARD	National Bank for Agriculture and Rural Development
51	NAFED	National Agriculture Cooperative Federation
52	NCDC	National Cooperative Development Corporation
53	NGO	Non-governmental organization
54	NPV	Net Present Value
55	NVIUC	National Vegetable Initiative for Urban Cluster
56	O/T Analysis	Opportunities & Threats
57	OD	Organisational Development
58	PAN	Permanent Account Number
59	PC	Producer Companies
60	PC*	Personal Computer
61	PC**	Procurement Centre
62	PRADAN	Professional Assistance for Development Action
63	PV	Present Value
64	RFP	Request for Proposal
65	RI	Resource Institution
66	RKVY	Rashtriya Krishi Vikas Yojana (RKVY)
67	RoC	Registrar of Company
68	S/W Analysis	Strengths and Weaknesses
69	SHG	Self Help Group
70	SHT	Spearhead Team
71	SLSC	State Level Sanction Committee
72	SMS	Short Message Service
73	SWOT	Strength, Weakness, Opportunity & Threats
74	TDS	Tax Deducted at Source
75	TIN	Tax Information Network
76	ToR	Terms of Reference
77	VAT	Value Added Tax
77	WHR	Warehouse Receipts
79	WUG	Water Users Groups

41	एल आर पी	(LRP)	स्थानीय संसाधन व्यक्ति
42	एम ए सी एस	(MACS)	परस्पर सहायता प्राप्त सहकारी समिति अधिनियम
43	एम ए डी पी	(MADP)	औषधीय, सुगंधित एवं प्राकृतिक रंग पादप कार्यक्रम
44	एम सी ए	(MCA)	कॉर्पोरेट कार्य मंत्रालय
45	एम आई एस	(MIS)	प्रबंध सूचना प्रणाली
46	एम आ ए	(MoA)	संस्थापन प्रलेख
47	एम आ यू	(MoU)	समझौता ज्ञापन
48	एम एस ऐक्सल	(MS Excel)	माइक्रोसाफ्ट ऐक्सल
49	एम एस पी	(MSP)	न्यूनतम समर्थन मूल्य
50	एन ए बी ए आर डी	(NABARD)	राष्ट्रीय कृषि एवं ग्रामीण विकास बैंक
51	एन ए एफ ई डी	(NAFED)	राष्ट्रीय कृषि सहकारिता संघ
52	एन सी डी सी	(NCDC)	राष्ट्रीय सहकारिता विकास निगम
53	एन जी ओ	(NGO)	गैर सरकारी संगठन
54	एन पी वी	(NPV)	शुद्ध वर्तमान मूल्य
55	एन वी आइय सी	(NVIUC)	शहरी समूह के लिए राष्ट्रीय सब्जी पहल
56	ओ/टी	(O/T Analysis)	अवसर एवं जोखिम
57	ओ डी	(OD)	संगठनात्मक विकास
58	पी ए एन	(PAN)	स्थायी खाता संख्या
59	पी सी	(PC)	उत्पादक कंपनी
60	पी सी	(PC*)	निजी कंप्यूटर
61	पी सी	(PC**)	खरीद केंद्र
62	पी आर ए डी ए एन	(PRADAN)	विकासात्मक कार्रवाई के लिए व्यावसायिक सहायता
63	पी वी	(PV)	वर्तमान मूल्य
64	आर एफ पी	(RFP)	प्रस्ताव के लिए अनुरोध
65	आर आई	(RI)	संसाधन संस्था
66	आर के वी वाई	(RKVY)	राष्ट्रीय कृषि विकास योजना
67	आर ओ सी	(RoC)	कंपनी रजिस्ट्रार
68	एस/डब्ल्यू	(S/W Analysis)	अच्छाईयां एवं कमजोरियां
69	एस एच जी	(SHG)	स्वयं सहायता समूह
70	एस एच टी	(SHT)	अगुआ टीम
71	एस एल एस सी	(SLSC)	राज्य स्तरीय स्वीकृति समिति
72	एस एम एस	(SMS)	लघु संदेश सेवा
73	एस डब्ल्यू आ टी	(SWOT)	अच्छाई, कमजोरी, अवसर एवं जोखिम
74	टी डी एस	(TDS)	स्रोत पर कर कटौती
75	टी आई एन	(TIN)	कर सूचना नेटवर्क
76	टी ओ आर	(ToR)	विचारार्थ विषय
77	वी ए टी	(VAT)	मूल्य वर्धित कर
78	डब्ल्यू एच आर	(WHR)	माल गोदाम की रसीद
79	डब्ल्यू यू जी	(WUG)	जल प्रयोक्ता समूह







## NATIONAL POLICY

*for the Promotion of  
Farmer Producer Organisations*

## राष्ट्रीय नीति

*किसान उत्पादक  
संगठनों के संवर्धन के लिए*

# NATIONAL POLICY

## FOR THE PROMOTION OF FARMER PRODUCER ORGANISATIONS

### PREAMBLE

*Collectivization of producers, especially small and marginal farmers, into producer organisations has emerged as one of the most effective pathways to address the many challenges of agriculture but most importantly, improved access to investments, technology and inputs and markets. Department of Agriculture and Cooperation, Ministry of Agriculture, Govt. of India has identified farmer producer organisation registered under the special provisions of the Companies Act, 1956 as the most appropriate institutional form around which to mobilize farmers and build their capacity to collectively leverage their production and marketing strength.*

*This policy document is meant to serve as a reference and guide to Central and State Government agencies which seek to promote and support Farmer Producer Organisations, especially producer companies and link them to benefits under various programmes and schemes of the Central and State Governments.*

**1. VISION:** To build a prosperous and sustainable agriculture sector by promoting and supporting member-owned Producer Organisations, that enable farmers to enhance productivity through efficient, cost-effective and sustainable resource use and realize higher returns for their produce, through collective action supported by the government, and fruitful collaboration with academia, research agencies, civil society and the private sector.

#### 2. MISSION

- 2.1 To promote economically viable, democratic, and self governing Farmer Producer Organisations (FPOs)
- 2.2 To provide support for the promotion of such FPOs by qualified and experienced Resource Institutions

(RIs).

- 2.3 To provide the required assistance and resources – policy action, inputs, technical knowledge, financial resources, and infrastructure – to strengthen these FPOs.
- 2.4 To remove hurdles in enabling farmers access the markets through their FPOs, both as buyers and sellers.
- 2.5 To create an enabling policy environment for investments in FPOs to leverage their collective production and marketing power.

#### 3. SCOPE AND COVERAGE

- 3.1 The provisions of this Policy will apply equally to FPOs already registered either under the Companies Act and under various central and state cooperative society laws and those FPOs which will be registered subsequent to the issue of this Policy.
- 3.2 The main qualifying criterion for an FPO to attract benefits under various schemes and programmes of the Central and State Governments is that it must be a body registered and administered by farmers and the organisation must be focused on activities in the agriculture and allied sectors.

#### 4. SUPPORT FOR PROMOTION OF FPOs

- 4.1 The formation and development of FPOs will be actively encouraged and supported by the Central and State Governments and their agencies, using financial resources from various Centrally-sponsored and State-funded schemes in the agriculture sector agencies. This goal will be achieved by creating a coalition of partners by the concerned promoter body, involving civil society institutions, research organisations, consultants, private sector players and any other entity which can contribute to the development of strong and

# राष्ट्रीय नीति

## किसान उत्पादक संगठनों के संवर्धन के लिए

### प्रस्तावना

उत्पादकों, विशेष रूप से छोटे एवं सीमांत किसानों का उत्पादक संगठनों में सामूहिकरण सबसे कारगर तरीकों में से एक है। यह कृषि से जुड़ी अनेक चुनौतियों का सामना करने तथा निवेश, प्रौद्योगिकी एवं आदान तथा बाजार तक पहुंच में सुधार के लिए भी एक अत्यंत प्रभावी तरीका बन कर उभरा है। कृषि और सहकारिता विभाग, कृषि मंत्रालय, भारत सरकार ने कंपनी अधिनियम, 1956 के विशेष प्रावधानों के अंतर्गत पंजीकृत किसान उत्पादक संगठनों को सबसे उपयुक्त संस्थानिक स्वरूप के रूप में चिह्नित किया है जिसके इर्दगिर्द किसानों को संगठित किया जाएगा तथा उनकी उत्पादन एवं विपणन क्षमता का सामूहिक रूप से लाभ उठाने के लिए उनकी क्षमता निर्मित की जाएगी।

इस नीति दस्तावेज का उद्देश्य केंद्र सरकार एवं राज्य सरकारों की ऐसी एजेंसियों के लिए संदर्भ एवं मार्गदर्शक के रूप में काम करना है जो किसान उत्पादक संगठनों विशेष रूप से उत्पादक कंपनियों को प्रोत्साहित करना एवं सहायता प्रदान करना चाहती है तथा केंद्र सरकार एवं राज्य सरकारों के लिए विभिन्न कार्यक्रमों एवं योजनाओं के अंतर्गत लाभों से उन्हें जोड़ना चाहती है।

**1. लक्ष्य:** एक समृद्ध एवं संपोषणीय कृषि क्षेत्र का निर्माण करने के लिए सदस्यों के स्वामित्व वाले उत्पादक संगठनों को बढ़ावा और समर्थन देना, जो किसानों को कुशल, लागत प्रभावी और टिकाऊ संसाधनों के उपयोग के द्वारा उत्पादकता बढ़ाने और सरकार द्वारा समर्थित सामूहिक कार्रवाई के माध्यम से और शिक्षाविदों, अनुसंधान संस्थानों, नागरिक समाज और निजी क्षेत्र के सार्थक सहयोग द्वारा अपने उत्पादन के लिए अधिक प्रतिफल पाने में सक्षम बनाता है।

### 2. मिशन

- 2.1 आर्थिक दृष्टि से संभव, लोकतांत्रिक एवं स्वशासी किसान उत्पादक संगठनों (एफपीओ) को बढ़ावा देना।
- 2.2 योग्य एवं अनुभवी संसाधन संस्थानों (आरआई) के माध्यम से ऐसे किसान उत्पादक संगठनों के संवर्धन के लिए सहायता

प्रदान करना।

- 2.3 इन किसान उत्पादक संगठनों को सुदृढ़ करने के लिए – अपेक्षित सहायता एवं संसाधन— नीतिगत कार्रवाई, आदान, तकनीकी ज्ञान, वित्तीय संसाधन एवं आधारभूत सुविधाएं प्रदान करना।
- 2.4 एफपीओ के माध्यम से क्रेता एवं विक्रेता दोनों रूपों में एफपीओ के माध्यम से बाजारों तक पहुंच प्राप्त करने में किसानों के सक्षम होने से जुड़ी बाधाओं को दूर करना।
- 2.5 उत्पादन एवं विपणन की उनकी सामूहिक शक्ति का लाभ उठाने के लिए एफपीओ में निवेश के लिए अनुकूल नीति परिवेश का सृजन करना।

### 3. कार्यक्षेत्र एवं विस्तार

- 3.1 इस नीति के प्रावधान कंपनी अधिनियम के अंतर्गत तथा विभिन्न केंद्रीय एवं राज्य सहकारी समिति कानूनों के अंतर्गत पहले से पंजीकृत किसान उत्पादक संगठनों या ऐसे किसान उत्पादक संगठनों पर समान रूप से लागू होंगे जो इस नीति के जारी होने के बाद पंजीकृत होंगे।
- 3.2 केंद्र सरकार एवं राज्य सरकारों के विभिन्न कार्यक्रमों एवं योजनाओं के अंतर्गत लाभ प्राप्त करने हेतु किसान उत्पादक संगठन के लिए अर्हता की मुख्य कसौटी यह है कि यह किसानों द्वारा पंजीकृत एवं प्रशासित निकाय होना चाहिए तथा इस संगठन की गतिविधियां कृषि एवं संबद्ध क्षेत्रों पर केंद्रित होनी चाहिए।

### 4. एफपीओ के संवर्धन के लिए सहायता

- 4.1 कृषि क्षेत्र की संस्थाओं में विभिन्न केंद्र प्रायोजित एवं राज्य वित्त पोषित स्कीमों के विभिन्न संसाधनों का प्रयोग करके केंद्र सरकार एवं राज्य सरकारों तथा उनकी संस्थाओं द्वारा एफपीओ के गठन एवं विकास को सक्रिय रूप से प्रोत्साहित किया जाएगा तथा सहायता प्रदान की जाएगी। इस लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए साझेदारों के गठबंधन का निर्माण करना आवश्यक होगा। ये लक्ष्य समाज की संबंधित संस्थाओं, अनुसंधान संगठनों, परामर्शदाताओं, निजी क्षेत्र के खिलाड़ियों तथा उत्पादकों के स्वामित्व वाले मजबूत एवं संभव एफपीओ के विकास में योगदान करने में सक्षम किसी अन्य संस्था को शामिल करते हुए संबंधित संवर्धक निकाय द्वारा प्राप्त किए जा सकते हैं।



viable producer owned FPOs.

- 4.2 Detailed guidelines for the promotion of FPOs, including methodology of selecting RIs, budgets and registration processes are annexed to this Policy. These are meant to guide the Central and State Government agencies engaged in FPO promotion and provide a detailed roadmap to achieve the vision of building FPOs, especially if funds under Central schemes are being used to promote FPOs. However, State Governments are free to develop their own independent guidelines to support FPOs if they are using. State budgetary funds for the same.

## 5. ROLE OF CENTRAL GOVERNMENT INSTITUTIONS IN SUPPORTING FPOs

- 5.1 Department of Agriculture and Cooperation (DAC), Ministry of Agriculture, Govt. of India will act as the nodal agency for the development and growth of FPOs.
- 5.2 Small Farmers' Agribusiness Consortium (SFAC), a Society under DAC, will be the designated agency of DAC to act as a single-window for technical support, training needs, research and knowledge management and to create linkages to investments, technology and markets. SFAC will provide all-round support to State Governments, FPOs and other entities engaged in promotion and development of FPOs. In particular, SFAC will create sustainable linkages between FPOs and inputs suppliers, technology providers, extension and research agencies and marketing and processing players, both in the public and private sectors.
- 5.3 The mandate of National Cooperative Development Corporation (NCDC) will be expanded to include FPOs in the list of eligible institutions which receive support under the various programmes of the Corporation.
- 5.4 NAFED will take steps to include FPOs in the list of eligible institutions which act on its behalf to undertake price support purchase operations.
- 5.5 DAC will work with Food Corporation of India (FCI) and State Governments to encourage them to include FPOs as procurement agencies under the Minimum Support Price (MSP) procurement

operations for various crops.

- 5.6 DAC and its designated agencies will work with NABARD and other financial institutions to direct short and medium term credit for working capital and infrastructure investment needs of FPOs. DAC will also work with all relevant stakeholders to achieve 100% financial inclusion for members of FPOs and link them to Kisan Credit Cards.
- 5.7 DAC will work with Ministry of Corporate Affairs and other stakeholders to further clarify and strengthen provisions of the law relating to the registration, management and regulation of FPOs with a view to fostering fast paced growth of FPOs.

## 6. ROLE OF STATE GOVERNMENT INSTITUTIONS IN SUPPORTING FPOs

- 6.1 Besides encouraging State Governments to take up formation of FPOs on a large scale through Centrally-sponsored and State-financed programmes and schemes, DAC suggests the following steps to be taken by State Governments to support and strengthen FPOs:
- 6.1.1 By declaring FPOs at par with cooperatives registered under the relevant State legislation and self-help groups/federations for all benefits and facilities that are extended to member-owned institutions from time to time.
- 6.1.2 By making provisions for easy issue of licenses to FPOs to trade in inputs (seed, fertilizer, farm machinery, pesticides etc.) for use of their members as well as routing the supply of agricultural inputs through FPOs at par with cooperatives.
- 6.1.3 By using FPOs as producers of certified seed, saplings and other planting material and extending production and marketing subsidies on par with cooperatives.
- 6.1.4 By suitable amendments in the APMC Act to allow direct sale of farm produce by FPOs at the farmgate, through FPO owned procurement and marketing centres and for facilitating contract farming arrangements between FPOs and bulk buyers.

- 4.2 एफपीओ के संवर्धन के लिए विस्तृत दिशानिर्देश, इस नीति के साथ संलग्न हैं जिसमें संसाधन संस्थाओं के चयन की विधि, बजट एवं पंजीकरण की प्रक्रियाएं शामिल हैं। इनका उद्देश्य, एफपीओ के संवर्धन में शामिल केंद्र सरकार एवं राज्य सरकार की संस्थाओं का मार्गदर्शन करना तथा विशेष रूप से ऐसी परिस्थिति में एफपीओ के निर्माण के सपने को साकार करने के लिए विस्तृत सड़क मानचित्र प्रदान करना है जब केंद्रीय योजना के तहत निधियों का प्रयोग एफपीओ के संवर्धन के लिए किया जा रहा हो। तथापि, यदि राज्य सरकारें इसके लिए राज्य के बजट से निधियों का प्रयोग कर रही हैं, तो वे एफपीओ की सहायता के लिए अपने स्वयं के स्वतंत्र दिशानिर्देश विकसित करने के लिए स्वतंत्र हैं।
- 5.6 कृषि एवं सहकारिता विभाग तथा इसकी निर्दिष्ट संस्थाएं कार्यकारी पूंजी एवं आधारिक संरचना निवेश संबंधी आवश्यकताओं के लिए अल्प एवं मध्यम अवधि के ऋण उपलब्ध कराने के लिए एनएबीएआरडी तथा अन्य वित्तीय संस्थाओं के साथ काम करेंगी। कृषि एवं सहकारिता विभाग एफपीओ के सदस्यों के लिए शत प्रतिशत वित्तीय समावेशन प्राप्त करने तथा किसान क्रेडिट कार्ड से उन्हें जोड़ने के लिए सभी संगत हितधारकों के साथ भी काम करेगा।
- 5.7 एफपीओ के तेज गति से विकास को बढ़ावा देने के उद्देश्य से एफपीओ के पंजीकरण, प्रबंधन एवं विनिमयन से संबंधित कानून के प्रावधानों को और स्पष्ट एवं सुदृढ़ करने के लिए कृषि एवं सहकारिता विभाग निगमित कार्य मंत्रालय तथा अन्य हितधारकों के साथ कार्य करेगा।

## 5. एफपीओ की सहायता करने में केंद्र सरकार की संस्थाओं की भूमिका

- 5.1 कृषि एवं सहकारिता विभाग (डीएसी) कृषि मंत्रालय, भारत सरकार एफपीओ के विकास एवं प्रगति के लिए प्रधान संस्था के रूप में काम करेगा।
- 5.2 लघु कृषक कृषि व्यवसाय परिसंघ (एसएफएसी), जो कृषि एवं सहकारिता विभाग के अंतर्गत एक संस्था है, तकनीकी सहायता, प्रशिक्षण संबंधी आवश्यकताओं, अनुसंधान एवं ज्ञान प्रबंधन के लिए और निवेश प्रौद्योगिकी एवं बाजारों से संबंध स्थापित करने के लिए एकल स्त्रोतके रूप में काम करने के लिए कृषि एवं सहकारिता विभाग की चिन्हित संस्था होगी। एसएफएसी राज्य सरकारों, एफपीओ तथा एफपीओ के संवर्धन एवं विकास में शामिल अन्य संस्थाओं को चहुँमुखी सहायता प्रदान करेगा। विशेष रूप से, एसएफएसी एफपीओ तथा निजी एवं सार्वजनिक दोनों क्षेत्रों के आदान, आपूर्तिकर्ताओं, प्रौद्योगिकी प्रदाताओं, विस्तार एवं अनुसंधान संस्थाओं तथा विपणन एवं प्रसंस्करण कार्यकर्ताओं के बीच सतत संपर्क तथा संबंधों का सृजन करेगा।
- 5.3 राष्ट्रीय सहकारिता विकास निगम के विभिन्न कार्यक्रमों के अंतर्गत सहायता प्राप्त करने के लिए पात्र संस्थाओं की सूची में एफपीओ को शामिल करने के लिए राष्ट्रीय सहभागिता विकास निगम (एनसीडीसी) के अधिदेश का विस्तार किया जाएगा।
- 5.4 नेफेड (एनएफडी) ऐसी पात्र संस्थाओं की सूची में एफपीओ को शामिल करने के लिए कदम उठाएगा जो मूल्य समर्थन संबंधी खरीददारी का कार्य करने के लिए उसकी ओर से काम करते हैं।
- 5.5 कृषि एवं सहकारिता विभाग भारतीय खाद्य निगम (एफसीआई) और राज्य सरकारों के साथ काम करेगा ताकि उन्हें विभिन्न फसलों के लिए न्यूनतम समर्थन मूल्य (एमएसपी) पर खरीददारी की कार्रवाइयों के अंतर्गत खरीद एवं वसूली संस्थाओं के रूप में एफपीओ को शामिल करने के लिए प्रोत्साहित किया जा सके।

## 6. किसान उत्पादक संगठनों की सहायता करने में राज्य सरकार की संस्थाओं की भूमिका

- 6.1 केंद्र सरकार द्वारा प्रायोजित तथा राज्य सरकारों द्वारा वित्त पोषित कार्यक्रमों एवं योजनाओं के माध्यम से बड़े पैमाने पर किसान उत्पादक संगठनों का गठन शुरू करने के लिए राज्य सरकारों को प्रोत्साहित करने के अलावा, कृषि एवं सहकारिता विभाग ने एफपीओ की सहायता करने एवं उन्हें सुदृढ़ बनाने के लिए राज्य सरकारों द्वारा उठाए जाने के लिए निम्नलिखित चरणों की भी सिफारिश की है :
- 6.1.1. किसान उत्पादक संगठनों को ऐसे सभी लाभों एवं सुविधाओं के लिए, जो समय-समय पर सदस्यों के स्वामित्व वाली संस्थाओं को प्रदान की जाती है, संगत राज्य कानून के अंतर्गत पंजीकृत सहकारी समितियों तथा स्वयं सहायता समूहों/संगठनों के समकक्ष घोषित करना।
- 6.1.2 एफपीओ के सदस्यों के प्रयोग के लिए आदान (बीज, खाद, कृषि, मशीनरी, कीटनाशक आदि) में व्यापार करने तथा सहकारी समितियों की तरह एफपीओ के माध्यम से कृषि आदान की आपूर्ति भेजने के लिए एफपीओ को आसानी से लाइसेंस जारी करने के लिए प्रावधान करना।
- 6.1.3 प्रमाणित बीजों, पौधों तथा बीजारोपण की अन्य सामग्रियों के उत्पादक के रूप में एफपीओ का प्रयोग करना तथा सहकारी समितियों की तरह इनको भी उत्पादन एवं विपणन के लिए अनुदान प्रदान करना।
- 6.1.4 एपीएमसी अधिनियम में उपयुक्त संशोधन करना जिससे कि एफपीओ के स्वामित्व वाले प्रापण एवं विपणन केंद्रों के माध्यम से एफपीओ द्वारा खेती के उत्पाद के खेत/जोत द्वार पर सीधी बिक्री की जा सके तथा एफपीओ एवं थोक क्रेताओं के बीच संविदा कृषि की व्यवस्थाओं में सहायता प्रदान की जा सके।

- 6.1.5 By appointing FPOs as procurement agents for MSP operations for various crops.
- 6.1.6 By using FPOs as implementing agencies for various agricultural development programmes, especially RKVY, NFSM, ATMA etc. and extending the benefits of Central and State funded programmes in agriculture to members of FPOs on a preferential basis.
- 6.1.7 By linking FPOs to financial institutions like cooperative banks, State Financial Corporations etc. for working capital, storage and processing infrastructure and other investments.
- 6.1.8 By promulgating state level policies to support and strengthen FPOs to make them vibrant, sustainable and self-governing bodies.

## **7. MISCELLANEOUS**

- 7.1 DAC will issue updates to this Policy Statement and Guidelines from time to time as required.
- 7.2 Copies of this document will be placed on the DAC, SFAC, NCDC, NAFED and State Government websites and also translated into all official languages for wide publicity and information.

- 6.1.5 विभिन्न फसलों के लिए न्यूनतम समर्थन मूल्य (एमएसपी) को लागू करने के लिए एफपीओ को खरीद एवं वसूली एजेंट के रूप में नियुक्त करना।
- 6.1.6 कृषि विकास से जुड़े विभिन्न कार्यक्रमों, विशेष रूप से आरकेवीवाई, एनएफएसएम, एटीएमए के लिए एफपीओ का प्रयोग कार्यान्वयनसंस्थाओं के रूप में करना तथा एफपीओ के सदस्यों को तरजीही आधार पर कृषि के क्षेत्र में केंद्र सरकार एवं राज्य सरकारों द्वारा वित्त पोषित कार्यक्रमों के लाभ प्रदान करना।
- 6.1.7 कार्यकारी पूंजी, भंडारण एवं प्रसंस्करण अवसंरचना तथा अन्य निवेशों के लिए सहकारी बैंकों, राज्य वित्त निगमों आदि जैसी वित्तीय संस्थाओं से किसान उत्पादक संगठन एफपीओ को जोड़ना।
- 6.1.8 एफपीओ की सहायता करने एवं सुदृढ़ बनाने के लिए राज्य स्तरीय नीतियां लागू करना ताकि वे जोशपूर्ण, संपोषणीय एवं स्वशासी निकाय बन सकें।

## 7. विविध

- 7.1 कृषि एवं सहकारिता विभाग आवश्यकतानुसारसमय-समय पर इस नीति वक्तव्य एवं दिशानिर्देशों के नवीनीकरण जारी करेगा।
- 7.2 व्यापक प्रचार-प्रसार एवं सूचना के लिए इस दस्तावेज की प्रतिलिपियां, डीएसी, एसएफएसी, एनसीडीसी, एनएएफईडी और राज्य सरकार की वेबसाइटों पर डाली जाएंगी तथा सभी आधिकारिक भाषाओं में अनुवाद भी किया जाएगा।







## PROCESS GUIDELINES

*for Promotion of Farmer  
Producer Organisations*

## प्रक्रिया मार्गदर्शिका

*किसान उत्पादक  
संगठनों के संवर्धन के लिए*

# PROCESS GUIDELINES

## FOR THE PROMOTION OF FARMER PRODUCER ORGANISATIONS

### 1. BACKGROUND

Department of Agriculture and Cooperation (DAC), Ministry of Agriculture, Government of India launched a pilot programme for promoting member-based Farmer Producer Organisations (FPOs) during 2011-12, in partnership with state governments, which was implemented through the Small Farmers' Agribusiness Consortium (SFAC). The pilot involved the mobilisation of approximately 2.50 lakh farmers into 250 FPOs (each with an average membership of 1000 farmers) across the country, under two sub-schemes of the Rashtriya Krishi Vikas Yojana (RKVY), namely National Vegetable Initiative for Urban Clusters and Programme for Pulses Development for 60,000 Rainfed Villages. The purpose of the project is to collectivise farmers, especially small producers, at various levels across several states, so as to foster technology penetration, improve productivity, enable improved access to inputs and services and increase farmer incomes, thereby strengthening their sustainable agriculture based livelihoods.

SFAC is supporting these FPOs through empanelled Resource Institutions (RIs), which provide various inputs of training and capacity-building, and linking these bodies to input suppliers, technology providers and market players. The investment in the capacity of FPOs will be spread over two years. SFAC is also monitoring the project on behalf of DAC and the states and reporting on its progress.

The pilot has already shown encouraging results and more than 3.00 lakh farmers are presently mobilised into village-level Farmer Interest Groups (FIGs), which are being federated into registered FPOs. Besides empowering farmers through collective action, these grassroots bodies are emerging as nodal points for the transmission of cultivation technology, inputs and credit and pooling their production to leverage the market for better prices.

To mainstream the process of institutional development of Farmer Producer Organisations, DAC is issuing these guidelines to encourage states to directly support FPO promotion as a regular activity under RKVY during the XII Plan. These guidelines are meant to help

the states follow a standard methodology for FPO promotion, as well as to provide indicative costs and a monitoring framework. States may directly engage RIs (such as NGOs, private companies, research bodies, cooperatives, farmers' groups) to mobilise farmers (in which case they are advised to follow open bidding norms suggested in these guidelines). Alternatively, they can invite SFAC to empanel suitable RIs on their behalf. A third option would be to award the work directly to SFAC, to undertake FPO promotion on behalf of the State, by providing the necessary budget to SFAC from the RKVY head. States are free to choose their preferred option.

The following paragraphs delineate the project guidelines, stages of project development, key verifiable indicators and outcome.

### 2. PROJECT CONSIDERATIONS – OBJECTIVES

The primary objective of mobilising farmers into member-owned producer organisations, or FPOs, is to enhance production, productivity and profitability of agriculturists, especially small farmers in the country. The participant farmers will be given the necessary support to identify appropriate crops relevant to their context, provided access to modern technology through community-based processes including Farmer Field Schools; their capacities will be strengthened and they will be facilitated to access forward linkages with regard to technology for enhanced productivity, value addition of feasible products and market tie-ups. Farmers will be organised into small neighbourhood informal groups which would be supported under the programme to form associations/organisations relevant to their context including confederating them into FPOs for improved input and output market access as well as negotiating power.

#### PROJECT OBJECTIVES ARE:

- 2.1 Mobilising farmers into groups of between 15-20 members at the village level (called Farmer Interest Groups or FIGs) and building up their associations to an appropriate federating point i.e. Farmer Producer

# प्रक्रिया मार्गदर्शिका

## किसान उत्पादक संगठनों के संवर्धन के लिए

### 1 पृष्ठभूमि

कृषि एवं सहकारिता विभाग (डीएसी), कृषि मंत्रालय, भारत सरकार ने राज्य सरकारों के साथ मिलकर 2011-12 के दौरान सदस्य आधारित किसान उत्पादक संगठनों (एफपीओ) को बढ़ावा देने के लिए एक प्रायोगिक परियोजना शुरू की, जिसे लघु किसान कृषि व्यापार संगठन (एसएफएसी) के माध्यम से कार्यान्वित किया गया। इस प्रायोगिक कार्यक्रम के तहत देशभर में लगभग 2.50 लाख किसानों को राष्ट्रीय कृषि विकास योजना (आरकेवीवाई) की दो उप योजनाओं अर्थात् शहरी समूहों के लिए राष्ट्रीय सब्जी पहल और बरसात के पानी से प्रभावित 60,000 गांवों के लिए दलहन विकास कार्यक्रम के तहत 250 एफपीओ (प्रत्येक एफपीओ में सदस्य के रूप में औसतन 1000 किसान होंगे) में संगठित करने का कार्य शामिल था। इस परियोजना का उद्देश्य अनेक राज्यों में विभिन्न स्तरों पर किसानों, विशेष रूप से छोटे उत्पादकों का समूह बनाना है जिससे खेती में नई प्रौद्योगिकी के प्रयोग को बढ़ावा मिल सके, उत्पादकता में सुधार हो, उत्पादक सामग्री एवं सेवाओं तक पहुंच में सुधार हो, तथा किसानों की आय में वृद्धि हो जिससे संपोषणीय कृषि पर आधारित उनकी जीविका सुदृढ़ हो।

एसएफएसी समूह में शामिल संसाधन संस्थाओं (आरआई) के माध्यम से इन एफपीओ की सहायता कर रहा है। संसाधन संस्थाएं एफपीओ को प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण से संबंधित विभिन्न उत्पादक सामग्री प्रदान करती हैं, तथा इन निकायों को उत्पादक सामग्री आपूर्तिकर्ताओं, प्रौद्योगिकी प्रदाताओं एवं बाजार के खिलाड़ियों से जोड़ती हैं। एफपीओ की क्षमता निर्माण में निवेश दो वर्ष की अवधि में किया जाएगा। कृषि एवं सहकारिता विभाग तथा राज्यों की ओर से एसएफएसी इस परियोजना की निगरानी भी कर रहा है तथा इसकी प्रगति पर सूचना भेज रहा है।

प्रायोगिक कार्यक्रम पहले ही उत्साहवर्धक परिणाम दिखा चुका है तथा इस समय 3 लाख से अधिक किसान, ग्राम स्तरीय किसान लाभ समूहों (एफआईजी) में संगठित हो चुके हैं, जिन्हें पंजीकृत एफपीओ में संघबद्ध किया जा रहा है। सामूहिक कार्रवाई के माध्यम से किसानों को सशक्त बनाने के अलावा, जमीनी स्तर की ये संस्थाएं खेती की प्रौद्योगिकी, उत्पादित सामग्री एवं ऋण के प्रेषण के लिए तथा अच्छी कीमत प्राप्त करने के लिए अपने उत्पादन को सामूहिक रूप से बाजार तक पहुंचाने के लिए प्रधान बिंदु के रूप में उभर रही हैं।

कृषि एवं सहकारिता विभाग इन दिशानिर्देशों को, किसान उत्पादक संगठनों के संस्थानिक विकास की प्रक्रिया को मुख्य धारा में लाने के लिए जारी कर रहा है जिससे कि राज्यों को 12वीं पंचवर्षीय योजना अवधि के दौरान राष्ट्रीय कृषि विकास योजना (आरकेवीवाई) के तहत नियमित गतिविधि के रूप में एफपीओ के संवर्धन में सीधी सहायता

प्रदान करने के लिए प्रोत्साहित किया जा सके। इन दिशानिर्देशों का उद्देश्य एफपीओ के संवर्धन के लिए एक मानक प्रणाली विज्ञान का अनुसरण करने में राज्यों की सहायता करना तथा सांकेतिक लागत एवं एक निगरानी रूपरेखा भी प्रदान करना है। किसानों को संगठित करने के लिए राज्य संसाधन संस्थाओं (जैसे कि गैर सरकारी संगठन, निजी कंपनियां, अनुसंधान निकाय, सहकारी समितियां, किसान समूह) को सीधे नियुक्त कर सकते हैं (ऐसे मामले में, उन्हें सलाह दी जाती है कि वे खुली बोली के मानदंडों का अनुसरण करें, जिसका सुझाव इन दिशानिर्देशों में दिया गया है)। विकल्प के तौर पर, वे अपनी ओर से उपयुक्त संसाधन संस्थाओं का समूह बनाने के लिए एसएफएसी को आमंत्रित कर सकते हैं। तीसरा विकल्प यह होगा कि राष्ट्रीय कृषि विकास योजना प्रमुखसे एसएफएसी को आवश्यक बजट प्रदान करके राज्य की ओर से एफपीओ का संवर्धन करने के लिए यह कार्य सीधे एसएफएसी को सौंप दिया जाए। राज्य अपने मनपसंद विकल्प चुनने के लिए स्वतंत्र हैं।

निम्नलिखित अनुच्छेदों में परियोजना के दिशानिर्देशों, परियोजना विकास के चरणों, मुख्य सत्यापनीय संकेतकों एवं परिणाम का वर्णन किया गया है :

### 2 परियोजना के तहत विचार किए जाने वाले बिंदु – उद्देश्य

सदस्यों के स्वामित्व वाले उत्पादक संगठनों या एफपीओ में किसानों को संगठित करने का प्राथमिक उद्देश्य देश में किसानों, विशेष रूप से छोटे किसानों के उत्पादन, उनकी उत्पादक क्षमता एवं लाभ में वृद्धि करना है। प्रतिभागी किसानों को अपने-अपने संदर्भ के अनुसार उपयुक्त फसलों की पहचान करने के लिए आवश्यक सहायता प्रदान की जाएगी, किसान क्षेत्र स्कूल समेत समुदाय आधारित प्रक्रियाओं के माध्यम से आधुनिक प्रौद्योगिकी तक पहुंच प्रदान की जाएगी; उनकी क्षमताओं को सुदृढ़ किया जाएगा तथा उत्पादकता में वृद्धि, संभाव्य उत्पादों की मूल्य वृद्धि तथा बाजार के साथ अनुबंध के लिए प्रौद्योगिकी के संबंध में अग्रवर्ती सहलग्नताओं तक पहुंच प्राप्त करने में उन्हें सहायता प्रदान की जाएगी। किसानों को छोटे पड़ोसी अनौपचारिक समूहों में संगठित किया जाएगा जिन्हें अपने-अपने संदर्भ के अनुसार संगठन/संगठन का निर्माण करने के लिए इस कार्यक्रम के तहत सहायता प्रदान की जाएगी जिसमें उत्पादक सामग्री एवं उत्पादक बाजार तक पहुंच एवं मोलभाव करने की शक्ति में सुधार के लिए एफपीओ में उनको संघबद्ध करना शामिल है।

#### इस परियोजना के उद्देश्य इस प्रकार हैं :

2.1 किसानों को ग्राम स्तर पर 15 से 20 सदस्यों के समूहों (जिन्हें किसान लाभ समूह या एफआईजी कहा जाता है) में संगठित करना तथा संगठन निर्माण के उपयुक्त बिंदु अर्थात् किसान उत्पादक संगठन (एफपीओ) में उनके संगठनों को सुदृढ़ करना जिससे कि उत्पाद विशिष्ट समूह/वाणिज्यिक



Organisations (FPOs) so as to plan and implement product-specific cluster/commercial crop cycles.

- 2.2 Strengthening farmer capacity through agricultural best practices for enhanced productivity.
- 2.3 Ensuring access to and usage of quality inputs and services for intensive agriculture production and enhancing cluster competitiveness.
- 2.4 Facilitating access to fair and remunerative markets including linking of producer groups to marketing opportunities through market aggregators.

A results framework for proposed activities, outputs and outcomes is provided in Annexure 1.

An overview of the suggested institutional arrangement to achieve these results is placed in Annexure 2.

### 3. GUIDING VALUES AND PRINCIPLES FOR SUSTAINING FARMER PRODUCER ORGANISATION DEVELOPMENT

**VALUES:** FPOs are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. FPO members must believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

**PRINCIPLES:** FPO principles are the guidelines by which FPOs will put their values into practice.

**1st Principle: Voluntary and Open Membership**  
FPOs are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

**2nd Principle: Democratic Farmer Member Control**  
FPOs are democratic organisations controlled by their farmer-members who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the collective body of members. In primary FPOs farmer-members have equal voting rights (one member, one vote) and FPOs at other levels are also organised in a democratic manner.

**3rd Principle: Farmer-Member Economic Participation**  
Farmer-members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their FPO. At least part of that capital is usually the common property

of the FPO. Farmer-members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Farmer-members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their FPO, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the FPO; and supporting other activities approved by the members.

#### **4th Principle: Autonomy and Independence**

FPOs are autonomous, self-help organisations controlled by their farmer-members. If they enter into agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their farmer-members and maintain their FPO's autonomy.

#### **5th Principle: Education, Training and Information**

FPOs operatives provide education and training for their farmer-members, elected representatives, managers, and employees so that they can contribute effectively to the development of their FPOs. They inform the general public – particularly young people and opinion leaders – about the nature and benefits of FPOs.

#### **6th Principle: Co-operation among FPOs**

FPOs serve their members most effectively and strengthen the FPO movement by working together through local, national, regional and international structures.

#### **7th Principle: Concern for the Community**

FPOs work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

### 4. SELECTION OF RESOURCE INSTITUTIONS (RIs)

In case a State Government wishes to appoint SFAC as its nodal agency for identification of RIs and/or the promotion of FPOs, then it is not necessary for it to follow the detailed empanelment of RI process provided in Annexure – 3. They may directly approach SFAC to submit a project proposal to take up FPO promotion and make available the necessary budget after SFAC submits a proposal and the same is approved by the SLSC.

However, if the State is undertaking direct appointment of RIs and promotion of FPOs, then the process in Annexure – 3 must be followed.

फसल चक्र की योजना बनाई जा सके एवं कार्यान्वित की जा सके।

- 2.2 उत्पादकता में वृद्धि के लिए कृषि की सर्वोत्तम प्रथाओं के माध्यम से किसानों की क्षमता को सुदृढ़ करना।
- 2.3 गहन कृषि उत्पादन के लिए बेहतर उत्पादक सामग्री एवं सेवाओं तक पहुंच एवं उनके प्रयोग का सुनिश्चित करना तथा समूह की प्रतिस्पर्धी क्षमता में वृद्धि करना।
- 2.4 उचित एवं लाभप्रद बाजारों तक पहुंच प्राप्त करने में सहायता प्रदान करना जिसमें बाजार समूहों (आढ़तियों) के माध्यम से उत्पादक समूहों को बाजार के अवसरों से जोड़ना शामिल है।

प्रस्तावित गतिविधियों, उत्पादों एवं परिणामों के लिए एक परिणाम रूपरेखा अनुबंध-1 में प्रदान की गई है।

इन परिणामों को प्राप्त करने के लिए सुझायी गई संस्थानिक व्यवस्था का सिंहावलोकन अनुबंध-2 में प्रदान किया गया है।

### 3. किसान उत्पादक संगठन के विकास को बनाए रखने के लिए मार्गदर्शक मूल्य एवं सिद्धांत

**मूल्य:** किसान उत्पादक संगठन स्वयं सहायता, स्वयं जिम्मेदारी, लोकतंत्र, समानता, समता तथा एकता के मूल्यों पर आधारित हैं। ईमानदारी, खुलापन, सामाजिक जिम्मेदारी तथा दूसरों की परवाह करने के नैतिक मूल्यों में एफपीओ के सदस्यों का विश्वास अवश्य होना चाहिए।

**सिद्धांत:** एफपीओ के सिद्धांत वे दिशा निर्देश हैं जिनके माध्यम से एफपीओ अपने मूल्यों को व्यवहार में लागू करेंगे।

#### पहला सिद्धांत : स्वैच्छिक एवं खुली सदस्यता

एफपीओ स्वैच्छिक संगठन हैं तथा सभी व्यक्ति इनकी सेवाओं का उपयोग कर सकते हैं और ये लैंगिक, सामाजिक, नस्लीय, राजनीतिक या धार्मिक भेदभाव के बिना सदस्यता की जिम्मेदारियों को स्वीकार करने के इच्छुक होते हैं।

#### दूसरा सिद्धांत : किसान – सदस्य द्वारा लोकतांत्रिक नियंत्रण

एफपीओ लोकतांत्रिक संगठन हैं तथा ये अपने किसान – सदस्यों द्वारा नियंत्रित होते हैं जो इनकी नीतियों का निर्धारण करने एवं निर्णय लेने में सक्रिय रूप से भागीदारी करते हैं। चयनित प्रतिनिधि के रूप में काम करने वाले पुरुष एवं महिला दोनों ही सदस्यों के सामूहिक निकाय के प्रति जवाबदेह होते हैं। प्राथमिक एफपी ओ में किसान – सदस्यों को मतदान का समान अधिकार होता है (एक सदस्य, एक मत) तथा अन्य स्तरों के एफपीओ भी लोकतांत्रिक ढंग से संगठित होते हैं।

#### तीसरा सिद्धांत : किसान – सदस्य की आर्थिक भागीदारी

किसान – सदस्य अपने एफपीओ की पूंजी में समान रूप से योगदान करते हैं तथा लोकतांत्रिक ढंग से उसका नियंत्रण करते हैं। इस पूंजी का कुछ न कुछ भाग आम तौर पर एफपीओ की साझी संपत्ति होता है। किसान – सदस्य आम तौर पर

सदस्यता की एक शर्त के रूप में जमा की गई अपनी पूंजी पर सीमित क्षतिपूर्ति, यदि कोई हो, प्राप्त करते हैं। किसान – सदस्य निम्नलिखित में से किसी या सभी प्रयोजनों के लिए अतिरिक्त भाग का आवंटन करते हैं : अपने एफपीओ का विकास करना, संभवतः बचत का गठन करके, जिसका कुछ न कुछ भाग अविभाज्य होगा; एफपीओ के साथ सदस्यों के लेन-देन के अनुपात में उनको लाभ प्रदान करना; और सदस्यों द्वारा अनुमोदित अन्य गतिविधियों की सहायता करना।

#### चौथा सिद्धांत : स्वायत्तता एवं स्वतंत्रता

एफपीओ स्वायत्त, स्वयं सहायता संगठन हैं जिनका नियंत्रण उनके किसान – सदस्यों द्वारा किया जाता है। यदि वे दूसरे संगठनों, जिसमें सरकारें शामिल हैं, के साथ कोई करार करते हैं या बाह्य स्रोतों से पूंजी जुटाते हैं, तो वे ये सब ऐसी शर्तों पर करते हैं जो उनके सदस्य – किसानों द्वारा लोकतांत्रिक नियंत्रण का सुनिश्चित करती हैं तथा उनके एफपीओ की स्वायत्तता को बनाए रखती हैं।

#### पांचवा सिद्धांत : शिक्षा, प्रशिक्षण एवं सूचना

एफपीओ के प्रचालन संबंधी दिशा निर्देशों में उनके किसान – सदस्यों, चुने हुए प्रतिनिधियों, प्रबंधकों तथा कर्मचारियों के लिए शिक्षा एवं प्रशिक्षण का प्रावधान है ताकि वे अपने एफपीओ के विकास में कारगर ढंग से योगदान कर सकें। वे एफपीओ की प्रकृति एवं लाभों के बारे में आम जनता – विशेष रूप से युवाओं तथा सहमति निर्माताओं – को सूचना प्रदान करते हैं।

#### छठवा सिद्धांत : एफपीओ के बीच सहयोग

एफपीओ अपने सदस्यों की सबसे कारगर ढंग से सेवा करते हैं तथा राष्ट्रीय, स्थानीय, क्षेत्रीय तथा अंतर्राष्ट्रीय संरचनाओं के माध्यम से साथ मिलकर काम करके एफपीओ आंदोलन को सुदृढ़ करते हैं।

#### सातवा सिद्धांत : समुदाय के लिए सरोकार

एफपीओ अपने सदस्यों द्वारा अनुमोदित नीतियों के माध्यम से अपने समुदायों के संपोषणीय विकास के लिए काम करते हैं।

### 4. संसाधन संस्थाओं (आरआई) का चयन

यदि कोई राज्य सरकार संसाधन संस्थाओं की पहचान करने और/या एफपीओ के संवर्धन के लिए एसएफएसी को अपनी प्रधान संस्था के रूप में नियुक्त करना चाहती है, तो उसके लिए संसाधन संस्थाओं का समूह बनाने की विस्तृत प्रक्रिया (जो अनुबंध-3 में उपलब्ध है) का अनुसरण करना आवश्यक नहीं है। वे एफपीओ के संवर्धन का कार्य करने के लिए परियोजना प्रस्ताव प्रस्तुत करने के लिए एसएफएसी से सीधे संपर्क कर सकती हैं तथा एसएफएसी द्वारा प्रस्ताव प्रस्तुत किए जाने तथा एसएलएससी द्वारा उनका अनुमोदन हो जाने के बाद आवश्यक बजट उपलब्ध करा सकती हैं।

तथापि, यदि राज्य संसाधन संस्थाओं की सीधी नियुक्ति कर रहा है तथा एफपीओ के संवर्धन का कार्य कर रहा है, तो अनुबंध-3 में निर्धारित प्रक्रिया का अनुसरण अवश्य किया जाना चाहिए।

## 5. FPO PROMOTION AND DEVELOPMENT PROCESS

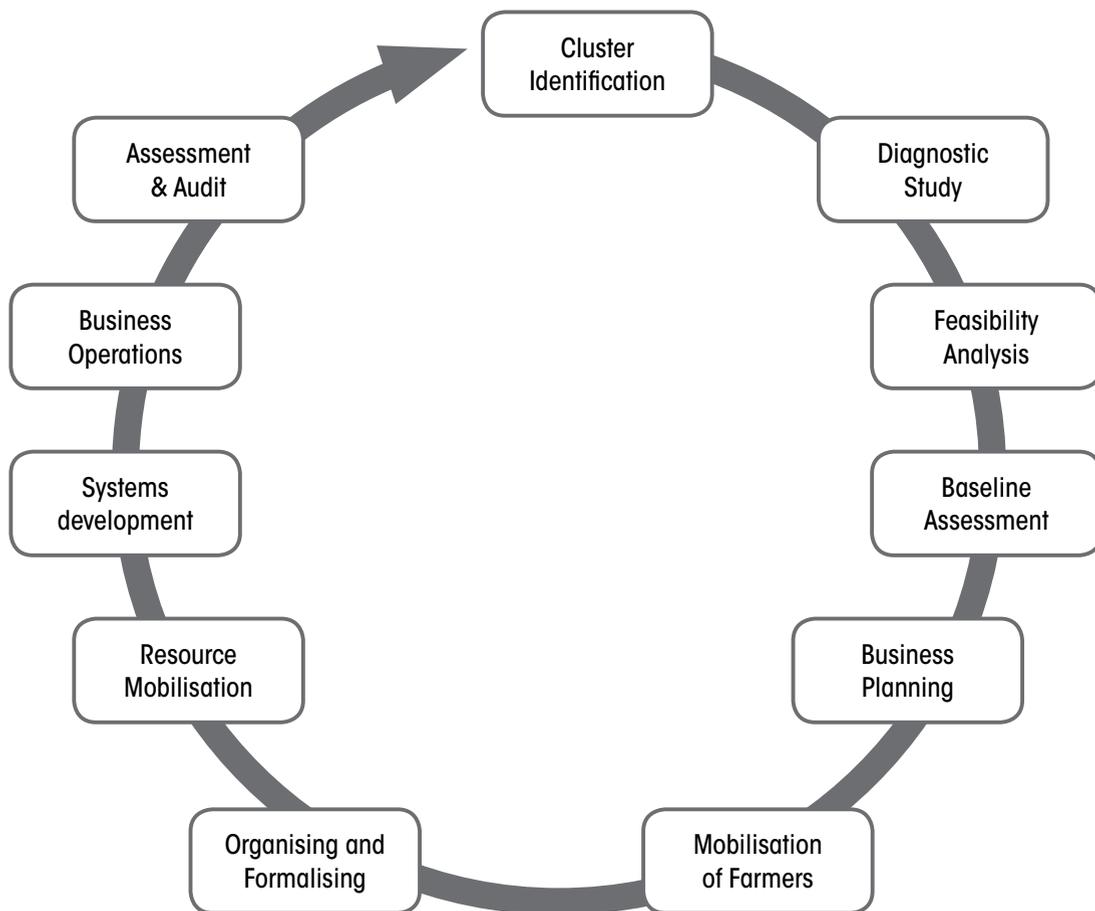


FIGURE 1: FPO PROMOTION AND DEVELOPMENT PROCESS

**CLUSTER IDENTIFICATION** – Cluster areas are to be selected by the RI in consultation with the respective State Government departments. However, it should be ensured that a cluster of 8,000-10,000 farmers should be formulated, within one or two blocks, identifying 80 to 120 contiguous villages of a particular district.

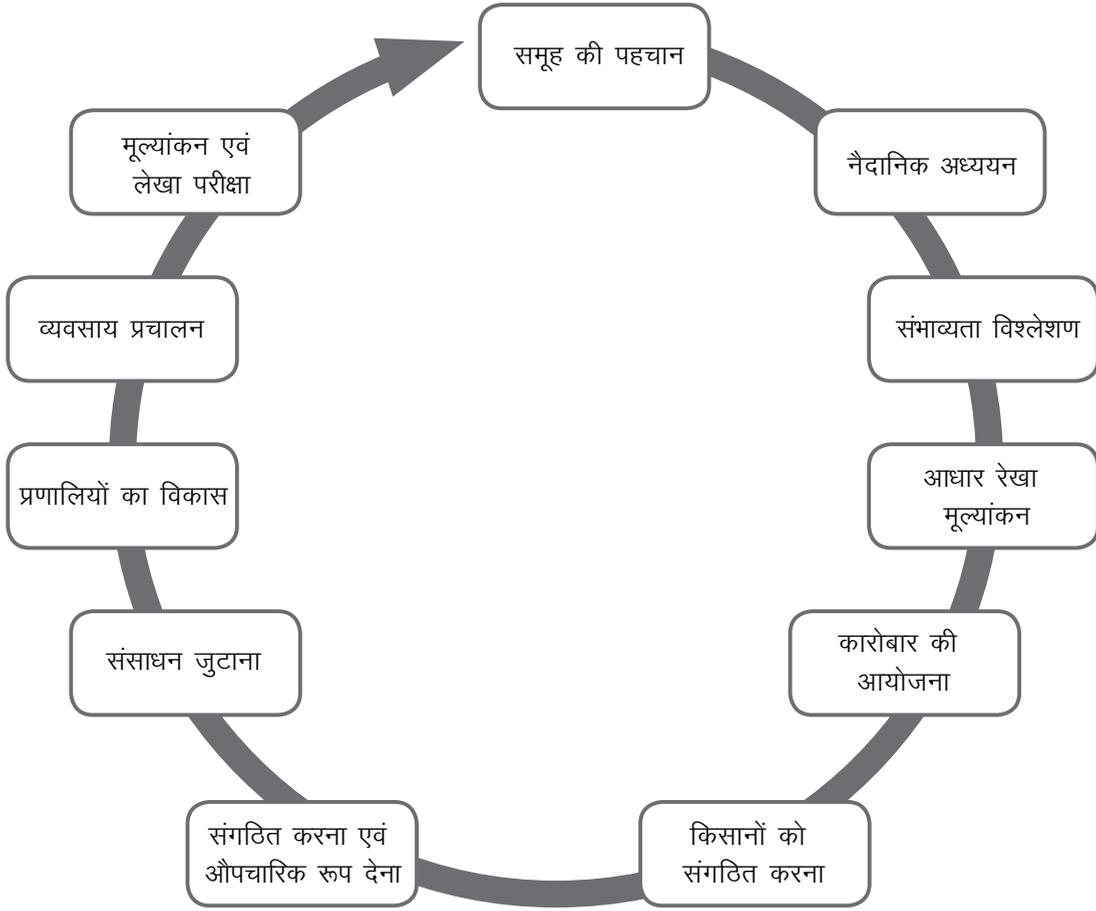
**DIAGNOSTIC STUDY** – A Diagnostic Study is to be conducted by the RI in the selected cluster area. The Diagnostic Study is conducted to assess the preliminary situation of the farmers and level of agriculture in the area. The study will also help in identifying the potential interventions required and understand the specific project implementation context. A detailed list of factors to be covered in the study is mentioned in Annexure – 4.

**FEASIBILITY ANALYSIS** – Feasibility Analysis for the formation of FPCs should be carried out by RIs and

then appraised by hired external experts in various technical areas. A normal feasibility study should cover aspects such as financial, technical, legal, political, socio-cultural, environmental, economic and resource feasibility. The Feasibility Analysis will establish a case for promotion of FPCs in the prevailing specific regional environmental context of the FPOs.

**BASELINE ASSESSMENT** – Baseline Assessment, to be carried out by RI, will help in generating data related to the current prevailing situation of farming and small, marginal and tenant farmers. Baseline assessment will cover a variety of factors to identify the potential interventions, to plan development and business plans and to establish the base figures based on future outcome indicators that can be measured to understand the change contribution. The assessment shall be conducted using stratified random sampling

## 5 एफपीओ के संवर्धन तथा विकास की प्रक्रिया



चित्र-1: एफ पी ओ के संवर्धन तथा विकास की प्रक्रिया

**समूह की पहचान :** समूह के क्षेत्रों का चयन संसाधन संस्था द्वारा राज्य सरकार के संबंधित विभागों के साथ परामर्श करके किया जाएगा। तथापि, यह सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि किसी विशिष्ट जिले के 80 से 120 समीपस्थ गांवों की पहचान करते हुए एक या दो ब्लॉक के अंदर 8,000 से 10,000 किसानों के समूह का निर्माण किया जाए।

**नैदानिक अध्ययन :** समूह के चयनित क्षेत्र में संसाधन संस्था द्वारा नैदानिक अध्ययन किया जाएगा। किसानों की प्रारंभिक स्थिति तथा क्षेत्र में कृषि के स्तर का मूल्यांकन करने के लिए नैदानिक अध्ययन किया जाता है। इस अध्ययन से अपेक्षित संभावित हस्तक्षेपों की पहचान करने में सहायता के साथ, विशिष्ट परियोजनाओं के कार्यान्वयन के संदर्भ को समझने में भी सहायता मिलेगी। इस अध्ययन में शामिल किए जाने वाले कारकों की विस्तृत सूची अनुबंध-4 में दी गई है।

**संभाव्यता विश्लेषण :** संसाधन संस्थाओं द्वारा एफपीओ के गठन के लिए संभाव्यता विश्लेषण किया जाना चाहिए और फिर विभिन्न

तकनीकी क्षेत्रों के लिए नियुक्त किए गए बाहरी विशेषज्ञों द्वारा उनका मूल्यांकन किया जाना चाहिए। एक औपचारिक संभाव्यता अध्ययन के तहत वित्तीय, तकनीकी, कानूनी, राजनीतिक, सामाजिक – आर्थिक, पर्यावरणीय तथा संसाधन संभाव्यता जैसे पहलू शामिल होने चाहिए। संभाव्यता विश्लेषण को एफपीओ के प्रचलित विशिष्ट क्षेत्रीय एवं पर्यावरणीय संदर्भ में एफपीओ के संवर्धन का औचित्य स्थापित होगा।

**आधार रेखा मूल्यांकन :** संसाधन संस्था द्वारा संचालित किए जाने वाले आधार रेखा मूल्यांकन से खेती तथा छोटे, सीमांत एवं काश्तकार किसानों की वर्तमान प्रचलित स्थिति से संबंधित आंकड़े सृजित करने में सहायता प्राप्त होगी। आधार रेखा मूल्यांकन के तहत संभावित हस्तक्षेपों की पहचान करने, विकास एवं व्यवसाय की योजनाएं तैयार करने तथा भावी परिणाम संकेतकों के आधार पर बुनियादी आंकड़े स्थापित करने के लिए अनेक कारकों को शामिल किया जाएगा, जिन्हें परिवर्तन में योगदान को समझने के लिए मापा जा सकता है। अनेक तरह के हितधारकों के साथ खुली केन्द्रित समूह चर्चा तथा सुगठित परिवार स्तरीय साक्षात्कार के माध्यम से



through structured household-level interviews and open-ended focus group discussions with a variety of stakeholders. Refer to Annexure – 5 for a detailed checklist of factors to be studied in baseline surveys.

**BUSINESS PLANNING** – Business Planning will be carried out by RIs with the help of selected farmers’ representatives. Business planning is a process through which the strategic and operational orientation of an emerging FPO is shaped. While baseline assessment figures will be important inputs to understand the level from which products and services for farmers’ members should be developed, more important will be the collective visualisation of the future of the FPO. Using a variety of tools and systematic collective reflections, a business plan with proper projections on various aspects needs to be developed. The key is to develop business plans in detail with at least 10% of FPO farmer members to provide clear vision. A detailed list of content is provided in Annexure – 6.

**MOBILISATION OF FARMERS** – Once a strong case has been established by SHT with the help of a select group of farmers through the business planning process, it is time to mobilise farmers into FIGs and eventually as farmer-members of FPOs. Mobilisation of farmers should be done with a variety of communication aids like – pamphlets, documentary movies, posters, regular village-level meetings, proper vision development of promoter farmer-members. Promoter farmer-members are those who are eager to form a FPO on voluntary basis, having understood the importance and potential benefits of forming FPOs, obtained through training programmes and exposure provided by SHT of RIs.

**ORGANISING AND FORMALISING** – FIGs in an aggregated cluster together form FPOs. Typically, around 50-70 FIGs can come together to form a FPO. FPOs can be registered under the Producer Company provision under the Companies Act A separate manual on registration of FPOs is enclosed with these guidelines. See also Annexure – 7. However, it must be clarified that the purpose of mobilising farmers is not merely to achieve the target of registering a formal entity. The final form which the FPO assumes (i.e. cooperative, producer company, multi- state cooperative etc.) must be a decision taken by FIG members at an appropriate time. It is important to stress that the process must not

be hurried in any manner and there is no “right time” by which the FPO must be registered. Any period between 18 months to 24 months may be necessary for the FIGs to settle down and understand the implications of aggregation. Only then should the FPO registration be attempted.

**RESOURCE MOBILISATION** – Before initiating the operations of a FPO all required resources should be mobilised by the RI with the help of FPO representatives and board of directors. Financial, human (staff), technical and physical resources should be developed during this particular step. Based on the business plan the RI should liaise with various financing agencies and mobilise resources for hiring/purchasing and developing various resources.

**MANAGEMENT SYSTEMS DEVELOPMENT** – RIs should facilitate the development of management systems in the FPO. Guidelines for management systems should be able to address all requirements related to financial services, input and output management services. Systems related to management of finance, human resources, stock and inventory, procurement and quality management, marketing, internal audit, internal conflict resolution and other important functional areas should be developed. Standard operating procedures for the same should be established.

**BUSINESS OPERATIONS** – Business operations is the commencement of procurement, production, processing, marketing and financial service activities of a FPO. RIs should carefully train both the governing and operational structures of the FPO in order to ensure smooth functioning of business operations. The entire value-chain related to various agriculture and allied products and commodities needs to be managed.

**ASSESSMENT AND AUDIT** – RIs should facilitate constant assessment of performance of various stakeholders like farmer members, governing board of directors and service providers. They should also help FPOs to reflect using Institutional Maturity Index to understand areas of improvement. Internal process and accounting audits will help maintain both transparency and accountability (Annexure-9). These are key institutional systems for FPO evolution.

श्रेणीबद्ध अनियमित नमूनाकरण का प्रयोग करके मूल्यांकन संचालित किया जाएगा। आधार रेखा सर्वेक्षण में जिन कारकों का अध्ययन किया जाना है उनकी विस्तृत जांच सूची के लिए अनुबंध-5 देखें।

**कारोबार की आयोजना :** किसानों के चयनित प्रतिनिधियों की सहायता से संसाधन संस्थाओं द्वारा कारोबार की योजना तैयार की जाएगी। कारोबार आयोजना एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके माध्यम से उभरते एफपीओ की रणनीति एवं प्रचालनात्मक अभिविन्यास को आकार दिया जाता है। यद्यपि उस स्तर को समझने के लिए आधार रेखा मूल्यांकन के आंकड़े महत्वपूर्ण निवेश होंगे जिस स्तर पर किसान-सदस्यों के लिए उत्पादों और सेवाओं का विकास किया जाना चाहिए, फिर भी एफपीओ के भविष्य की सामूहिक रूप से कल्पना करना अधिक महत्वपूर्ण होगा। अनेक तरह के उपकरणों तथा सुव्यवस्थित सामूहिक विचार-विमर्शों का प्रयोग करके विभिन्न पहलुओं पर समुचित अनुमान के साथ कारोबार योजना को विकसित करने की जरूरत होती है। विस्तृत कारोबार योजनाएं विकसित करने की कुंजी यह है कि एफपीओ के कम से कम 10 प्रतिशत किसान – सदस्य अपना स्पष्ट नजरिया प्रदान करें। अंतर्वस्तु की विस्तृत सूची अनुबंध-6 में दी गई है।

**किसानों को संगठित करना :** जब कारोबार आयोजना प्रक्रिया के माध्यम से किसानों के एक चयनित समूह की सहायता से एसएचटी द्वारा स्थापित किए जाने का औचित्य प्रबल उदाहरण से प्रमाणित हो जाता है, तो किसानों को एफआईजी में और अंततः एफपीओ के किसान – सदस्य के रूप में संगठित करना चाहिए। किसानों को संगठित करने का कार्य संप्रेषण के अनेक तरह के माध्यमों से किया जाना चाहिए जैसे कि प्रचार पुस्तिका, वृत्त चित्र, पोस्टर, ग्राम स्तर पर नियमित बैठकें, विकासशील किसान – सदस्यों के दृष्टिकोण का समुचित विकास आदि। बढ़ावा देने वाले किसान-सदस्य वे होते हैं जो स्वैच्छिक आधार पर एफपीओ का गठन करने के लिए उत्सुक होते हैं, और एफपीओ के गठन में संसाधन संस्थाओं के एसएचटी द्वारा प्रदान किए गए प्रशिक्षण कार्यक्रमों एवं प्रदर्शन से प्राप्त होने वाले महत्व एवं संभावित लाभों को समझते हैं।

**संगठित करना एवं औपचारिक रूप देना :** किसान लाभ समूह किसी एकीकृत समूह में साथ मिलकर एफपीओ का गठन करते हैं। विशिष्ट रूप से, एफपीओ का गठन करने के लिए 50 से 70 एफआईजी एक साथ शामिल हो सकते हैं। एफपीओ को कंपनी अधिनियम के अंतर्गत उत्पादक कंपनी के प्रावधानों के अंतर्गत पंजीकृत किया जा सकता है। एफपीओ के पंजीकरण पर एक अलग नियमावली इन दिशानिर्देशों के साथ संलग्न है। अनुबंध-7 भी देखें। तथापि, यह स्पष्ट करने की जरूरत है कि किसानों को संगठित करने का उद्देश्य केवल एक औपचारिक संस्था को पंजीकृत करने के लक्ष्य को प्राप्त करना नहीं है। एफपीओ द्वारा जो अंतिम स्वरूप ग्रहण किया जाएगा (अर्थात् सहकारी समिति, उत्पादक कंपनी, बहुराज्यीय सहकारी समिति आदि) उसके बारे में निर्णय उपयुक्त समय पर एफआईजी के

सदस्यों द्वारा लिया जाना चाहिए। इस बात पर जोर देना महत्वपूर्ण है कि किसी भी ढंग से इस प्रक्रिया में जल्दबाजी नहीं करनी चाहिए तथा ऐसा कोई "सही समय" नहीं है जब तक एफपीओ का पंजीकरण हो ही जाना चाहिए। एफआईजी के लिए स्थिर होने तथा समूह के प्रभावों को समझने के लिए 18 माह से 24 माह के बीच की अवधि आवश्यक हो सकती है। इसके बाद ही, एफपीओ के पंजीकरण का प्रयास शुरू करना चाहिए।

**संसाधन जुटाना :** एफपीओ का प्रचालन आरंभ करने से पूर्व एफपीओ के प्रतिनिधियों तथा निर्देशक मंडल की सहायता से संसाधन संस्था द्वारा सभी अपेक्षित संसाधनों को जुटाया जाना चाहिए। इस विशिष्ट चरण के दौरान, वित्तीय, मानव (एचआर), तकनीकी एवं भौतिक संसाधनों का विकास किया जाना चाहिए। कारोबार योजना के आधार पर संसाधन संस्था को चाहिए कि वह विभिन्न वित्तीय संस्थाओं से संपर्क करे तथा विभिन्न संसाधनों को उपलब्ध कराने/खरीदने एवं विकसित करने के लिए संसाधन जुटाए।

**प्रबंधन प्रणालियों का विकास :** संसाधन संस्थाओं को चाहिए कि वे एफपीओ में प्रबंधन प्रणालियों के विकास में सहायता प्रदान करें। प्रबंधन प्रणालियों के लिए दिशानिर्देश वित्तीय सेवाओं, निवेश और उत्पादन प्रबंधन सेवाओं से संबंधित सभी आवश्यकताओं को पूरा करने में समर्थ होना चाहिए। वित्त, मानव संसाधन, माल और वस्तुसूची, खरीद एवं वसूली और गुणवत्ता प्रबंधन, विपणन, आंतरिक लेखा परीक्षा, आंतरिक टकराव के समाधान तथा कार्य के अन्य महत्वपूर्ण क्षेत्रों के प्रबंधन से संबंधित प्रणालियों का विकास किया जाना चाहिए। इनके लिए मानक प्रचालन कार्यविधियां स्थापित की जानी चाहिए।

**कारोबार प्रचालन :** कारोबार प्रचालन एफपीओ की प्रापण, उत्पादन, प्रसंस्करण, विपणन तथा वित्तीय सेवाओं से संबंधित गतिविधियों की शुरुआत है। संसाधन संस्थाओं को चाहिए कि वे एफपीओ की शासकीय एवं प्रचालन संस्थाओं दोनों को ध्यान से प्रशिक्षित करें ताकि व्यवसाय प्रचालन के अबाध कार्यकरण सुनिश्चित हो सके। विभिन्न कृषि एवं संबद्ध उत्पादों तथा पदार्थों से संबंधित संपूर्ण मूल्य श्रृंखला का प्रबंधन करने की जरूरत होती है।

**मूल्यांकन एवं लेखा परीक्षा :** संसाधन संस्थाओं को चाहिए कि वे विभिन्न हितधारकों जैसे कि किसान- सदस्य, निर्देशकों के शासी मंडल तथा सेवा प्रदाताओं के कार्य निष्पादन के नियमित रूप से मूल्यांकन में सहायता प्रदान करें। उन्हें सुधार के क्षेत्रों को समझने के लिए संस्थानिक परिपक्वता सूचकांक का प्रयोग करके इन्हें दर्शाने में एफपीओ की सहायता करनी चाहिए। आंतरिक प्रक्रिया तथा लेखाओं की परीक्षा से पारदर्शिता एवं जवाबदेही दोनों सुनिश्चित करने में मदद मिलेगी (अनुबंध-9)। ये एफपीओ के विकास के लिए प्रमुख संस्थानिक प्रणालियां हैं।

## 6. FPO SERVICE MODEL

The FPO will offer a variety of services to its members as illustrated in the table. It can be noted that it is providing almost end-to-end services to its members, covering almost all aspects of cultivation (from inputs, technical services to processing and marketing). The FPO will facilitate linkages between farmers, processors, traders, and retailers to coordinate supply and demand and to access key business development services such as market information, input supplies, and transport services. Based on the emerging needs, the FPO will keep on adding new services from time to time.

The set of services include Financial, Business and Welfare services. An indicative list of services includes:

**Financial Services:** The FPO will provide loans for crops, purchase of tractors, pump sets, construction of wells, laying of pipelines.

**Input Supply Services:** The FPO will provide low cost and quality inputs to member farmers. It will supply fertilizers, pesticides, seeds, sprayers, pumpsets, accessories, pipelines.

**Procurement and Packaging Services:** The FPO will procure agriculture produce from its member farmers; will do the storage, value addition and packaging.

**Marketing Services:** The FPO will do the direct marketing after procurement of agricultural produce. This will enable members to save in terms of time, transaction costs, weightment losses, distress sales, price fluctuations, transportation, quality maintenance etc.

**Insurance Services:** The FPO will provide various insurance like Crop Insurance, Electric Motors Insurance and Life Insurance.

**Technical Services:** FPO will promote best practices of farming, maintain marketing information system, diversifying and raising levels of knowledge and skills in agricultural production and post-harvest processing that adds value to products.

**Networking Services:** Making channels of information (e.g. about product specifications, market prices) and

other business services accessible to rural producers; facilitating linkages with financial institutions, building linkages of producers, processors, traders and consumers, facilitating linkages with government programmes.

## 6. एफ पी ओ सेवा प्रतिकार

जैसा कि सारणी में दर्शाया गया है, एफपीओ अपने सदस्यों को कई तरह की सेवाएं प्रदान करेगा। उल्लेखनीय है कि यह अपने सदस्यों को लगभग शुरू से अंत तक सेवाएं प्रदान कर रहा है, जिसके अंतर्गत खेती के लगभग सभी पहलू (उत्पादक सामग्री, तकनीकी सेवाओं से लेकर प्रसंस्करण एवं विपणन तक) शामिल हैं। एफपीओ आपूर्ति एवं मांग में समन्वय स्थापित करने तथा बाजार सूचना, उत्पादक सामग्री की आपूर्ति, तथा परिवहन सेवा जैसी प्रमुख कारोबार विकास सेवाओं तक पहुंच प्राप्त करने के लिए किसानों, संसाधकों, व्यापारियों तथा फुटकर विक्रेताओं के बीच संबंध स्थापित करने में सुविधा प्रदान करेंगे। उभरती आवश्यकताओं के आधार पर, एफपीओ समय-समय पर नई सेवाओं को शामिल करना जारी रखेंगे।

सेवाओं के समूह में वित्तीय, कारोबार तथा कल्याण से जुड़ी सेवाएं शामिल होती हैं। सेवाओं की सांकेतिक सूची में निम्नलिखित शामिल हैं :

**वित्तीय सेवाएं :** एफपीओ फसलों के लिए, ट्रैक्टर, पंप सेट खरीदने के लिए, कुंओं का निर्माण करने के लिए, पाइप लाइन बिछाने के लिए ऋण प्रदान करेंगे।

**उत्पादक सामग्री आपूर्ति सेवाएं :** एफपीओ सदस्य – किसानों को कम लागत वाले तथा कोटिपरक उत्पादक सामग्री प्रदान करेंगे। ये खाद, कीटनाशक, बीज, फुहारा करने वाला यंत्र, पंप सेट, साजो-सामान, पाइप लाइन आदि की आपूर्ति करेंगे।

**खरीद एवं वसूली एवं पैक करने की कार्य सेवाएं :** एफपीओ अपने सदस्य- किसानों से कृषि उत्पादों की खरीददारी करेंगे, भंडारण, मूल्य अभिवृद्धि तथा सामान पैक करने का कार्य करेंगे।

**विपणन सेवाएं :** एफपीओ कृषि उत्पादन की खरीददारी करने के बाद उनका सीधे विपणन करेंगे। इससे सदस्यों के समय, लेन-देन की लागत, नापतोल संबंधी क्षति, मजबूरन बिक्री, कीमतों में उतार-चढ़ाव, परिवहन, गुणवत्ता अनुरक्षण आदि की दृष्टि से बचत होगी।

**बीमा सेवाएं :** एफपीओ विभिन्न प्रकार की बीमा सेवाएं उपलब्ध कराएंगे, जैसे कि फसल बीमा, इलेक्ट्रिक मोटर बीमा तथा जीवन बीमा आदि।

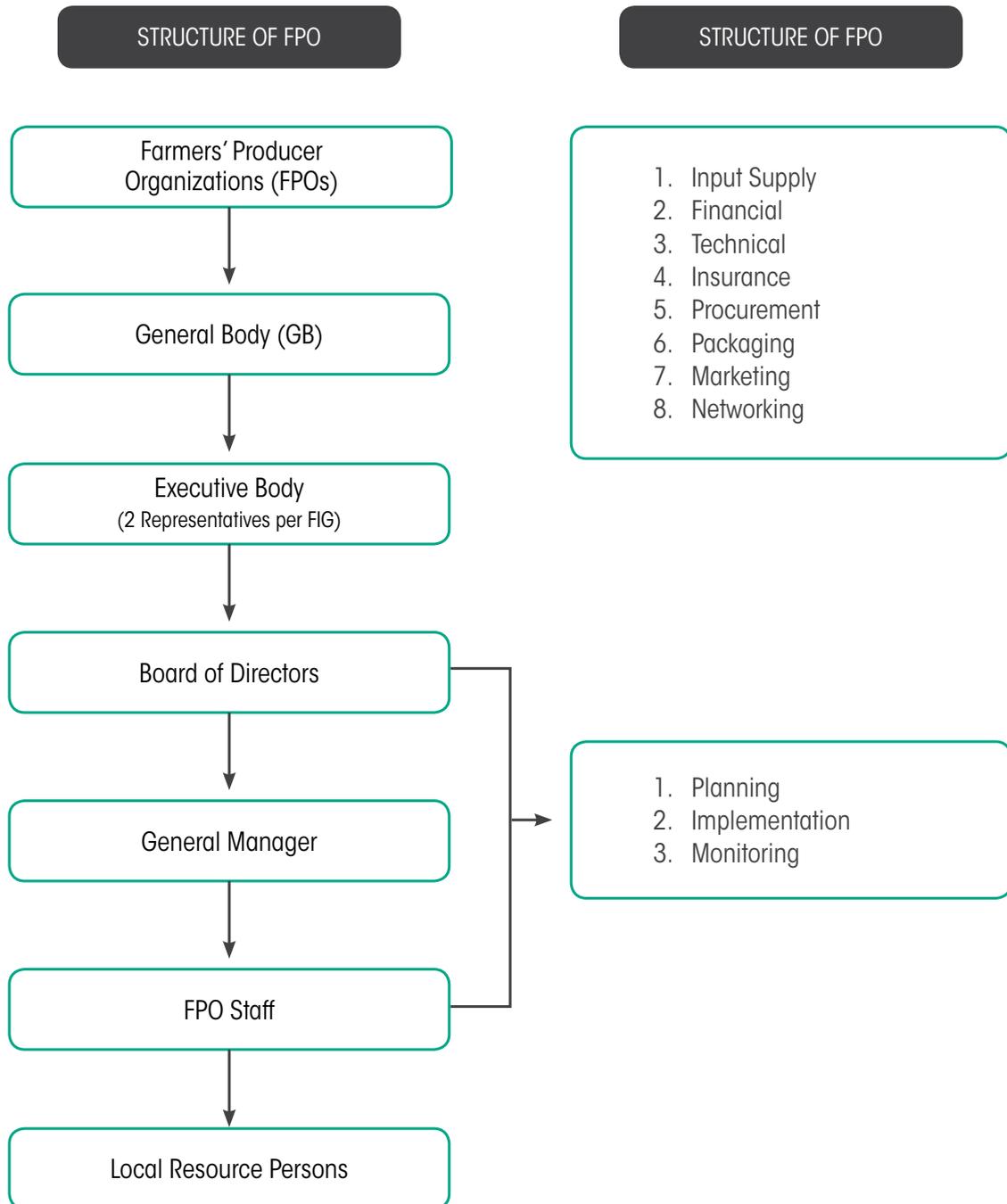
**तकनीकी सेवाएं :** एफपीओ खेती की बेहतर कार्यप्रणालियों को बढ़ावा देंगे, विपणन सूचना प्रणाली का अनुरक्षण करेंगे, कृषि उत्पादन तथा फसल पश्चात प्रसंस्करण के क्षेत्र में ज्ञान एवं कौशलों में विविधता लाएंगे तथा उनका स्तर ऊपर उठाएंगे जिससे उत्पादों के मूल्य में वृद्धि होगी।

**नेटवर्क सेवाएं :** सूचना के माध्यमों (उदाहरण के लिए, उत्पाद विनिर्देशन, बाजार कीमत आदि के बारे में) तथा अन्य कारोबार सेवाओं को ग्रामीण उत्पादकों के लिए सुगम्य बनाना; वित्तीय

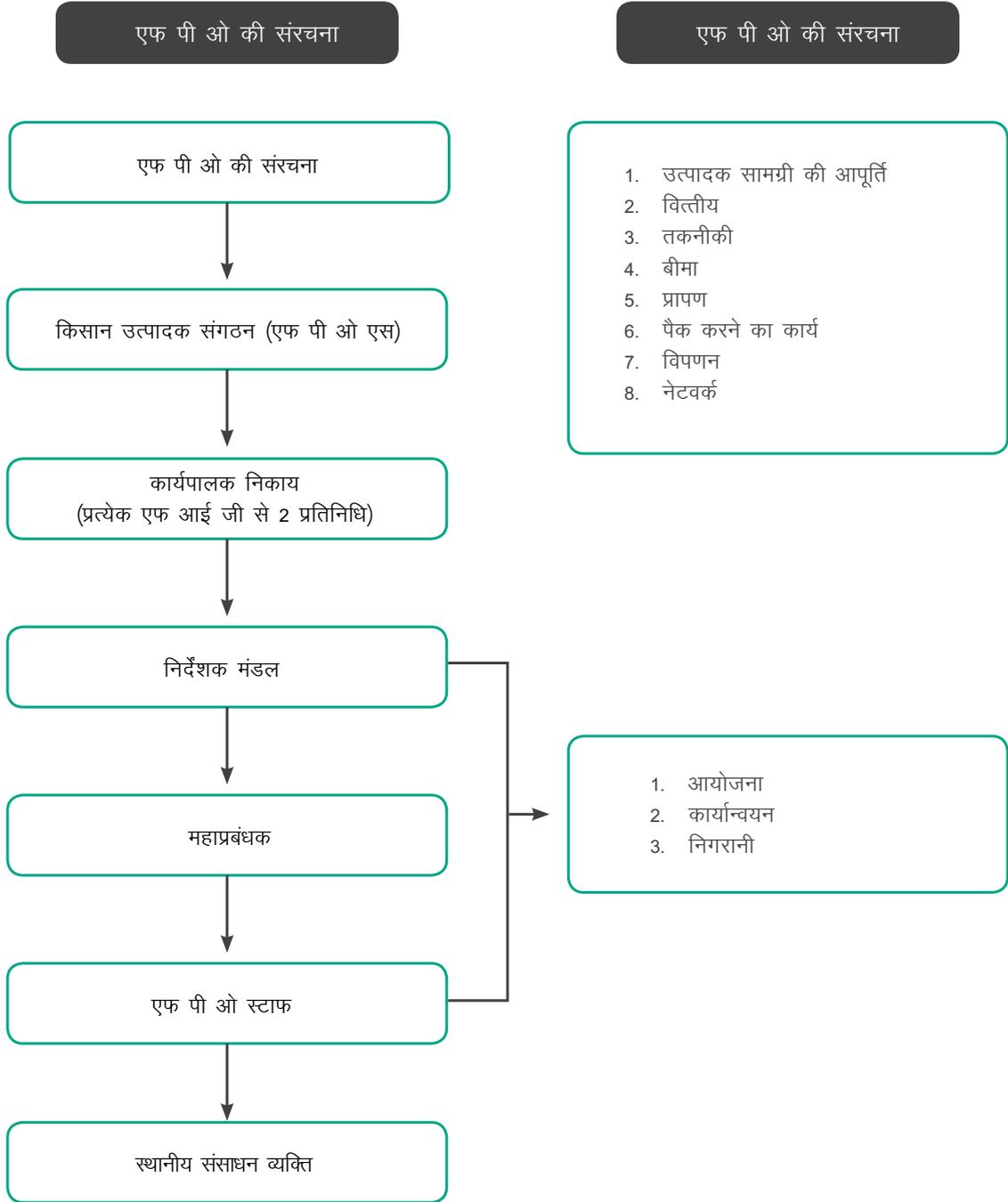
संस्थाओं के साथ संबंध स्थापित करने में सहायता प्रदान करना, उत्पादकों, संसाधकों, व्यापारियों एवं उपभोक्ताओं के बीच संबंध स्थापित करना, सरकारी कार्यक्रमों के साथ संबंध स्थापित करने में सहायता प्रदान करना।



FIGURE 2: FPO SERVICE MODEL



चित्र-2: एफ पी ओ सेवा प्रतिरूप



## 7. STAGES OF PROJECT DEVELOPMENT, TIMELINE, DELIVERABLE AND MEASURES OF VERIFICATION

TIMELINE	ACTIVITIES	DELIVERABLES	MEANS OF VERIFICATION	PAYMENT STRUCTURE % OF TOTAL FEES
3 month	<b>Stage One: Pre-project Implementation (Three months)</b> Baseline on volume, value & market access, centrality analysis, (i) Identification of Product specific clusters (ii) Feasibility Analysis -break-even estimates (iii) Project Implementation Plan procurement, inputs, storage and marketing,	Detailed Project Report (Checklist Provided) (i) List of Product specific clusters identified (ii) Database of farmers prepared, computerized and analysed (iii) Various interface table prepared	(i) Submitted DPR (ii) Meeting minutes and photographs of meetings (iii) Inception report	10%
6 month	<b>Stage Two: Enhancing Capacity &amp; Implementation of Surplus Farm Production Plan (Mobilization Phase)</b> (i) Village meetings- identify potential farmers, identify opinion leaders (ii) Identification of potential farmers for FIG & FPOs, LRP/ BF/LF Identification (iii) Hand holding support for Productivity Increase, IPM/ INM/ IPP (iv) Identifying Value-proposition for setting FPO (logic of collectivization) (v) Exposure Visit of Farmers/ opinion leaders	(i) Farmers Organized into FIGs, LRP identified and training completed on improved agriculture practices (ii) FIG formed (min 50%) of target (iii) Trained LRP/BF ready for deployment in field (iv) Farmers Participated in Improved Agriculture/ vegetable/pulse based farming system (v) Farmers realized benefits in terms of increased yield and less expenditures	(i) List of FIGs/FIG registers (ii) List of LRP/ BF/LF trained and ready for deployment (iii) Training curriculum, training report & participant list (iv) List of farmers adopting package of practices (v) No. of farmers supported, areas of demonstration (vi) Six monthly report	10%
12 month	<b>Stage Three: Pre-formation Stage of FPO/Collective and preparation of FPOs business plan through FIG level exercise</b> (i) Demonstration conducted on improved agriculture practices (ii) Start up shareholders campaign (iii) Identification of training needs & imparting training to promoters and farmers of FPO (iv) FIGs meeting & orientation started for FPO scoping, vision building exercise & exposure visit of promoters farmers (v) Generate crop-wise household information with surplus, deficit and gap exists (vi) FPO forming process initiated	(i) Min 5 village level agri business potential, gap analysis exercises done. (ii) Information documented and business plan drafted and shared with FIGs members (iii) 2 modulated trainings imparted to lead/promoters farmers on Business plan (iv) Share money from min 250 farmers collected (v) FIGs shown some trends/ indicators for collective action (vi) Business Case of FPO/Collective prepared (checklist provided) Farmers detailed information list prepared (vii) Share money from 500 farmers collected	(i) FIG meeting registers and shareholders list prepared (ii) Business Plan available at FPO level and known to min 10% promoters and (iii) Farmers information list prepared (iv) FPC Accounts Statement (v) Yearly Report	20%

## 7. परियोजना विकास के चरण, समय सीमा, प्राप्य परिणाम तथा सत्यापन की कसौटियां

समय सीमा	गतिविधियां	प्राप्य परिणाम	सत्यापन के साधन	भुगतान की संरचना (कुल शुल्क के प्रतिशत के रूप में)
3 माह	<b>चरण-1:</b> परियोजना के पूर्व कार्यान्वयन (3 माह) मात्रा, मूल्य एवं बाजार पहुंच, केंद्रीय विश्लेषण पर आधार भूत (i) उत्पाद विशिष्ट समूहों की पहचान (ii) संभाव्यता विश्लेषण – हानिरहित व्यापार अनुमान (iii) परियोजना कार्यान्वयन की योजना, प्रापण, उत्पादक सामग्री, भंडारण एवं विपणन	विस्तृत परियोजना रिपोर्ट (जांच सूची प्रदान की गई है) (i) उत्पाद विशिष्ट समूहों की अभिचिह्नित सूची (ii) किसानों का डाटा बेस तैयार करना, कंप्यूटरीकृत तथा विश्लेषण करनौ (iii) तैयार की गई विभिन्न अंतराफलक तालिका	(i) प्रस्तुत की जाने वाली विस्तृत परियोजना रिपोर्ट (ii) बैठकों का कार्यवृत्त तथा चित्र (iii) आरंभिक रिपोर्ट	10 प्रतिशत
6 माह	<b>चरण-2:</b> अतिरिक्त कृषि उत्पाद योजना के कार्यान्वयन तथा क्षमता में वृद्धि (संचेतना चरण) (i) ग्राम बैठकें – संभावित किसानों की पहचान करना, सलाह देने वाले मार्गदर्शकों की पहचान करना (ii) एफआईजी एवं एफपीओ के लिए संभावित किसानों की पहचान करना, एलआरपी/बीएफ/एलएफ की पहचान करना (iii) उत्पादकता में वृद्धि, आईएमपी/आईएनएम/आईपीपी के लिए व्यावहारिक सहायता (iv) एफपीओ के गठन के लिए मूल्य प्रस्ताव की पहचान करना (समूहीकरण का तर्क) (v) किसानों/सलाह देने वाले मार्गदर्शकों के ज्ञानार्जन दौरे	(i) एफआईजी में किसानों को संगठित करना, एलआरपी की पहचान करना तथा कृषि कार्यप्रणालियों में सुधार पर प्रशिक्षण का पूरा होना (ii) लक्षित एफआईजी का गठन (न्यूनतम 50 प्रतिशत) (iii) फील्ड में तैनाती के लिए प्रशिक्षित एलआरपी/बीएफ का तैयार होना (iv) संशोधित कृषि/सब्जी/दलहन आधारित कृषि प्रणाली में किसानों की भागीदारी (v) उपज में वृद्धि तथा कम व्यय की दृष्टि से किसानों द्वारा लाभ प्राप्त किया जाना	(i) एफ आई जी की सूची/एफ आई जी रजिस्टर (ii) प्रशिक्षित एवं तैनाती के लिए तैयार एल आर पी/बी एफ/एल एफ की सूची (iii) प्रशिक्षण पाठ्यचर्या, प्रशिक्षण रिपोर्ट एवं प्रतिभागियों की सूची (iv) प्रथाओं के पैकेज को अपनाने वाले किसानों की सूची (v) ऐसे किसानों की सूची जिनकी सहायता की गई, प्रदर्शन के क्षेत्र (vi) छमाही रिपोर्ट	10 प्रतिशत
12 माह	<b>चरण-3:</b> एफ पी ओ/समूह का गठन पूर्व चरण तथा एफ आई जी स्तरीय कवायद के माध्यम से एफ पी ओ की कारोबार योजना तैयार करना (i) संशोधित कृषि प्रथाओं पर संचालित प्रदर्शन (ii) शेयरधारक अभियान की शुरुआत (iii) प्रशिक्षण संबंधी आवश्यकताओं की पहचान तथा एफ पी ओ के प्रवर्तकों एवं किसानों को प्रशिक्षण प्रदान करना (iv) एफ आई जी बैठक एवं प्रबोधन जिसे एफ पी ओ के कार्य क्षेत्र के निर्माण, नजरिए के निर्माण संबंधी कवायद तथा प्रवर्तक किसानों के ज्ञानार्जन दौरों के लिए शुरू किया गया (v) अतिरिक्त, कमी एवं विद्यमान अंतर के साथ फसलवार परिवार सूचना सृजित करना (vi) एफ पी ओ के गठन की प्रक्रिया की शुरुआत	(i) न्यूनतम पांच ग्राम स्तरीय कृषि व्यवसाय की संभावना, अंतर विश्लेषण कवायद पूरी की गई (ii) सूचना को प्रलेखित किया गया तथा कारोबार योजना तैयार की गई एवं एफ आई जी के सदस्यों के साथ साझा किया गया (iii) कारोबार योजना पर दो अग्रणी/प्रवर्तक किसानों को अनुकूलित प्रशिक्षण प्रदान किया गया (iv) न्यूनतम 250 किसानों से शेयर पूंजी एकत्र की गई (v) एफ आई जी ने सामूहिक कार्रवाई के लिए कुछ रुझानों/संकेतकों का प्रदर्शन किया (vi) एफ पी ओ/समूह के कारोबार मामले तैयार किए गए (जांच सूची प्रदान की गई है), किसानों की विस्तृत सूचना सूची तैयार की गई (vii) 500 किसानों से शेयर पूंजी एकत्र की गई	(i) एफ आई जी बैठक रजिस्टर तथा तैयार की गई शेयर धारक सूची (ii) एफ पी ओ स्तर पर उपलब्ध तथा न्यूनतम 10 प्रतिशत प्रवर्तकों को ज्ञात कारोबार योजना (iii) तैयार की गई किसान सूचना सूची (iv) एफ पी ओ लेखा विवरण (v) वार्षिक रिपोर्ट	10 प्रतिशत

TIME-LINE	ACTIVITIES	DELIVERABLES	MEANS OF VERIFICATION	PAYMENT STRUCTURE % OF TOTAL FEES
18 Month	<b>Stage Four: FPO formation Stage</b> (i) Identification of FPO promoters by FIGs (ii) Initiation of statutory process required for formation of FPO like attainment of PAN, DIN of Directors etc (iii) Stabilize New Surplus Production System & Farmers in 2nd Crop Cycle (iv) Finalizing list of FIG members willing to join FPOs and start share money collection (v) Membership drive continues and framing of Bye-laws/MoA /AoA, incorporation of FPO (vi) Training of FIG members promoters on FPOs	(i) Demonstration of Farmer Patronage to Project Concept (70% repeat farmers) (ii) Collectivization arrangements (FPO) Instituted (iii) Share money from 750 farmers collected (iv) Institutional Arrangements for Market Access Placed (v) Training conducted for farmers	(i) Demo Farmers List (ii) Minutes of FG and associative tier meetings, photographs (iii) List of shareholders	10%
24 Month	<b>Stage Five: (FPO establishment stage)</b> (i) Physical establishment of FPO (ii) CB inputs need assessment (iii) Strengthening FPO – providing services for system development (Operating System, MIS, HR), (iv) Business Planning Exercise Market Linkages for Produce (v) Interface with buyers/ marketers (vi) Increasing FPO's equity through matching grants from SFAC	(i) FPOs established, office/outlets opened (ii) FPO/Collective/ Aggregation Structure Placed (iii) FIG members deposited their share money (iv) Certificate of FPO incorporation awarded (v) 1 <sup>st</sup> General Body Meeting conducted within 90 days of incorporation (vi) FPOs have formally applied to SFAC for equity matching grants (vii) FPOs successfully passed in due diligence report prepared by Charter Accountants and submitted to SFAC	(i) Minutes of meeting FIG subscription to FPO/ collective (ii) Registration & Compliances (iii) Business Plan with key business processes (iv) List of buyers consulted, meeting report & outcome (MoU on price, volume and grading (v) Minutes of BoDs register (vi) Due diligence report submitted to SFAC and matching grant released to FPOs	10%
30 Month	<b>Stage Six:</b> (i) Implementation of business plan of FPO	Business Plan (i) Min 25% business activities executed as per plan (ii) Statutory Clearance obtained required to carry out business activities (iii) Operating System grounded (iv) Minimum 10% target farmers accessed improved agriculture services including better access to market	(i) Business Plan – including financing plan (ii) Regulatory approvals for FPO activities (iii) Certificates from concern apartments obtained (iv) Farmers Field Book (FFB) (v) Increased business turnover of FPOs and reflected in MIS and Balance sheet (vi) Pre project ends report)	20%
36 Months	<b>Stage Seven : Phase-out Systems for post-project sustainability</b>	(i) Agreement executed between RI & LPO for longterm support (ii) BoDs passed resolution for long term agreement (iii) FPCs & shareholders have started getting income from the business activities and showing growth track (iv) FPOs are regular in BoD meetings, AGM, internal Audits and Statutory Audits with minimum deviation	(i) Copy of Agreement (ii) Minutes of BoD Register (iii) FPCs balance sheet (iv) BoD, AGM registers and Satisfactory Reports of Auditors (v) Project ends report	20%

समय सीमा	गतिविधियां	प्राप्य परिणाम	सत्यापन के साधन	भुगतान की संरचना (कुल शुल्क के प्रतिशत के रूप में)
18 माह	<b>चरण-4:</b> एफ पी ओ गठन चरण (i) एफ आई जी द्वारा एफ पी ओ के प्रवर्तकों की पहचान (ii) एफ पी ओ के गठन के लिए अपेक्षित सांविधिक प्रक्रिया की शुरुआत, जैसे कि निदेशकों का पैक, डी आई डी आदि प्राप्त करना (iii) दूसरे फसल चक्र में नई अतिरिक्त उत्पादन प्रणाली एवं किसानों का स्थिरीकरण (iv) एफ पी ओ में शामिल होने के इच्छुक एफ आई जी के सदस्यों की सूची को अंतिम रूप देना तथा शेयर पूंजी एकत्र करने का कार्य शुरू करना (v) सदस्यता अभियान जारी रखना तथा उप कानूनों/एम ओ ए/ए ओ ए का प्रशिक्षण, एफ पी ओ का निगमन (vi) एफ पी ओ पर एफ आई जी के सदस्य प्रवर्तकों का प्रशिक्षण	(i) परियोजना संकल्पना के प्रति किसानों के संरक्षण का प्रदर्शन (ii) समूहकरण की व्यवस्थाएं (एफ पी ओ) शुरू की गईं (iii) 750 किसानों से शेयर पूंजी एकत्र की गई। (iv) बाजार पहुंच के लिए संस्थानिक व्यवस्थाएं स्थापित की गईं (v) किसानों के लिए प्रशिक्षण का आयोजन किया गया	(i) डेमो किसान सूची किसान समूह एवं संबद्ध स्तरीय बैठकों के कार्यवृत्त, फोटोग्राफ (ii) शेयर धारकों की सूची	10 प्रतिशत
24 माह	<b>चरण-5:</b> एफ पी ओ स्थापना चरण (i) एफ पी ओ की भौतिक स्थापना (ii) सी बी उत्पादक समायोजी संबंधी आवश्यकता का मूल्यांकन (iii) एफ पी ओ का सुदृढीकरण – प्रणाली विकास के लिए सेवाएं प्रदान करना (संचालन प्रणाली, एम आई एस, एच आर) (iv) कारोबार योजना तैयार करने की कवायद, उत्पाद के लिए बाजार सहलग्नता (v) क्रेताओं/विक्रेताओं के साथ संबंध स्थापित करना (vi) एसएफएसी से मिलान अनुदान के माध्यम से एफपीओ के समान हिस्से में वृद्धि करना	(i) एफ पी ओ स्थापित किए गए, कार्यालय/दुकान खोले गए (ii) एफ पी ओ/समूह/समूहन संरचना संस्थापित की गईं (iii) एफ आई जी सदस्यों ने अपनी शेयर पूंजी जमा की (iv) एफ पी ओ के निगमन का प्रमाण पत्र प्रदान किया गया (v) निगमन के 90 दिन के अंदर शासी निकाय की पहली बैठक आयोजित की गईं (vi) एफ पी ओ ने औपचारिक रूप से समाज हिस्से के अनुदान के लिए एस एफ ए सी के पास आवेदन किया है (viii) एफ पी ओ ने सनदी लेखाकारों द्वारा तैयार की गई समुचित अध्यक्षीय रिपोर्ट को सफलतापूर्वक पास किया है तथा इसे एस एफ ए सी के पास जमा किया गया है	(i) बैठक का कार्यवृत्त, एफ पी ओ/समूह में एफ आई जी का अंशदान (ii) पंजीकरण एवं अनुपालन कारोबार की प्रमुख प्रक्रियाओं के साथ कारोबार योजना (iv) ऐसे क्रेताओं की सूची जिनसे संपर्क किया गया, बैठक की रिपोर्ट एवं परिणाम (कीमत, मात्रा एवं श्रेणीकरण पर एम ओ यू) (v) बी ओ डी के कार्यवृत्त का रजिस्टर (vi) एसएफएसी को प्रस्तुत समुचित अध्यक्षीय रिपोर्ट तथा एफपीओ को जारी किया गया मिलान अनुदान	10 प्रतिशत
30 माह	चरण-6 : (i) एफ पी ओ की कारोबार योजना का कार्यान्वयन	कारोबार योजना (i) योजना के अनुसार कारोबार की न्यूनतम 25 प्रतिशत गतिविधियां संपन्न की गईं (ii) कारोबार संचालित करने के लिए अपेक्षित सांविधिक स्वीकृति प्राप्त की गईं (iii) प्रचालन तंत्र लगाए गए (iv) न्यूनतम 10 प्रतिशत बड़े किसानों ने कृषि सेवाओं में सुधार का मूल्यांकन किया जिसमें बाजार तक बेहतर पहुंच शामिल है	(i) कारोबार योजना – जिसमें वित्तीय योजना शामिल है (ii) एफ पी ओ की गतिविधियों के लिए विनियामक अनुमोदन संबंधित अपार्टमेंट से प्राप्त किए गए प्रमाण पत्र (iii) किसान क्षेत्रीय पुस्तक (एफ एफ बी) (iv) एफ पी ओ के कारोबार में कुल बिक्री में वृद्धि तथा एम आई एस एवं तुलन पत्र में उसका दर्शाया जाना (vi) परियोजना पूर्व उद्देश्य रिपोर्ट	10 प्रतिशत
36 माह	चरण-7 परियोजना पश्चात संपोषण गतिविधियों के लिए प्रणालियां शुरू करना	(i) दीर्घ अवधि की सहायता के लिए संसाधन संस्था एवं एल पी ओ के बीच करार किया गया (ii) दीर्घ अवधि के करार के लिए निदेशक मंडल ने संकल्प पारित किया (iii) एफ पी ओ एवं शेयर धारकों ने कारोबार की गतिविधियों से आय प्राप्त करना तथा विकास की रुझान को प्रदर्शित करना शुरू कर दिया है (iv) एफ पी ओ नियमित रूप से निदेशक मंडल की बैठकों, ए जी एम, आंतरिक लेखा परीक्षाओं तथा सांविधिक लेखा परीक्षाओं में न्यूनतम विचलन के साथ भाग ले रहे हैं	(i) करार की प्रतिलिपि (ii) बी ओ डी के कार्यवृत्त का रजिस्टर (iii) एफ पी ओ का तुलन पत्र (iv) बी ओ डी, ए जी एम रजिस्टर तथा लेखा परीक्षकों की संतोषप्रद रिपोर्टें (v) परियोजना उद्देश्य रिपोर्ट	10 प्रतिशत

## 8. PROJECT OUTCOMES

### ECONOMIC IMPACT

- ◇ Per hectare production improved by 10% by end of project period
- ◇ Increase in net return to farmer (Inflation +10%)
- ◇ Increase in sub-sector development for agriculture
- ◇ Gap in availability of inputs reduced by 20-25%
- ◇ Increased food and nutritional security
- ◇ Market linkage for the backward and forward integration will be ensured with competitive market
- ◇ Additional employment generated due to increased intensity of farming
- ◇ Benchmark minimum wage rate for labour
- ◇ Reduction in migration

### SOCIAL IMPACT

- ◇ Social capital built in the form of FPOs
- ◇ Improved gender relations and decision making of women farmers enhanced in FIG & FPOs – by giving them board member positions
- ◇ Institutional viability
- ◇ Increased bargaining power for input purchase and output marketing
- ◇ Reduced social conflicts and risks and enhanced welfare at the household level
- ◇ Improved food and nutritional values
- ◇ Leadership role of producers in technology absorption
- ◇ Positive health and nutrition impact on consumers
- ◇ Environment- carbon credit

## 9. BUDGET AND PAYMENT STRUCTURE

A detailed cost sheet of FPO promotion is attached in the table below:

COST SHEET FOR ORGANISING SMALL FARMERS, AGRICULTURE TECHNOLOGY PROMOTION & DEVELOPMENT OF FPO (COST FOR THREE YEARS):		
Assumptions		
1	No. of farmers	1000
2	No. of Villages	15-20
3	No. of FIGs	50
4	No. of members per FIG	20
5	Years of intervention	3
8	No. of FPO	1
9	Objectives	(a) Organise small farmers into FIG & FPO; (b) Agri Technology promotion; (c) Market linkage.
10	Key Strategies	(a) maximum use of Local Resource Persons, (b) preferably selecting areas where land and water related investment (viz. watershed) is done in the past / ongoing for value addition (c) leveraging from other resources.

## 8. परियोजना के परिणाम

### आर्थिक प्रभाव

- ◇ परियोजना अवधि के अंत तक प्रति हेक्टेयर उत्पादन में 10 प्रतिशत का सुधार
- ◇ किसान की शुद्ध आय में वृद्धि (मुद्रा स्फीति 10 प्रतिशत)
- ◇ कृषि के लिए उप क्षेत्रक विकास में वृद्धि
- ◇ उत्पादक सामग्री की उपलब्धता में अंतर में 20 से 25 प्रतिशत की कमी
- ◇ खाद्य एवं पोषण सुरक्षा में वृद्धि
- ◇ पश्चयवर्ती एवं अग्रवर्ती एकीकरण के लिए प्रतिस्पर्धी बाजार के साथ बाजार सहलग्नता का सुनिश्चय
- ◇ खेती की गहनता में वृद्धि के कारण रोजगार के अतिरिक्त अवसरों का सृजन
- ◇ सतही स्तर पर न्यूनतम मजदूरी दर का निर्धारण
- ◇ पलायन में कमी

### सामाजिक प्रभाव

- ◇ किसान उत्पादक संगठन के रूप में सामाजिक पूंजी का निर्माण
- ◇ एफआईजी एवं किसान उत्पादक संगठन में लैंगिक संबंधों में सुधार तथा महिला किसानों द्वारा निर्णय लेने में वृद्धि – उन्हें बोर्ड के सदस्य के रूप में शामिल करना संस्थानिक रूप से संभव
- ◇ उत्पादक सामग्री की खरीद तथा उत्पादन के विपणन के लिए सौदेबाजी की शक्ति में वृद्धि
- ◇ सामाजिक टकरावों एवं जोखिमों में कटौती तथा पारिवारिक स्तर पर कल्याण में वृद्धि
- ◇ खाद्य एवं पोषण मान में सुधार
- ◇ प्रौद्योगिकी को समाहित करने में उत्पादकों की नेतृत्वकारी भूमिका
- ◇ उपभोक्ताओं के स्वास्थ्य एवं पोषण पर सकारात्मक प्रभाव
- ◇ पर्यावरण – कार्बन क्रेडिट

## 9. बजट एवं भुगतान की संरचना

एफपीओ संवर्धन का विस्तृत लागत पत्रक नीचे सारणी में संलग्न है :

छोटे किसानों को संगठित करने, कृषि प्रौद्योगिकी को बढ़ावा देने तथा एफ पी ओ के विकास से संबंधित लागत पत्रक (3 वर्ष के लिए लागत)		
धारणाएं		
1.	किसानों की संख्या	1000
2.	गांवों की संख्या	15-20
3.	एफ आई जी की संख्या	50
4.	प्रत्येक एफ आई जी में सदस्यों की संख्या	20
5.	हस्तक्षेप के वर्ष	3
6.	एफ पी ओ की संख्या	1
7.	उद्देश्य	(क) छोटे किसानों को एफ आई जी एवं एफ पी ओ में संगठित करना (ख) कृषि प्रौद्योगिकी को बढ़ावा देना और (ग) बाजार सहलग्नता
8.	प्रमुख रणनीतियां	(क) स्थानीय संसाधन व्यक्तियों का अधिकतम उपयोग (ख) अधिमानतः ऐसे क्षेत्रों का चयन करना जहां अतीत में भूमि एवं जल संबद्ध निवेश (उदाहरण के लिए वाटरशेड) किया गया है/मूल्य अभिवृद्धि के लिए जारी है (ग) अन्य संसाधनों से लाभ प्राप्त करना

**UNIT COST RS. IN LAKH/यूनिट लागत (लाख रूपए में)**

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
क्रम सं.	मद	यूनिट का ब्यौरा	यूनिट लागत	भौतिक लक्ष्य			वित्तीय लक्ष्य			कूल लागत	अभ्युक्तियां
1	Organisational Development & Strengthening	No. of FIG									
1.	संगठन का विकास एवं सुदृढीकरण	एफ आई जी की संख्या		50	50	50					
1.2	Mobilization of farmers to form FIG and FPO										
1.2	एफ आई जी एवं एफ पी ओ गठित करने के लिए किसानों को समर्थित करना	एकमुशत	1	1	1	1	1.00	1.00	2.00	Includes events like Rallies, Cluster level Consultation workshops, Seminars / Sangosthi and Sammelan, AV shows, etc	इसके तहत रैली, समूह स्तरीय परामर्श कार्यशालाएं, सेमिनार, संगोष्ठी तथा सम्मेलन, श्रव्य - दृश्य शो आदि जैसी घटनाएं शामिल होती हैं
1.3	Organising ToTs & Exposure visits for Lead Farmer	No. of ToT/ Exposure									LF (2 from each FIG) will be given ToT & one expo. visit.
1.3	अग्रणी किसान के लिए टी ओ टी एवं ज्ञानार्जन दौरों का आयोजन करना	टी ओ टी / ज्ञानार्जन दौरों की संख्या	0.15	3	2	2	0.45	0.45	1.20	एल एफ (प्रत्येक एफ आई जी से 2) को टीओटी तथा एक ज्ञानार्जन दौरा प्रदान किया जाएगा	
1.4	Development & Distribution of Training Tool Kits for LF	No. of Kits									They will use this kit during training of their member farmers at on farm or off farm classroom sessions.
1.4	एल एफ के लिए प्रशिक्षण दौरा किट का विकास एवं वितरण	किटों की संख्या	0.005	100	100	100	0.05	0.50	1.00	वे खेत पर या खेत से दूर शिक्षण कक्ष सत्र के दौरान अपने सदस्य किसानों के प्रशिक्षण के लिए इस किट का प्रयोग करेंगे	
1.5	Management & Technical Training to Governing Body of FPO	No. of training									Training on OD issues, Training on conflicts management, basic training on book keeping & Accounts, Training on business management.
1.5	एफ पी ओ के शासी निकाय को प्रबंधन एवं तकनीकी प्रशिक्षण	प्रशिक्षण की संख्या	0.15	2	2	2	0.30	0.30	0.90	संस्था विकास के मुद्दों पर प्रशिक्षण, टकराव प्रबंधन पर प्रशिक्षण, बही रखरखाव एवं लेखाओं पर बुनियादी प्रशिक्षण, कार्यालय प्रबंधन पर प्रशिक्षण	
1.6	Exposure visit of Governing Body of FPO	No. of Exposure									The CEO is the person first recruited & deployed by the RI, S/he and 5 LRPs will start the process and all of them will be eventually recruited by the FPO as their staff at the end of yr-1. The RI will then transfer the budget of FPO staff cost, travel, office expenses to the FPO from 2nd year onwards.
1.6	एफ पी ओ के शासी मंडल का ज्ञानार्जन दौरा	ज्ञानार्जन दौरों की संख्या	0.36	1	1	1	0.36	0.36	1.08	मुख्य कार्यपालक अधिकारी पहला व्यक्ति होता है जिसे संसाधन संस्था द्वारा नियुक्त एवं तैनात किया जाता है। वह 5 एल आर पी के साथ प्रक्रिया शुरू करेगा / करेगी तथा उनमें से सभी को अंततः वर्ष 1 के अंत में अपने स्टाफ के रूप में एफ पी ओ द्वारा नियुक्त किया जाएगा। इसके पश्चात संसाधन संस्था वर्ष दो से एफ पी ओ के स्टाफ की लागत, यात्रा कार्यालय व्यय के बजट को एफ पी ओ में अंतरित करेगा।	

UNIT COST RS. IN LAKH/यूनिट लागत (लाख रूपए में)

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
1.7	Remuneration of Local Resource Persons (LRP)	cost/ person month	0.03	5	5	5	1.80	1.80	1.80	5.40	1 LRP per 200 farmers.
1.7	स्थानीय संसाधन व्यक्तियों (एल आर पी ) का पारिश्रमिक	प्रतिमाह प्रति व्यक्ति लागत									प्रत्येक 200 किसानों के लिए 1 एल आर पी
1.8	Travel & subsistence of LRPs	cost/ person month	0.01	5	5	5	0.60	0.60	0.60	1.80	
1.8	एल आर पी के लिए यात्रा एवं गुजारा भत्ता	प्रतिमाह प्रति व्यक्ति लागत									
	Sub Total of 1						5.01	5.01	3.36	13.38	
2	उपर्युक्त 1 का उपजोड़										
2	Agriculture Technology Introduction & Validation										
2	कृषि प्रौद्योगिकी को शुरूआत एवं वैधता										
2.1	Organising Agriculture Demonstrations	Cost/Demo	0.01	60	60	60	0.6	0.6	0.6	1.8	Demo on Good Agri. Practices. 4 demo/ vill/year.
2.1	कृषि प्रदर्शन आयोजित करना	प्रति डेमो लागत									अच्छी कृषि प्रथाओं पर डेमो, प्रतिवर्ष प्रति गांव 4 डेमो
	Sub Total of 2						0.6	0.6	0.6	1.8	
	उपर्युक्त 2 का उप जोड़										
3	FPO Management Cost										
3	एफ पी ओ की प्रबंधन लागत										
3.1	GEO of the FPO	Cost/month									The CEO is the person first recruited & deployed by the RI. S/he and 5 LRPs will start the process and all of them will be eventually recruited by the FPO as their staff at the end of yr-1. The RI will then transfer the budget of FPO staff cost, travel, office expenses to the FPO from 2nd year onwards.
3.1	एफ पी ओ का सी ई ओ	प्रतिमाह लागत	0.300	1	1	1	3.6	3.6	3.6	10.8	सीईओ पहला व्यक्ति होता है जिसे संसाधन संस्था द्वारा नियुक्त एवं तैनात किया जाता है। वह 5 एल आर पी के साथ प्रक्रिया शुरू करेगा /करेगी तथा उनमें से सभी को अंततः वर्ष 1 के अंत में अपने स्टाफ के रूप में एफ पी ओ द्वारा नियुक्त किया जाएगा। इसके पश्चात संसाधन संस्थाएँ वर्ष दो से एफ पी ओ के स्टाफ की लागत, यात्रा कार्यालय व्यय के बजट को एफ पी ओ में अंतरित करेगा।
3.2	Travel & subsistence of CEOs	Cost/month	0.030	1	1	1	0.36	0.36	0.36	1.08	
3.2	सी ई ओ के लिए यात्रा एवं गुजारा भत्ता,	प्रतिमाह लागत									
3.3	FPO office rent, electricity, communication, etc.	Cost/month	0.068	1	1	1	0.27	0.82	0.82	1.90	For year-1 it is for 4 months considering that existence of FPO as entity will not happen before completion of eight months.
3.3	एफ पी ओ के कार्यालय का किराया, बिजली, संचार आदि	प्रतिमाह लागत									वर्ष 1 के लिए यह इस बात को ध्यान में रखते हुए चार माह के लिए है कि 8 माह के पूरा होने से पूर्व संस्था के रूप में एफ पी ओ अस्तित्व में नहीं आ पाएगा।

UNIT COST RS. IN LAKH/यूनिट लागत (लाख रूपए में)

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
क्रम सं.	मद	यूनिट का ब्यौरा	यूनिट लागत	भौतिक लक्ष्य			वित्तीय लक्ष्य			कुल लागत	अभ्युक्तियाँ
3.4	FPO Registration cost	Cost/FPO	0.400	1			0.40	0.00	0.00	0.40	
3.4	एफ पी ओ के पंजीकरण की लागत	प्रति एफ पी ओ लागत									
3.5	Minor equipments for FPO office	Cost/FPO	0.900				0.90			0.90	One Desk Top PC, Printer and minor office furnitures.
3.5	एफ पी ओ कार्यालय के लिए लघु उपकरण	प्रति एफ पी ओ लागत									एक डेस्क टॉप पीसी, प्रिंटर तथा लघु कार्यालय फर्नीचर
3.6	FPO Equity support	Per FPO	5.000	1	1	1	3.00	2.00	0.00	5.00	Equity support is given as match in with the equity raised by the FPO, considered ₹ 5 lakh @₹ 500 per member for 1000 members.
3.6	एफ पी ओ इक्विटी सहायता	प्रति एफ पी ओ									एफ पी ओ द्वारा जुटायी गई इक्विटी के बराबर इक्विटी सहायता दी जाती है, 100 सदस्यों के लिए प्रति सदस्य 500 रूपए की दर से 5.00 लाख रूपए माना गया है।
	Sub-total of 3						8.53	6.78	4.78	20.08	
	उपर्युक्त 3 का उपजोड़										
	Total of 1 to 3 (per FPO cost)						14.14	12.39	8.74	35.26	
4	उपर्युक्त 1 से 3 का जोड़ (प्रति एफ पी ओ लागत)	प्रतिमाह लागत									
	Programme Management Cost at RI level for Block of 05 FPOs		0.1	1	1	1	1.2	1.2	1.2	3.6	
4	5 एफ पी ओ के ब्लाक के लिए आर आई स्तर पर कार्यक्रम प्रबंधन लागत	प्रतिमाह लागत									
4.1	Project Coordinator	Cost/month					4.80	4.80	4.80	14.40	Full time, s/he should be with experience in institution building. (commercial) & agriculture/ marketing.
4.1	परियोजना संयोजक	प्रतिमाह लागत	0.4	1	1	1	1.2	1.2	1.2	3.6	
4.2	Travel of PC		0.1	1	1	1	1.2	1.2	1.2	3.6	
4.2	परियोजना संयोजक के यात्रा	प्रतिमाह लागत									
4.3	Training of Project Team	No. of training	0.9	1	1	1	0.90	0.45	0	1.35	6 days induction training is proposed to the FPO promotion team i.e. one CEO + 5 LRPs. In 2nd year there will be 3 days refresher course.
4.3	परियोजना टीम का प्रशिक्षण	प्रशिक्षण की संख्या									एफ पी ओ संवर्धन टीम के लिए 6 दिन के प्रवेश प्रशिक्षण का प्रस्ताव किया गया है अर्थात 1 सीईओ, 5 एल आर पी ए दूसरे वर्ष में, 3 दिन का पुनश्चर्चा पाठ्यक्रम आयोजित किया जाएगा।
4.4	RI overheads	Cost/month	0.2	1	1	1	2.40	2.40	2.40	7.20	
4.4	आर आई के बंधे खर्च	प्रतिमाह लागत									

UNIT COST RS. IN LAKH/यूनिट लागत (लाख रूपए में)

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
क्रम सं.	मद	यूनिट का ब्यौरा	यूनिट लागत	भौतिक लक्ष्य			वित्तीय लक्ष्य			कुल लागत	अभ्युक्तियाँ
	Sub-total of 4			वर्ष 1	वर्ष 2	वर्ष 3	वर्ष 1	वर्ष 2	वर्ष 3		
	उपर्युक्त 4 का उप जोड़						9.30	8.85	8.40	26.55	
5	Programme Management Cost at RI level for Block of 10 FPOs										
5	10 एफ पी ओ के ब्लाक के लिए आर आई स्तर पर कार्यक्रम प्रबंधन लागत										
5.1	Project Coordinator	Cost/month		1	1	1	4.8	4.8	4.8	14.4	Full time. s/he should be with experience in institution bldg. (commercial) & agriculture/agribusiness.
5.1	परियोजना समन्वयक	प्रतिमाह लागत	0.4	1	1	1	4.8	4.8	4.8	14.4	पूर्णकालिक, उसके पास संस्था निर्माण (वाणिज्यिक) एवं कृषि/विपणन के क्षेत्र में अनुभव होना चाहिए।
5.2	SMS	Cost/month	0.35	1	1	1	4.2	4.2	4.2	12.6	SMS - Agri business/ agriculture/ financial linkage
5.2	एस एम एस विषय वस्तु विशेषज्ञ	प्रतिमाह लागत									एस एम एस - कृषि ब्यसाय/ कृषि/ वित्तीय सहलग्नता
5.3	Accountant cum Admin. Asst.	Cost/month	0.15	1	1	1	1.8	1.8	1.8	5.4	
5.3	लेखाकार सह प्रशासन सहायक	प्रतिमाह लागत									
5.4	Travel of project staff	Cost/month	0.15	1	1	1	1.8	1.8	1.8	5.4	
5.4	परियोजना स्टाफ की यात्रा	प्रतिमाह लागत									
5.5	Training of Project Team	No. of training									6 days induction training is proposed to the FPO promotion team i.e. one CEO + 5 LRPs. In 2n d. Year there will be 3 days refresher course.
5.5	परियोजना टीम का प्रशिक्षण	प्रशिक्षण की संख्या	0.9	2	2	1	1.8	0.9	0	2.7	एफ पी ओ संवर्धन टीम के लिए 6 दिन के प्रवेश प्रशिक्षण को प्रस्तावित किया गया है अर्थात 1 सीईओ. 5 एल आर पी दूसरे वर्ष में, 3 दिन का पुनःशर्षा पाठ्यक्रम आयोजित किया जाएगा।
5.6	RI overheads	Cost/Month	0.4	1	1	1	4.8	4.8	4.8	14.4	
5.6	आर आई के बंधे खर्च	प्रतिमाह लागत									
	Sub-total of 5						19.2	18.3	17.4	54.9	
	उपर्युक्त 5 का उपजोड़										



COST ANALYSIS (figures in Rupees)	
Total Cost of forming one FPO for three years	3526000
Cost / farmer for three years	3526
Total Cost of forming 5 FPO for three years	17630000
RI Cost for three years	2655000
Cost / farmer for three years	4057
Total Cost of forming 10 FPO for three years	35260000
RI Cost for three years	5490000
Cost / farmer for three years	4075

### SUPPORT TO FPOs

It is important to clarify here that FPOs mobilized and registered under the provisions of these Guidelines are purely member-owned farmer bodies, which are entitled to receive certain services and financial support as detailed above for a fixed period. They are not in any way to be equated with Government-owned or Government-promoted institutions. Grants provided in the budget above to invest in the equity of FPOs are one-time support measures designed to ensure the viability of FPOs, and cannot be used to acquire shares for any individual or institution connected with the Central or State Governments.

It is also clarified that no physical infrastructure or human resources created during the period of mobilization in Resource Institutions (RIs) and FPOs will be supported over and above the provisions of the budget and beyond the period specified. In other words, RKVY funds cannot be used to meet any recurring liability of any kind related to RIs and FPOs beyond the provisions of these Guidelines.

लागत विश्लेषण (आंकड़े रूप में)	
3 वर्ष के लिए 1 एफ पी ओ का गठन करने की कुल लागत	3526000
3 वर्ष के लिए प्रति किसान लागत	3526
3 वर्ष के लिए 5 एफ पी ओ का गठन करने की कुल लागत	17630000
3 वर्ष के लिए आर आई लागत	2655000
3 वर्ष के लिए प्रति किसान लागत	4057
3 वर्ष के लिए 10 एफ पी ओ का गठन करने की कुल लागत	35260000
3 वर्ष के लिए आर आई लागत	5490000
3 वर्ष के लिए प्रति किसान लागत	4075

### किसान उत्पादक संगठन की सहायता

यहां इस बात को स्पष्ट करना जरूरी है कि इन दिशानिर्देशों के प्रावधानों के तहत संगठित एवं पंजीकृत किसान उत्पादक संगठन पूरी तरह से सदस्यों के स्वामित्व वाले किसान निकाय हैं जो एक निश्चित अवधि के लिए कतिपय सेवाएं एवं वित्तीय सहायता प्राप्त करने के लिए हकदार हैं, जिनका ब्यौरा ऊपर दिया गया है। वे किसी भी रूप में सरकार के स्वामित्व वाली या सरकार द्वारा प्रवर्तित संस्थाओं के समान नहीं हैं। किसान उत्पादक संगठन की शेयर पूंजी में निवेश करने के लिए उपर्युक्त बजट में उपलब्ध अनुदान एक बारगी सहायता के रूप में हैं जिनका उद्देश्य किसान उत्पादक संगठन की व्यवहार्यता का सुनिश्चय करना है, तथा केंद्र सरकार या राज्य सरकारों से संबंधित किसी संस्था या व्यक्ति के लिए शेयर प्राप्त करने के लिए इसका प्रयोग नहीं किया जा सकता है।

यह भी स्पष्ट किया जाता है कि संसाधन संस्थाओं (आरआई) तथा किसान उत्पादक संगठन में संगठन की अवधि के दौरान सृजित किसी भौतिक अवसंरचना या मानव संसाधन की सहायता बजट के उपर्युक्त प्रावधानों के अलावा तथा निर्दिष्ट अवधि के बाद नहीं की जाएगी। दूसरे शब्दों में, राष्ट्रीय किसान विकास योजना की निधियों का प्रयोग इन दिशानिर्देशों के प्रावधानों से भिन्न आरआई एवं किसान उत्पादक संगठन से संबंधित किसी प्रकार की आवर्ती देयता को पूरा करने के लिए नहीं किया जा सकता है।



**ANNEXURES**

अनुबंध

# ANNEXURE 1

## DETAILS OF PROJECT OBJECTIVE WISE ACTIVITIES, OUTPUTS AND OUTCOMES

ACTIVITIES	OUTPUTS	OUTCOMES
<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Organise farmers into informal groups (FIG).</li> <li>◇ Train members and leaders in matters relating to group functioning, group norms and systems.</li> <li>◇ Form associations/FPOs of FIGs</li> <li>◇ Train members and leaders of FPOs to nurture FIGs and mediate vis-à-vis external resource institutions such as government, financial institutions and markets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 3000-4000 farmers from 15-20 villages in close geographic cluster organised into FIGs, prepared for intensive agriculture livelihoods interventions.</li> <li>◇ FIGs organised into FPOs/Informal associations supporting productivity, efficient access to input and output markets, linkages with agriculture programmes.</li> <li>◇ 75% meet or exceed quality benchmarks on group functioning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Farmers in 80% FIGs confident and keen to positively change their current condition and have developed plans to synergise planning and market access on the cluster-identified products.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Conduct exposure for selected men and women from project villages to villages/farms practicing modern farming methods, such as different crop mixes, modern techniques and intensive farming.</li> <li>◇ Discuss alternate farming systems with groups of farmers suitable to their specific situations and generate household farming plans/"portfolios".</li> <li>◇ Identify training and extension needs and potential LRPs to function as community-based extension agents.</li> <li>◇ Train LRPs to provide extension support to farmers adopting new farming systems.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 60% of all families interested to take up improved crops have access to quality inputs.</li> <li>◇ 40 % of participant land brought into intensive farming.</li> <li>◇ 80% families cultivate a diversified basket of locally suitable crops.</li> <li>◇ LRP training modules being implemented in large number.</li> <li>◇ Trained LRPs supporting implementation of the household and cluster-level farm plans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ High adoption rates of new practices promoted under this project.</li> <li>◇ 75% project families report over 50% increase in yields in preexisting crops.</li> <li>◇ 75% project families have diversified their cropping pattern to cluster-identified crop.</li> <li>◇ The expertise and services of a cadre of trained LRPs being utilised by the community effectively.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Helping families access working capital from SHG/MFI, banking sector and other sources.</li> <li>◇ Link/develop supply channels for inputs and services.</li> <li>◇ On-field hand-holding support by LRPs to ensure appropriate usage of quality inputs.</li> <li>◇ Demonstration of usage and effectiveness of relevant farm mechanisation practices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 70 % of participating families using quality inputs.</li> <li>◇ FPOs/Producer Aggregations promoted.</li> <li>◇ Participating families covered by these collectives.</li> <li>◇ Gross Crop Output per hectare increase by 100% in rupee value terms.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Participating families have assured supply of quality inputs and services.</li> <li>◇ Network of input and services delivery mechanisms developed in the local area.</li> <li>◇ Participating families feel confident to intensify their agriculture.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Developing production clusters for producing significant volume of marketable surplus.</li> <li>◇ Identifying and building aggregation/disaggregation centres in production clusters wherever required.</li> <li>◇ Linking these clusters with market players (e.g. traders, commission agents, retailers, etc.).</li> <li>◇ Producer collectives taking output marketing.</li> <li>◇ Formation of FPOs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Intensive, market oriented production clusters developed.</li> <li>◇ Surplus produce marketed at remunerative prices.</li> <li>◇ Participating families engaged in coordinated market-oriented production.</li> <li>◇ Producers' collectives aggregate and market produce from members.</li> <li>◇ Market aggregators/retail chains buy produce from producer collectives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Sustainable and competitive linkages for marketing created for their produce.</li> <li>◇ Participating families in production clusters have multiple options to sell farm produce.</li> <li>◇ The prevailing rates in the cluster are fair vis-à-vis large markets in the region.</li> </ul>

# अनुबंध-1

## परियोजना के उद्देश्यवार गतिविधियों, उत्पादन एवं परिणामों का ब्यौरा

गतिविधि	उत्पादन	परिणाम
<ul style="list-style-type: none"> <li>किसानों को अनौपचारिक समूहों (एफ आई जी) में संगठित करना</li> <li>समूह के कामकाज, समूह के मानदंडों एवं प्रणालियों से संबंधित मामलों में सदस्यों एवं मार्गदर्शकों को प्रशिक्षण देना</li> <li>एफ आई जी के संघों/किसान उत्पादक संगठन का निर्माण करना</li> <li>एफआईजी का पोषण करने तथा सरकार, वित्तीय संस्थाओं एवं बाजार आदि जैसी बाह्य संसाधन संस्थाओं के साथ मध्यस्थता करने के लिए किसान उत्पादक संगठन के सदस्यों एवं मार्गदर्शकों को प्रशिक्षण देना</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>समीपवर्ती भौगोलिक समूह में 15 से 20 गांवों के 3000 – 4000 किसानों को एफ आई जी में संगठित किया गया, गहन कृषि जीविका संबंधी हस्तक्षेपों के लिए तैयार किया गया</li> <li>एफ आई जी को किसान उत्पादक संगठन/ अनौपचारिक संगठनों में संगठित किया गया जो उत्पादकता, उत्पादन सामग्री एवं उत्पादन बाजारों तक दक्षतापूर्ण पहुंच, कृषि कार्यक्रमों के साथ सहलग्नता में सहायता प्रदान करते हैं</li> <li>समूह के कामकाज पर 70 प्रतिशत गुणवत्ता संबंधी निर्देश चिह्न को पूरा करते हैं या उनसे अधिक हैं</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 प्रतिशत एफ आई जी के किसान अपनी वर्तमान स्थिति को सकारात्मक रूप से परिवर्तित करने के लिए विश्वस्त एवं उत्सुक हैं तथा समूह द्वारा अभिचिह्नित उत्पादों पर आयोजना तथा बाजार पहुंच के बीच तालमेल स्थापित करने की योजना विकसित कर चुके हैं</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>परियोजना गांव से उन गांवों/फार्मों का चयनित पुरुषों एवं महिलाओं के लिए अवसरों का आयोजन करना जो खेती की आधुनिक विधियां अपना रहे हैं, जैसे कि विभिन्न फसलों का मिश्रण, आधुनिक तकनीकों तथा गहन खेती</li> <li>किसानों के समूहों के साथ खेती की वैकल्पिक प्रणालियों पर चर्चा करना जो उनकी विशिष्ट परिस्थितियों के लिए उपयुक्त हैं तथा पारिवारिक कृषि योजनाएं तैयार करना</li> <li>प्रशिक्षण एवं विस्तार की आवश्यकताओं तथा समुदाय आधारित विस्तार प्रतिनिधि के रूप में काम करने के लिए संभावित स्थानीय संसाधन व्यक्ति की पहचान करना</li> <li>खेती की नई पद्धतियों को अपनाने वाले किसानों को विस्तार सहायता प्रदान करने के लिए स्थानीय संसाधन व्यक्ति को प्रशिक्षण देना</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>अच्छी फसलों की खेती करने के इच्छुक सभी परिवारों में से 60 प्रतिशत परिवारों की बेहतरीन उत्पादक सामग्री तक पहुंच है।</li> <li>40 प्रतिशत प्रतिभागियों की भूमि को गहन खेती के अधीन लाया गया है</li> <li>80 प्रतिशत किसान स्थानीय स्तर पर उपलब्ध फसलों की विविध किस्मों की खेती करते हैं</li> <li>स्थानीय संसाधन व्यक्ति प्रशिक्षण प्रतिरूप को बड़े पैमाने पर लागू किया जा रहा है</li> <li>प्रशिक्षित स्थानीय संसाधन व्यक्ति परिवार एवं समूह स्तरीय कृषि योजनाओं को लागू करने में सहायता कर रहे हैं</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>इस परियोजना के अंतर्गत जिन नई प्रथाओं को बढ़ावा दिया जा रहा है उन्हें अपनाने की दर ऊंची है</li> <li>75 प्रतिशत परियोजना परिवारों ने पहले से मौजूद फसलों की उपज में 50 प्रतिशत से अधिक वृद्धि की सूचना दी है</li> <li>75 प्रतिशत परियोजना परिवारों ने अपनी फसल प्रणाली को समूह द्वारा अभिचिह्नित फसल प्रणाली के अनुरूप बना लिया है</li> <li>प्रशिक्षित स्थानीय संसाधन व्यक्ति के संवर्ग की विशेषज्ञता एवं सेवाओं का प्रयोग समुदाय द्वारा कारगर ढंग से किया जा रहा है</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>स्वयं सहायता समूह/लघु वित्तीय संस्थाओं, बैंकिंग क्षेत्र तथा अन्य स्रोतों से कार्यकारी पूंजी तक पहुंच प्राप्त करने में परिवारों की सहायता करना</li> <li>उत्पादक सामग्री एवं सेवाओं के लिए आपूर्ति प्रणाली विकसित करना/संलग्न करना</li> <li>खेत पर स्थानीय संसाधन व्यक्ति द्वारा व्यवहारिक सहायता ताकि बेहतरीन उत्पादक सामग्री के उपयुक्त प्रयोग का सुनिश्चय हो</li> <li>कृषि यंत्रीकरण की संगत प्रथाओं के प्रयोग एवं कारगरता का प्रदर्शन करना</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70 प्रतिशत प्रतिभागी परिवार बेहतरीन उत्पादक सामग्री का प्रयोग कर रहे हैं</li> <li>किसान उत्पादक संगठन/उत्पादक समूह को बढ़ावा दिया गया है</li> <li>प्रतिभागी परिवारों को इन समूहों के अंतर्गत शामिल किया गया है</li> <li>रूप में मूल्य की दृष्टि से प्रति हेक्टेयर सकल फसल उत्पादन में 100 प्रतिशत की वृद्धि हुई है</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>प्रतिभागी परिवारों को बेहतरीन उत्पादक सामग्री एवं सेवाओं की आपूर्ति पक्के तौर पर होती है</li> <li>स्थानीय क्षेत्र में उत्पादक सामग्री एवं सेवा सुपुर्दगी तंत्र का नेटवर्क विकसित किया गया है</li> <li>प्रतिभागी किसान अपनी खेती को गहन करने के लिए विश्वस्त महसूस करते हैं</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>विपणन के योग्य पर्याप्त मात्रा में अतिरिक्त माल का उत्पादन करने के लिए उत्पादन समूहों का विकास करना</li> <li>जहां जरूरत हो वहां उत्पादन समूहों में समूह/गैर समूह की पहचान करना एवं निर्माण करना</li> <li>इन समूहों को बाजार के खिलाड़ियों (उदाहरण के लिए, व्यापारियों, आढ़तियों, फुटकर विक्रेताओं आदि) से जोड़ना</li> <li>उत्पादक समूहों द्वारा अपने उत्पादन का विपणन किया जाना</li> <li>किसान उत्पादक संगठन का गठन</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>गहन, बाजार उन्मुख उत्पादन समूह विकसित किए गए हैं</li> <li>अतिरिक्त उत्पादन को अच्छी कीमतों पर बेचा गया है</li> <li>प्रतिभागी परिवार समन्वित बाजार उन्मुख उत्पादन में शामिल हैं</li> <li>उत्पादक समूह सदस्यों से उत्पाद एकत्र करते हैं तथा उनका विपणन करते हैं</li> <li>बाजार समूह/फुटकर विक्रेता श्रृंखला द्वारा उत्पादक समूहों से उत्पादक खरीदा जाता है</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>उनके उत्पाद के लिए विपणन की संपोषणीय एवं प्रतिस्पर्धी सहलग्नताओं का सृजन किया गया है</li> <li>उत्पादन समूहों में प्रतिभागी परिवारों के पास अपने उत्पाद को बेचने के लिए अनेक विकल्प होते हैं</li> <li>समूह में प्रचलित दरें क्षेत्र की बड़े बाजारों की तुलना में उचित होती हैं</li> </ul>

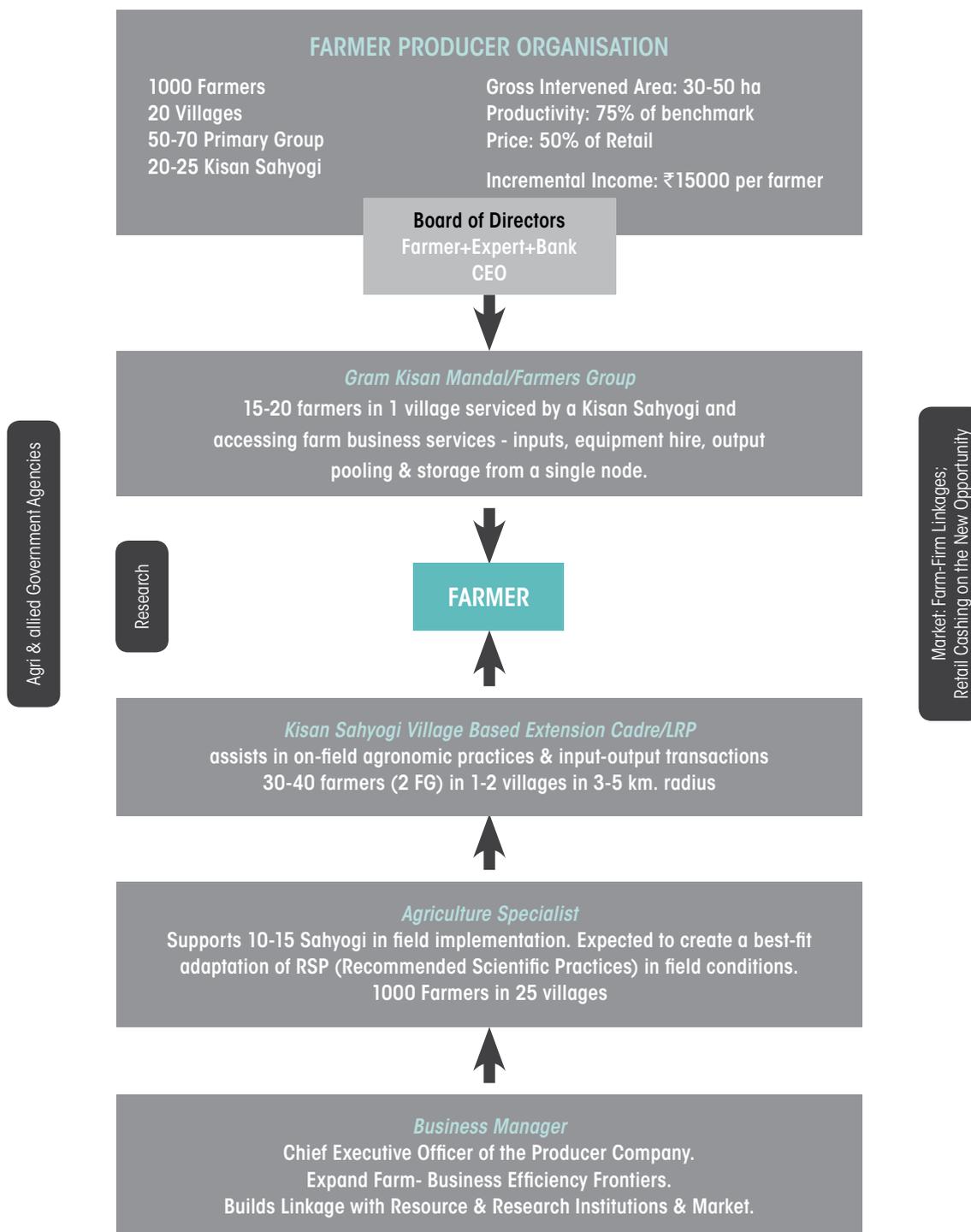


# ANNEXURE 2

## ENERGIZING FARM PRODUCTION SYSTEMS:

### INSTITUTIONAL ARRANGEMENT FOR TRANSITION TO COORDINATED SURPLUS FARMER

Energizing Farm Production Systems: Institutional Arrangement for Transition to Coordinated Surplus Farmer  
(a socio-behavioural & techno-managerial model of Farmer Institution Building)

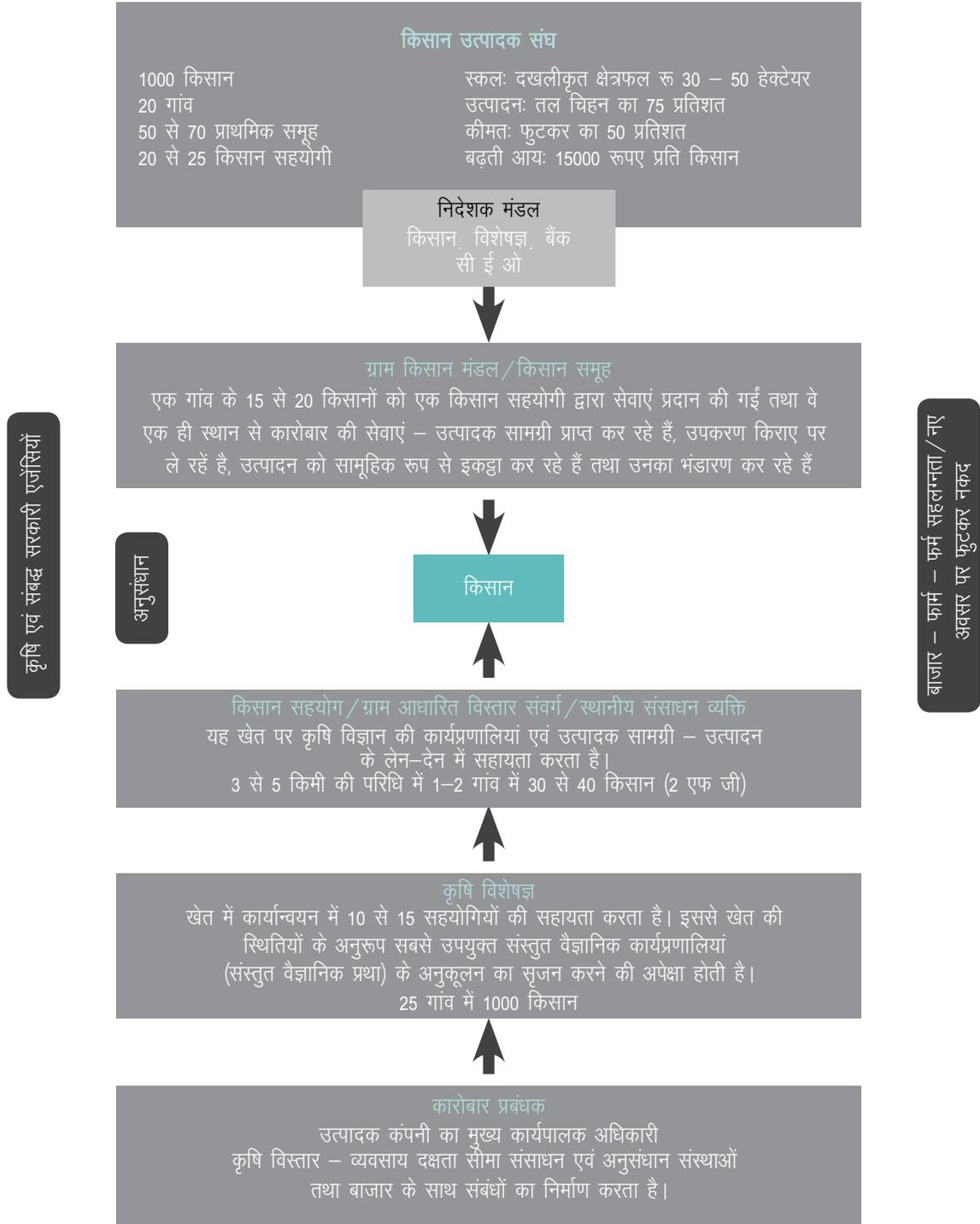


## अनुबंध-2

### कृषि उत्पादन प्रणालियों को ऊर्जावान बनाना

#### समन्वित अतिरिक्त किसान में परिवर्तन के लिए संस्थानिक व्यवस्था

कृषि उत्पादन प्रणालियों को ऊर्जावान बनाना : समन्वित अतिरिक्त किसान में परिवर्तन के लिए संस्थानिक व्यवस्था (किसान संस्था निर्माण का एक सामाजिक-आचरण तथा तकनीकी – प्रबंधकीय प्रतिरूप)



# ANNEXURE 3

## EMPANELMENT PROCESS

### EMPANELMENT PROCESS OF RIs:

1. Finalising Criteria for Empanelment and preparation of the RFP document.
2. Publishing a Request for Proposal (RFP).
3. Shortlisting of agencies.
4. Presentation by shortlisted agencies.
5. Finalisation of agencies based on a pre-determined and pre-disclosed set of indicators as laid down in the RFP document.

### DETAILS RELATED TO RI SELECTION

Empanelment of RIs must take into consideration the following:

- a. Their past experience in promoting producers' institutions: Any resource institution which has promoted or in the process of promoting (even under the SFAC pilot on FPOs) with a minimum of 1000-1500 members should be eligible to apply.
- b. Indicative List of Documents required to be submitted by the RI while responding to RFP.

DOCUMENTS RELATED TO RI
1. Documents evidencing legal existence of the entity
2. Full details of shareholders/members/trustees along with documentary evidence
3. Full details of the governing council members/board of directors/management team looking after day-to-day affairs of your entity(s) along with documentary evidence
4. Details of registration with tax/other authorities for the purpose of exemptions, if any
5. Address of the registered office/corporate/branch offices along with documentary evidence like copy of the registration certificate of the company, lease deeds, property papers etc.
6. Audited Financial Statements for the last 3 years
7. Details of legal compliances and an undertaking by the Chief Authority confirming compliance
8. Minutes of the last 3 years Annual Board Meetings
9. Details of all financial assistance availed
10. A consortium agreement, if applicable. (If not applicable, write N/A on the letter head duly certified)
DOCUMENTS RELATED TO FPO PROMOTED BY RI
11. Business Plan and Activity Plan of at least one FPO duly authorised by BoD
12. Details of Board of Directors and management team of the FPO
13. Details of Incorporation and Bye-laws
14. Documents related to business transaction (if the FPO is more than 2 years old)

### BROAD CRITERIA FOR SELECTION OF RI

- ◇ Experience in working with Small and Marginal Farmers.
- ◇ Experience in promoting Producers' Organisations.
- ◇ Experience in the particular geographic area.
- ◇ Experience in working with Government.

## अनुबंध-3

### समूह में शामिल करने की प्रक्रिया

संसाधन संस्थाओं का समूह बनाने की प्रक्रिया :

1. समूह में शामिल करने की कसौटियों को अंतिम रूप देना तथा आरएफपी दस्तावेज तैयार करना।
2. प्रस्ताव के लिए अनुरोध (आरएफपी) को प्रकाशित करना।
3. संस्थाओं की छंटाई करना।
4. संक्षिप्त सूची में नाम वाली संस्थाओं द्वारा प्रस्तुति।
5. आरएफपी दस्तावेज के अनुसार संकेतकों के पूर्व निर्धारित तथा पहले ही खुलासा किए जा चुके सेट के आधार पर संस्थाओं को अंतिम रूप देना।

### चयन से संबंधित ब्यौरा

संसाधन संस्थाओं का समूह बनाते समय निम्नलिखित बातों पर अवश्य ध्यान दिया जाना चाहिए :

- (क) उत्पादक संस्थाओं को बढ़ावा देने में उनका पिछला अनुभव : ऐसी संसाधन संस्था जिसने कम से कम 1000 से 1500 सदस्यों के साथ (भले ही किसान उत्पादक संघ पर एसएफएसी के प्रायोगिक कार्यक्रम के अंतर्गत) संवर्धन किया है या संवर्धन करने की प्रक्रिया में है, आवेदन करने के लिए पात्र होनी चाहिए।
- (ख) आरएफपी का प्रत्युत्तर देते समय संसाधन संस्था द्वारा जमा किए जाने के लिए अपेक्षित दस्तावेजों की निर्देशात्मक सूची।

संसाधन संस्था से संबंधित दस्तावेज
1. संस्था के कानूनी अस्तित्व को प्रमाणित करने वाले दस्तावेज
2. दस्तावेजी साक्ष्य के साथ शेयर धारकों/सदस्यों/न्यासियों का पूर्ण विवरण
3. दस्तावेजी साक्ष्य के साथ आपकी संस्था (संस्थाओं) के रोजमर्रा के कामकाज को देखने वाले शासित परिषद के सदस्यों/निदेशक मंडल/प्रबंधन दल का पूर्ण विवरण
4. छूट, यदि कोई हो, के प्रयोजन के लिए कर/अन्य प्राधिकरणों के साथ पंजीकरण का ब्यौरा
5. पंजीकृत कार्यालय/निगम/शाखा कार्यालयों का पता तथा उनका दस्तावेजी साक्ष्य जैसे कि कंपनी के पंजीकरण प्रमाणपत्र, पट्टा विलेख, संपत्ति के कागजात आदि की प्रतिलिपि
6. पिछले तीन वर्षों के संबंध में लेखा परीक्षित वित्तीय विवरण
7. कानूनी अनुपालन का ब्यौरा तथा मुख्यतः प्राधिकारी द्वारा अनुपालन की पुष्टि करते हुए हलफनामा
8. पिछले तीन साल की वार्षिक बोर्ड बैठकों का कार्यवृत्त
9. प्राप्त की गई वित्तीय सहायता का ब्यौरा
10. परिसंघ करार, यदि लागू हो (यदि लागू न हो, तो विधिवत प्रमाणित पत्र शीर्ष पर 'लागू नहीं' लिखें)
किसान उत्पादक संगठन, जिन्हें संसाधन संस्था द्वारा बढ़ावा दिया गया है, से संबंधित दस्तावेज
11. कम से कम एक किसान उत्पादक संगठन की कारोबार योजना तथा गतिविधि योजना जो निदेशक मंडल द्वारा विधिवत अधिकृत हो
12. किसान उत्पादक संगठन के निदेशक मंडल तथा प्रबंधन दल का ब्यौरा
13. निगमन एवं उप कानूनों का ब्यौरा
14. कारोबार से संबंधित लेनदेन के दस्तावेज (यदि किसान उत्पादक संगठन 2 साल से अधिक पुराना है)

### संसाधन संस्था के चयन की विस्तृत कसौटियां

- ◇ छोटे एवं सीमांत किसानों के साथ काम करने का अनुभव
- ◇ उत्पादक संगठनों को बढ़ावा देने का अनुभव
- ◇ विशिष्ट भौगोलिक क्षेत्र में काम करने का अनुभव
- ◇ सरकार के साथ काम करने का अनुभव



# ANNEXURE 4

## OUTLINE FOR DIAGNOSTIC STUDY

- 1. Study Abstract:** Objective and deliverables, methodology
- 2. District Profile:** Geographic profile, socio-political background, major agricultural crops, agricultural productivity, farmers and land details, secondary data on production, major market yards, processing facilities
- 3. Cluster Profile:** Rationale for cluster selection, agro-climatic conditions, cropping pattern, geographic profile, status of natural resources, villages' profile abstract
- 4. Value-Chain Details:** Stakeholders involved, economics at different levels of stakeholders, service providers' profile, terms at which services are obtained
- 5. Gaps Identified:** Inputs side, financial services, marketing services, insurance services, access to government programmes, watershed programmes
- 6. Probable Farmer Services:**
- 7. Conclusion:**
- 8. Annexure:** Questionnaires, checklist, details about government programs

# अनुबंध-4

## नैदानिक अध्ययन की रूपरेखा

1. अध्ययन का सार : उद्देश्य एवं प्राप्य परिणाम, प्रणाली विज्ञान
2. जिले की पृष्ठभूमि : भौगोलिक पृष्ठभूमि, सामाजिक-राजनीतिक पृष्ठभूमि, प्रमुख कृषि फसलें, कृषि उत्पादकता, किसानों एवं भूमि का ब्यौरा, उत्पादन के संबंध में गौण आंकड़े, प्रमुख बाजार स्थल, प्रसंस्करण की सुविधाएं
3. समूह की पृष्ठभूमि : समूह के चयन का औचित्य, कृषि-जलवायु की स्थितियां, फसल प्रणाली, भौगोलिक पृष्ठभूमि, प्राकृतिक संसाधनों की स्थिति, गांवों की पृष्ठभूमि का सार
4. मूल्य श्रृंखला का ब्यौरा : शामिल हितधारक, हितधारकों के विभिन्न स्तरों पर अर्थ तंत्र, सेवा प्रदाताओं की पृष्ठभूमि, शर्तें जिन<sup>९</sup> पर सेवाएं प्राप्त की जाती हैं
5. पहचान की गई कमियां : उत्पादक सामग्री से संबंधित, वित्तीय सेवाएं, विपणन सेवाएं, बीमा सेवाएं, सरकारी कार्यक्रमों तक पहुंच, जल विभाजक कार्यक्रम
6. संभावित किसान सेवाएं :
7. परिणाम :
8. अनुबंध : प्रश्नावली, जांच सूची, सरकारी कार्यक्रमों के बारे में ब्यौरा

# ANNEXURE 5

## DETAILED CHECKLIST OF FACTORS FOR BASELINE STUDY

1. **General Information** – Demographics, household size, members and details of occupation
2. **Economics of Agriculture** – Costing, input and output ratios, yields and current productivity
3. **Production** – Quality and quantity of inputs, technological levels, input suppliers and vendors, seasonality of production, availability and tied sales
4. **Financial Aspects** – Sources, terms and conditions, interest and existing outstandings, access to government programmes
5. **Risk Aspects** – Historical risks, computation of losses due to risk, coping mechanisms
6. **Marketing Aspects** – Channels of marketing, margins and costs at various levels, quality aspects, price sensitivity, seasonality of markets, alternate market structure
7. **Best Practices**
8. **Constraints and Challenges**
9. **Prospects and Opportunities**

## अनुबंध-5

### आधार रेखा अध्ययन के लिए कारकों की विस्तृत जांच सूची

1. सामान्य सूचना : जन सांख्यिकी, परिवार का आकार, सदस्यों की संख्या तथा पेशे का ब्यौरा
2. कृषि की अर्थव्यवस्था : लागत, उत्पादक सामग्री एवं उत्पादन का अनुपात, उपज तथा वर्तमान उत्पादकता
3. उत्पाद : उत्पादक सामग्री की गुणवत्ता एवं मात्रा, प्रौद्योगिकी के स्तर, उत्पादक सामग्री के आपूर्तिकर्ता तथा विक्रेता, मौसम के अनुसार उत्पादन, उपलब्धता तथा अनुबंधित बिक्री
4. वित्तीय पहलू: स्रोत, शर्तें एवं निबंधन, ब्याज तथा विद्यमान बकाया, सरकारी कार्यक्रमों तक पहुंच
5. जोखिम से जुड़े पहलू : ऐतिहासिक जोखिम, जोखिम के कारण क्षति की गणना, जोखिमों से निपटने के तंत्र
6. विपणन से जुड़े पहलू : विपणन के माध्यम, विभिन्न स्तरों पर सीमांत एवं लागत, गुणवत्ता से जुड़े पहलू, मूल्य की संवेदनशीलता, मौसम के अनुसार बाजार, वैकल्पिक बाजार संरचना
7. सर्वोत्तम कार्यप्रणालियां
8. अड़चनें एवं चुनौतियां
9. संभावनाएं एवं अवसर



# ANNEXURE 6

## GUIDELINES FOR BUSINESS PLANNING

1. **Executive Summary**
2. **Introduction**
3. **External Context** – Civil society, government services, market competition
4. **Strategic Orientation** – Mission, vision, objectives and goals, key measurable indicators
5. **Product and Service Model** – Products and services, terms and conditions
6. **Institutional Structure** – Membership, governance, operational staff, terms of engagement, performance measurement, remuneration and other important details
7. **Production Plan** – Key commodities, seasonality, production plan, quality norms, group production incentives
8. **Procurement Plan** – Procurement points, time, pricing mechanisms, viability of procurement points, staffing for procurement, storage and transportation
9. **Storage and Processing** – Processing facilities, machinery and plant erection, capacities, safeguards
10. **Financial Resources Plan** – Finances required, fixed investment and working capital requirements, sources, terms of borrowings, member own funds
11. **Marketing Plan** – Channels, brands, consumer feedback, key products, marketing strategy
12. **Benefits of FPO** – Member level benefits computation and projections
13. **Operational Plan and Activity Chart List**
14. **Product Costing**
15. **Risks and Risk Management Plan**
16. **Linkages and Convergence Plan**

## अनुबंध-6

### कारोबार आयोजना के लिए दिशानिर्देश

1. कार्यकारी सारांश
2. प्रस्तावना
3. बाह्य संदर्भ : सभ्य समाज, सरकारी सेवाएं, बाजार प्रतिस्पर्धा
4. सामरिक अभिमुखीकरण : नियोग, नजरिया, उद्देश्य, तथा लक्ष्य, मापने योग्य प्रमुख संकेत
5. उत्पाद एवं सेवा प्रतिरूप : उत्पाद एवं सेवाएं, शर्तें एवं निबंधन
6. संस्थानिक संरचना : सदस्यता, अभिशासन, प्रचालन से संबंधित कर्मचारी, नियुक्ति की शर्तें, निष्पादन का मूल्यांकन, पारिश्रमिक तथा अन्य महत्वपूर्ण ब्यौर
7. उत्पादन योजना : प्रमुख पदार्थ, मौसमीपन, उत्पादन, गुणवत्ता के मानदंड, सामूहिक उत्पादन से जुड़े प्रोत्साहन
8. खरीद एवं वसूली योजना : खरीद एवं वसूली के बिंदु, समय, मूल्य निर्धारण तंत्र, खरीद एवं वसूली बिंदुओं की व्यवहार्यता, खरीद एवं वसूली, भंडारण एवं परिवहन के लिए कर्मचारी
9. भंडारण एवं प्रसंस्करण : प्रसंस्करण की सुविधाएं, मशीनरी एवं संयंत्र लगाना, क्षमताएं, सुरक्षा उपाय
10. वित्तीय संसाधन योजना : अपेक्षित वित्त, सावधि निवेश तथा कार्यकारी पूंजी की आवश्यकताएं, स्रोत, उधार लेने की शर्तें, सदस्यों की अपनी स्वयं की निधियां
11. विपणन की योजना : प्रणाली, छाप, उपभोक्ता प्रतिपुष्टि, प्रमुख उत्पाद, विपणन की रणनीति
12. किसान उत्पादक संगठन के लाभ : सदस्य स्तरीय लाभों की गणना तथा अनुमान
13. प्रचालन योजना तथा गतिविधि सारणी की सूची
14. उत्पादक की लागत
15. जोखिम एवं जोखिम प्रबंधन योजना
16. सहलग्नताएं एवं अभिसरण योजना

# ANNEXURE 7

## GUIDELINES FOR BY-LAWS

1. Except on such specific matters which the Act has provided, the functioning of every FPO shall be regulated by its bye-laws. Subject to the provisions of the Act and the bye-laws, every FPO shall have regard to the principles in its functioning.
2. The by-laws of a FPO be specific on the following matters, namely,
  - a the name and address of the FPO;
  - b the object of the FPO explicitly stated as a common central need of the farmer members which the FPC aims at fulfilling;
  - c eligibility, ineligibility and procedure for obtaining and retaining membership;
  - d procedure for withdrawal, cessation and termination of membership;
  - e the services that it intends to give its members;
  - f fixation of minimum performance expected annually of each member vis-a-vis use of services, financial commitment and participation in meetings, in order to be eligible to exercise the rights of membership including the right to vote;
  - g the consequences of performing below the minimum level fixed;
  - h the consequences of default in payment of any sum due by a member;
  - i rights of members;
  - j the nature and extent of the liability of the members for the debts contracted by the FPO;
  - k the manner of making or amending bye-laws;
  - l the powers and functions of the general body, and the powers and functions and the manner of constitution of representative general body, if any, and subjects which must be dealt with by the general body, and by the representative general body, if any;
  - m the manner and frequency of convening general meetings and quorum required;
    - the manner of conducting elections and of filling casual vacancies;
    - the size and composition of the board of directors;
    - the term of office of the directors;
    - the manner of removal of directors;
    - the manner and frequency of convening board meetings and quorum;
    - the powers and duties of the board;
    - the powers and duties of the chairperson;
    - the terms on which the FPO may deal with non-members;
    - eligibility, ineligibility for becoming and continuing as director;
    - penalties for acting against the interests of the FPO and for non-fulfilment of duties by members, office-bearers, directors or staff;
    - the nature and extent of the liability of office-bearers, directors for debts contracted by the FPO;
    - the authorisation of an officer or officers to sign documents and to institute and defend suits and other legal proceedings on behalf of the FPO;
    - the manner of choosing delegates to secondary FPO Federation;
      - ◇ the rights, if any, which the FPO intends to confer on any other FPO or other federations and the circumstances under which these rights may be exercised by the society or federation;
      - ◇ the nature and amount of capital, if any, of the FPO;
      - ◇ the maximum capital which a single member can hold;
      - ◇ the maximum interest payable to members on paid-up share capital;
      - ◇ the sources, types and extent of funds to be raised by the FPO;
      - ◇ the purposes for which the funds may be applied;
      - ◇ the constitution of various funds and their purposes;
      - ◇ the manner of appointment of auditors and their powers and functions;
      - ◇ the manner of appointment of internal auditors and their powers and functions;
      - ◇ the manner of disposal of funds when the FPO is under liquidation; and
      - ◇ the manner of dissolution of the FPO.

## अनुबंध-7

### उप कानूनों के लिए दिशानिर्देश

1. ऐसे विशिष्ट मामलों को छोड़कर जिनके बारे में अधिनियम में प्रावधान किया गया है, प्रत्येक किसान उत्पादक संगठन का कामकाज उसके अपने उप कानूनों द्वारा विनियमित होगा। अधिनियम तथा उप कानूनों के प्रावधानों के अधीन प्रत्येक किसान उत्पादक संगठन अपने स्वयं के कामकाज के सिद्धांतों का सम्मान करेगा।
2. किसान उत्पादक संगठन के उप कानून निम्नलिखित मामलों पर स्पष्ट होने चाहिए, अर्थात्,
  - क किसान उत्पादक संगठन का नाम एवं पता;
  - ख किसान उत्पादक संगठन का उद्देश्य जो किसान – सदस्यों की मुख्य आवश्यकता के रूप में आमतौर पर स्पष्ट रूप से उल्लिखित हो, जिसे पूरा करने का लक्ष्य किसान उत्पादक संगठन ने रखा है;
  - ग सदस्यता प्राप्त करने एवं बनाए रखने के लिए पात्रता, अपात्रता एवं कार्यविधि;
  - घ सदस्यता को वापस लेने, समाप्त करने तथा अंत करने की कार्यविधि;
  - ङ सेवाएं जिन्हें यह अपने सदस्यों को प्रदान करने का इरादा रखता है;
  - च बैठकों में प्रतिभागिता तथा सेवाओं, वित्तीय प्रतिबद्धता के मुकाबले में प्रत्येक सदस्य से वार्षिक आधार पर अपेक्षित न्यूनतम निष्पादन का निर्धारण ताकि वे सदस्यता के अधिकार का प्रयोग करने के लिए पात्र बन सकें जिसमें मतदान का अधिकार शामिल है;
  - छ निर्धारित किए गए न्यूनतम स्तर से कम निष्पादन के परिणाम;
  - ज किसी सदस्य द्वारा देय किसी राशि के भुगतान में चूक के परिणाम;
  - झ सदस्यों के अधिकार;
  - ञ किसान उत्पादक संगठन द्वारा संविदाकृत ऋणों के लिए सदस्यों की देयता का स्वरूप एवं सीमा;
  - ट उप कानून बनाने या उन्हें संशोधित करने का तरीका;
  - ठ सामान्य निकाय की शक्तियां एवं कार्य, तथा प्रतिनिधि सामान्य निकाय, यदि कोई हो, की शक्तियां एवं कार्य तथा उसके गठन का तरीका और विषय जिन पर सामान्य निकाय तथा प्रतिनिधि सामान्य निकाय, यदि कोई हो, द्वारा अवश्य कार्य किया जाना चाहिए;
  - ड आम बैठकें आयोजित करने का ढंग तथा बारंबारता एवं अपेक्षित निर्दिष्ट संख्या;
    - चुनाव कराने तथा आकस्मिक रिक्तियों को भरने का तरीका;
    - निदेशक मंडल का आकार एवं संरचना;
    - निदेशकों के पद से जुड़ी शर्तें;
    - निदेशकों को हटाने का तरीका;
    - बोर्ड की बैठक आयोजित करने का तरीका एवं बारंबारता तथा निर्दिष्ट संख्या;
    - बोर्ड की शक्तियां एवं कर्तव्य;
    - अध्यक्ष की शक्तियां एवं कर्तव्य ;
    - शर्तें जिनके आधार पर किसान उत्पादक संगठन गैर सदस्यों के साथ व्यवहार कर सकता है;
    - निदेशक बनने तथा बने रहने के लिए पात्रता, अपात्रता;
    - किसान उत्पादक संगठन के हित के विरुद्ध काम करने तथा सदस्यों, पदाधिकारियों, निदेशकों या कर्मचारियों द्वारा अपने कर्तव्यों का पालन न करने के लिए दंड;
    - किसान उत्पादक संगठन द्वारा संविदाकृत ऋणों के लिए पदाधिकारियों, निदेशकों तथा कर्मचारियों की देयता का स्वरूप एवं सीमा;
    - किसान उत्पादक संगठन की ओर से दस्तावेजों पर हस्ताक्षर करने तथा मुकदमों एवं अन्य कानूनी कार्यवाहियों को शुरू करने तथा बचाव करने के लिए किसी अधिकारी या अधिकारियों को प्राधिकृत करना;
    - गौण किसान उत्पादक संगठन के लिए प्रतिनिधियों के चुनाव का तरीका;
      - ◇ अधिकार, यदि कोई हो, जिन्हें किसान उत्पादक संगठन किसी अन्य किसान उत्पादक संगठन या अन्य संगठनों को प्रदान करने का इरादा रखता है तथा किन परिस्थितियों में समाज या संगठन इन अधिकारों का प्रयोग कर सकता है;
      - ◇ किसान उत्पादक संगठन की पूंजी, यदि कोई हो, की राशि तथा स्वरूप;
      - ◇ अधिकतम पूंजी जिसे कोई एकल सदस्य ग्रहण कर सकता है;
      - ◇ भुगतान की गई शेयर पूंजी पर सदस्यों को देय अधिकतम ब्याज;
      - ◇ किसान उत्पादक संगठन द्वारा जुटायी जाने वाली निधियों के स्रोत, प्रकार एवं सीमा;
      - ◇ प्रयोजन जिनके लिए निधियों का प्रयोग किया जा सकता है;
      - ◇ विभिन्न निधियों का गठन तथा उनके प्रयोजन;
      - ◇ लेखा परीक्षकों की नियुक्ति का ढंग तथा उनकी शक्तियां एवं कार्य;
      - ◇ आंतरिक लेखा परीक्षकों की नियुक्ति का ढंग तथा उनकी शक्तियां एवं कार्य;
      - ◇ जब किसान उत्पादक संगठन परिसमापन के अधीन हो, तब निधियों के निस्तारण का तरीका; और
      - ◇ किसान उत्पादक संगठन को भंग करने का तरीका ।



# ANNEXURE 8

## OUTLINE FOR INCEPTION REPORT

1. Introduction
2. Project objectives, goals, indicators
3. Project timeline
4. Detailed activity plan
5. Project budget expenditure plan
6. Project team – spearhead team structure, payment terms, gender balance, functions and responsibilities
7. Organisational structure and responsibilities at various levels – project implementation structure and relations with organisational existing structure
8. Project monitoring mechanisms
9. Project capacity enhancement plans
10. Project risks and challenges
11. Project operational business rules and procedures
12. Project audit and process reviews

## अनुबंध-8

### प्रारंभिकप्रतिवेदन की रूपरेखा

1. प्रस्तावना
2. परियोजना के उद्देश्य, लक्ष्य, संकेत
3. परियोजना की समय सीमा
4. विस्तृत गतिविधि योजना
5. परियोजना बजट व्यय योजना
6. परियोजना दल – अगुआ दल संरचना, भुगतान की शर्तें, लैंगिक संतुलन, कार्य एवं जिम्मेदारियां
7. विभिन्न स्तरों पर संगठनात्मक संरचना एवं जिम्मेदारियां – परियोजना कार्यान्वयन संरचना तथा संगठन की विद्यमान संरचना के साथ संबंध
8. परियोजना निगरानी तंत्र
9. परियोजना क्षमता वृद्धि संबंधी योजनाएं
10. परियोजना के जोखिम एवं चुनौतियां
11. परियोजना प्रचालन से संबंधित कारोबार नियम एवं कार्यविधियां
12. परियोजना की लेखा परीक्षा तथा प्रक्रियाओं की समीक्षा

# ANNEXURE 9

## INSTITUTIONAL MATURITY INDEX

FPO INSTITUTIONAL MATURITY INDEX COMPUTATION			
	CATEGORY	INDICATOR	UNIT
1	Financial & Business Efficiency	Total annual sales	Lakhs
		Gross margin (Direct Income {income from direct sales} – Direct Costs)	Lakhs
		Net profit	Lakhs
		Current ratio (Current assets to Current liabilities)	Ratio
		Debt - equity Ratio	Ratio
		Ratio of grants to turnover	Ratio
		Break-even sales	Lakhs
		Operational margin ( sale+ closing stock-opening stock purchases- direct cost)	Lakhs
		Inventory turnover ratio	Ratio
		Operational self sufficiency	%
		Financial self sufficiency	%
		Debt service coverage	Ratio
2	Members Economics	Ratio of member realisation (wages + purchase price + bonus, paid to members) to total turnover	Ratio
		Average per member realisation	Thousands
		Net profit per member	Lakh
		Per member turnover	Lakh
		Non-member procurement	%
		Income (realisation-cost at member level) from the enterprise to member to total income of member	%
		Total members to total potential members	%
		Average member procurement to average member production	Lakh or Qty
OPTIONAL INDICATORS FOR ALL ENTERPRISES			
3	Institutional	Membership of the enterprise	Number
		Active members to total members	%
		Attendance in board meeting	%
		Members attending General Body meeting	%
		Legal compliances met to total number of legal compliances prescribed	%
4	Sustainability	Renewable energy to total energy	%
		Recyclable material to total material	%
		Pollution control compliance	Yes/No
		Compliance with organic certification/fair trade	Yes/No
		Total reserves created	Lakhs
5	Social Indicators	Marginalised communities covered to total members of enterprise (caste)	%
		Number of leaders from marginalised communities	%
		Poor households to total members of enterprise (Economic marginalisation)	%
		Increased availability of disposable income with members	%
		Members covered with insurance - life/health/accident	%
		Income used for education/health	%

## अनुबंध-9

### संस्थानिक परिपक्वता सूचकांक

किसान उत्पादक संगठन संस्थानिक परिपक्वता सूचकांक की गणना			
क्रम सं.	श्रेणी	संकेत	यूनिट
1	वित्तीय एवं कारोबार दक्षता	कुल वार्षिक बिक्री	लाख
		सकल सीमांत (सीधी आय-सीधी बिक्री से आय-सीधी लागत)	लाख
		शुद्ध लाभ	लाख
		वर्तमान अनुपात (वर्तमान देयताओं के अनुपात में वर्तमान परिसंपत्तियां)	अनुपात
		ऋण - शेयर पूंजी अनुपात	अनुपात
		कारोबार के लिए अनुदान का अनुपात	अनुपात
		हानिरहित व्यापार बिक्री	लाख
		प्रचालन सीमांत (बिक्री + समाप्ति भंडार - प्रारंभिक भंडार क्रय - सीधी लागत)	लाख
		माल सूची-क्रय व विक्रय अनुपात	अनुपात
		स्वयं की प्रचालनात्मक पर्याप्तता	प्रतिशत
		स्वयं की वित्तीय पर्याप्तता	प्रतिशत
		ऋण सेवा व्याप्ति	अनुपात
2	सदस्यों का अर्थ तंत्र	कुल क्रय व विक्रय में सदस्यों की वसूली (मजदूरी + क्रय कीमत + बोनस, जिसका भुगतान सदस्यों को किया जाता है) का अनुपात	हजार
		प्रति सदस्य औसत वसूली	लाख
		प्रति सदस्य शुद्ध लाभ	लाख
		प्रति सदस्य क्रय व विक्रय	प्रतिशत
		गैर सदस्य अधिप्राप्ति	प्रतिशत
		सदस्य की कुल आय में सदस्य के उद्यम से प्राप्त आय (सदस्य के स्तर पर वसूली - लागत)	प्रतिशत
		कुल संभावित सदस्यों के अनुपात में कुल सदस्य-	प्रतिशत
		सदस्यों के औसत उत्पादन की तुलना में सदस्यों से औसत खरीद एवं वसूली	लाख या मात्रा
<b>सभी उद्यमों के लिए वैकल्पिक संकेत</b>			
3	संस्थानिक	उद्यम की सदस्यता	संख्या
		कुल सदस्यों में सक्रिय सदस्यों का अनुपात	प्रतिशत
		बोर्ड की बैठक में उपस्थिति	प्रतिशत
		निर्धारित कानूनी अनुपालन की कुल संख्या के अनुपात में कानूनी अनुपालन	प्रतिशत
4	संपोषणीयता	कुल ऊर्जा में नवीकरणीय ऊर्जा का अनुपात	प्रतिशत
		कुल सामग्रियों में पुनर्चक्रणीय सामग्री का अनुपात	प्रतिशत
		प्रदूषण नियंत्रण संबंधी अनुपालन	हां/ नहीं
		कार्बनिक प्रमाण/उचित व्यापार का अनुपालन	हां/ नहीं
		सृजित किया गया कुल संचय	लाख
5	सामाजिक संकेत	उद्यम के कुल सदस्यों की तुलना में शामिल किए गए सीमांत समुदाय (जाति)	प्रतिशत
		सीमांत समुदायों से नेताओं की संख्या	प्रतिशत
		उद्यम के कुल सदस्यों में गरीब परिवारों की संख्या (आर्थिक सीमा निर्धारण)	प्रतिशत
		सदस्यों के पास निस्तांरणीय आय की उपलब्धता में वृद्धि	प्रतिशत
		सदस्य जिन्हें बीमा प्रदान किया गया - जीवन बीमा/स्वास्थ्य बीमा/दुर्घटना बीमा	प्रतिशत
		शिक्षा/स्वास्थ्य के लिए प्रयुक्त आय	प्रतिशत



# ANNEXURE 10

## MEMORANDUM OF AGREEMENT BETWEEN PROMOTER ORGANIZATION (CONCERNED STATE DEPARTMENT/ SFAC) AND RESOURCE INSTITUTION (RI)

### Memorandum of Agreement *Between* Promoter Organization (Concerned State Department/SFAC ) *and* Resource Institution (RI)

(Empanelled for promotion of Farmer Producer Organization)

This MOA is entered on this day of .....(DD/MM/YY) between .....{Promoter Organization (Concerned State Department/ SFAC)} and Resource Institution (RI) empanelled for FPO Promotion..... (Name and Registered address of RI).

#### PREAMBLE

Whereas the Promoter Organization has decided to engage..... (Name of RI) for the work of Promotion of FPOs (Farmers Producer Organizations) in the State of ..... under ..... (Name of Programme) covering ..... numbers of farmers.

The Resource Institution will ensure that following key activities involved under FPO formation are duly followed :

- ◇ The selection of districts, blocks and villages will be done by the RI in consultation with the concerned State Department (Agriculture/ Horticulture/ any other).
- ◇ The Cluster of Villages to be brought under the umbrella of FPO should be identified with in one or two blocks in such a way that the villages are contiguous and are within a radius of about 20 kms). The detailed mapping indicating the location of the clusters with distances should be made part of DPR.
- ◇ The staffing and expenditure on the specified activities should be strictly in conformity with the process guideline for FPOs.
- ◇ Qualified manpower should be deployed by the agency for the said task, which should be supervised and guided by technically qualified and experienced persons. A list of these persons with contact details will have to be submitted to the SFAC within 15 days of execution of this agreement.
- ◇ A detailed survey of selected villages will be conducted regarding the socio-economic conditions, prospects and problems in agriculture production.
- ◇ Selection of farmers will be in such a way that FIGs will be organized on the basis of homogeneity of crop production. Each FIG so formed will consist of 15-20 farmers with common interest.
- ◇ FIGs will be organized into FPOs in accordance with the provisions made in the institutional arrangement specified in Annexure-2 of the process guidelines.
- ◇ FIGs/FPOs will be organized keeping in view the project outcomes given at Part 2, Para 8 of the process guidelines.
- ◇ A formal registered organisation of farmers (either registered as a Producer Company under Ch. IXA of the Companies Act or as a registered cooperative under any of the state or central laws applicable to cooperatives) will be the final outcome of the FPO promotion process. Process to be followed to register a producer company will be the same as laid down in the Manual incorporated in the process guidelines.
- ◇ Funds will be released to the RI after completion of each stage of activity. Resource Institution will ensure that detailed stage wise completion report is submitted along with release proposal. The RI will also be required to submit Utilization Certificate of funds released earlier for processing of release proposals relating to second stage onwards.
- ◇ Costing: The costing of FPO Promotion activities is not on the basis of the number of FIGs/FPOs to be organized. Funds will be ear marked on the basis of the number of farmers assigned to the RIs who are to be organized into FIGs/FPOs. Cost per farmer will be Rs 3526 for 3 years excluding professional fee of the promoting organization. TDS will be deducted as per Income Tax Act.
- ◇ Promotion work will consist of the following stages of project development, timelines, key activities, deliverables, means of verification and fund requirement:

# अनुबंध-10

## प्रवर्तक संगठन (संबंधित राज्य विभाग/एसएफएसी) तथा संसाधन संस्था (आरआई) के बीच समझौता ज्ञापन

प्रवर्तक संगठन (संबंधित राज्य विभाग/एसएफएसी)  
तथा  
संसाधन संस्था (आरआई) के बीच समझौता ज्ञापन

(किसान उत्पादक संगठन के संवर्धन के लिए समूह का निर्माण)

यह समझौता ज्ञापन आज दिनांक ..... (डीडी/एमएम/वाईवाई)को ..... (प्रवर्तक संगठन अर्थात संबंधित राज्य विभाग/एसएफएसी) तथा ..... (आरआई का नाम एवं पंजीकृत पता) ..... किसान उत्पादक संगठन के संवर्धन के लिए समूह में शामिल संसाधन संस्थान (आरआई) के बीच किया जाता है।

### प्रस्तावना

जबकि प्रवर्तक संगठन ने ..... (किसानों की संख्या) को शामिल करते हुए ..... (कार्यक्रम का नाम) के तहत ..... (राज्य) में किसान उत्पादक संगठन (किसान उत्पादक संगठन) के संवर्धन के कार्य के लिए ..... (आरआई का नाम) को नियुक्त करने का निर्णय लिया है।

**संसाधन संस्था यह सुनिश्चित करेगी कि किसान उत्पादक संगठन के गठन के तहत शामिल निम्नलिखित प्रमुख गतिविधियों का विधिवत अनुसरण किया जाता है :**

- ◇ आरआई द्वारा जिलों, ब्लकों एवं गांवों का चयन संबंधित राज्य विभाग (कृषि/बागवानी/कोई अन्य) से परामर्श करके किया जाएगा।
- ◇ किसान उत्पादक संगठन की छत्रछाया में लाए जाने वाले गांवों के समूह की पहचान एक या दो ब्लकों के अंदर इस तरह से की जानी चाहिए कि गांव समीपस्थ तथा लगभग 20 किमी की परिधि में हों। दूरी के साथ समूह के स्थान को दर्शाने वाला विस्तृत मानचित्रण डीपीआर का अंग होना चाहिए।
- ◇ विनिर्दिष्ट गतिविधियों पर व्यय तथा कर्मचारी की तैनाती किसान उत्पादक संगठन के लिए प्रक्रिया दिशानिर्देश के बिल्कुल अनुरूप होनी चाहिए।
- ◇ उपर्युक्त कार्य के लिए संस्था द्वारा योग्य जनशक्ति को तैनात किया जाना चाहिए, जिसका पर्यवेक्षण एवं मार्गदर्शन तकनीकी रूप से योग्य एवं अनुभवी व्यक्तियों द्वारा किया जाना चाहिए। संपर्क ब्योरा के साथ इन व्यक्तियों की सूची इस करार के निष्पादन के 15 दिन के अंदर एसएफएसी को प्रस्तुत करनी होगी।
- ◇ सामाजिक – आर्थिक स्थितियों, संभावनाओं तथा कृषि उत्पादन से जुड़ी समस्याओं के संबंध में चयनित गांवों का एक विस्तृत सर्वेक्षण किया जाएगा।
- ◇ किसानों का चयन इस तरह से किया जाएगा कि एफआईजी को फसल उत्पादन की समानता के आधार पर संगठित किया जाएगा। इस तरह गठित प्रत्येक एफआईजी में समान हित वाले 15 से 20 किसान होंगे।
- ◇ एफआईजी को किसान उत्पादक संगठनों में प्रक्रिया दिशानिर्देशों के अनुबंध-2 में निर्दिष्ट संस्थानिक व्यवस्था में किए गए प्रावधानों के अनुसरण में संगठित किया जाएगा।
- ◇ प्रक्रिया दिशानिर्देशों के भाग-2, परिच्छेदा-8 में प्रदर्शित परिणामों को ध्यान में रखते हुए एफआईजी/किसान उत्पादक संगठन को संगठित किया जाएगा।
- ◇ किसानों का एक औपचारिक रूप से पंजीकृत संगठन (या तो कंपनी अधिनियम के अध्याय डीसीए के तहत उत्पादक कंपनी के रूप में पंजीकृत हो, या फिर सहकारी समितियों पर लागू किसी राज्य या केंद्रीय कानूनों के तहत सहकारी समिति के रूप में पंजीकृत हो) किसान उत्पादक संगठन संवर्धन प्रक्रिया का अंतिम परिणाम होगा। उत्पादक कंपनी को पंजीकृत कराने के लिए अपनाई जाने वाली प्रक्रिया वही होगी जो प्रक्रिया दिशानिर्देशों में शामिल नियमावली में दी गई है।
- ◇ प्रत्येक स्तर की गतिविधि के पूरा हो जाने के बाद आरआई को निधियां जारी की जाएंगी। संसाधन संस्था यह सुनिश्चित करेगी कि धन जारी करने के लिए प्रस्ताव के साथ विस्तृत चरणवार पूर्णतः प्रतिवेदन प्रस्तुत किया जाता है। संसाधन संस्था से दूसरे चरण एवं उससे आगे के लिए धन जारी करने से संबंधित प्रस्तावों के प्रसंस्करण के लिए पहले जारी किए गए धन का उपयोग प्रमाण पत्र भी प्रस्तुत करने की भी आवश्यकता होगी।
- ◇ लागत : किसान उत्पादक संगठन संवर्धन से जुड़ी गतिविधियों की लागत संगठित किए जाने वाले एफआईजी/किसान उत्पादक संगठन की संख्या पर आधारित नहीं है। संसाधन संस्था को आवंटित किसानों की संख्या के आधार पर निधियां निर्धारित की जाएंगी, जिन्हें एफआईजी/किसान उत्पादक संगठन में संगठित किया जाना है। प्रति किसान लागत तीन वर्ष के लिए 3526 रूपए होगी जिसमें प्रवर्तक संगठन का व्यवसायिक शुल्क शामिल नहीं है। आय कर अधिनियम के अनुसार टीडीएस काटा जाएगा।
- ◇ संवर्धन के कार्य में परियोजना विकास, समय सीमा, प्रमुख गतिविधियों, प्राप्य परिणामों, सत्यापन के साधनों तथा निधि संबंधी आवश्यकता के निम्नलिखित चरण शामिल होंगे।

**MEMORANDUM OF AGREEMENT BETWEEN PROMOTER ORGANIZATION  
(CONCERNED STATE DEPARTMENT/SFAC) AND RESOURCE INSTITUTION (RI)**

Time-line	Key Activities	Deliverables	Means of Verification	Payment
3 month	<b>Stage One: Pre-project Implementation (Three months)</b> (i) Baseline on volume, value & market access, centrality analysis, (ii) Identification of Product specific clusters (iii) Feasibility Analysis -break-even estimates (iv) Project Implementation Plan procurement, inputs, storage and marketing,	Detailed Project Report (Checklist Provided) (i) List of Product specific clusters identified (ii) Database of farmers prepared, computerized and analysed (iii) Various interface table prepared	(i) Submitted DPR (ii) Meeting minutes and photographs of meetings (iii) Inception report	10%
6 month	<b>Stage Two: Enhancing Capacity &amp; Implementation of Surplus Farm Production Plan (Mobilization Phase)</b> (i) Village meetings- identify potential farmers, identify opinion leaders (ii) Identification of potential farmers for FIG & FPOs, LRP/ BF/LF Identification (iii) Hand holding support for Productivity Increase, IPM/ INM/ IPP (iv) Identifying Value-proposition for setting FPO (logic of collectivization) (v) Exposure Visit of Farmers/ opinion leaders	(i) Farmers Organized into FIGs, LRP identified and training completed on improved agriculture practices (ii) FIG formed (min 50%) of target (iii) Trained LRP/BF ready for deployment in field (iv) Farmers Participated in Improved Agriculture/ vegetable/pulse based farming system (v) Farmers realized benefits in terms of increased yield and less expenditures	(i) List of FIGs/FIG registers (ii) List of LRP/ BF/LF trained and ready for deployment (iii) Training curriculum, training report & participant list (iv) List of farmers adopting package of practices (v) No. of farmers supported, areas of demonstration (vi) Six monthly report	10%
12 month	<b>Stage Three: Pre-formation Stage of FPO/Collective and preparation of FPOs business plan through FIG level exercise</b> (i) Demonstration conducted on improved agriculture practices (ii) Start up shareholders campaign (iii) Identification of training needs & imparting training to promoters and farmers of FPO (iv) FIGs meeting & orientation started for FPO scoping, vision building exercise & exposure visit of promoters farmers (v) Generate crop-wise household information with surplus, deficit and gap exists (vi) FPO forming process initiated	(i) Min 5 village level agri business potential, gap analysis exercises done. (ii) Information documented and business plan drafted and shared with FIGs members (iii) 2 modulated trainings imparted to lead/promoters farmers on Business plan (iv) Share money from min 250 farmers collected (v) FIGs shown some trends/ indicators for collective action (vi) Business Case of FPO/ Collective prepared (checklist provided) Farmers detailed information list prepared (vii) Share money from 500 farmers collected	(i) FIG meeting registers and shareholders list prepared (ii) Business Plan available at FPO level and known to min 10% promoters and (iii) Farmers information list prepared (iv) FPC Accounts Statement (v) Yearly Report	20%

**प्रवर्तक संगठन (संबंधित राज्य विभाग/एसएफएसी) तथा संसाधन संस्था  
(आरआई) के बीच समझौता ज्ञापन**

समय सीमा	प्रमुख गतिविधियां	प्रायः परिणाम	सत्यापन के साधन	भुगतान
3 माह	<b>चरण-1:</b> परियोजना पूर्व कार्यान्वयन (3 माह) (i) मात्रा, मूल्य एवं बाजार पहुंच पर आधार रेखा, केंद्रीय भूमिका का विश्लेषण (ii) उत्पाद विशिष्ट समूहों की पहचान (iii) समान अनुमानों में विभाजित संभाव्यता विश्लेषण (iv) परियोजना कार्यान्वयन की योजना, खरीद एवं वसूली, उत्पादक सामग्री, भंडारण एवं विपणन	विस्तृत परियोजना प्रतिवेदन (जांच सूची प्रदान की गई है) (i) उत्पाद विशिष्ट अभिचिह्नित समूहों की सूची (ii) किसानों का आधार सामग्री जिसे तैयार किया गया है, कंप्यूटरीकृत किया गया है तथा विश्लेषण किया गया है (iii) तैयार की गई विभिन्न अंतराफलक तालिका	(i) प्रस्तुत की गई विस्तृत परियोजना प्रतिवेदन (ii) बैठकों का कार्यवृत्त तथा चित्र प्रारंभिक प्रतिवेदन	10 प्रतिशत
6 माह	<b>चरण-2:</b> अतिरिक्त कृषि उत्पाद योजना का कार्यान्वयन तथा क्षमता में वृद्धि (संचेतना चरण) (i) ग्राम बैठकें – संभावित किसानों की पहचान करना, राय निर्माताओं की पहचान करना (ii) एफ आई जी एवं किसान उत्पादक संगठन के लिए संभावित किसानों की पहचान करना, स्थानीय संसाधन व्यक्ति/बीएफ/एल एफ की पहचान करना (iii) उत्पादकता में वृद्धि, आई एम पी/आई एन एम/आई पी पी के लिए व्यावहारिक सहायता (iv) किसान उत्पादक संगठन के गठन के लिए मूल्य प्रस्ताव की पहचान करना (समूहीकरण का तर्क) (v) किसानों/राय निर्माताओं के ज्ञानार्जन दौरै	(i) एफ आई जी में किसानों को संगठित करना, स्थानीय संसाधन व्यक्ति की पहचान करना तथा कृषि प्रथाओं में सुधार पर प्रशिक्षण का पूरा होना (ii) लक्षित एफ आई जी का गठन (न्यूनतम 50 प्रतिशत) (iii) फील्ड में तैनाती के लिए प्रशिक्षित स्थानीय संसाधन व्यक्ति/बीएफ का तैयार होना (iv) संशोधित कृषि/सब्जी/दलहन आधारित कृषि प्रणाली में किसानों की भागीदारी (v) उपज में वृद्धि तथा कम व्यय की दृष्टि से किसानों द्वारा लाभ प्राप्त किया जाना	(i) एफ आई जी की सूची/एफ आई जी रजिस्टर (ii) प्रशिक्षित एवं तैनाती के लिए तैयार स्थानीय संसाधन व्यक्ति/बीएफ/एल एफ की सूची (iii) प्रशिक्षण पाठ्यचर्या, प्रशिक्षण प्रतिवेदन एवं प्रतिभागियों की सूची (iv) कार्यप्रणालियों के पैकेज को अपनाने वाले किसानों की सूची (v) ऐसे किसानों की सूची जिनकी सहायता की गई, प्रदर्शन के क्षेत्र (vi) छमाही प्रतिवेदन	10 प्रतिशत
12 माह	<b>चरण-3:</b> किसान उत्पादक संगठन/समूह का गठन पूर्व चरण तथा एफ आई जी स्तरीय कवायद के माध्यम से किसान उत्पादक संगठन की कारोबार योजना तैयार करना (i) संशोधित कृषि प्रथाओं पर संचालित प्रदर्शन (ii) शेयरधारक अभियान की शुरुआत (iii) प्रशिक्षण संबंधी आवश्यकताओं की पहचान तथा किसान उत्पादक संगठन के प्रवर्तकों एवं किसानों को प्रशिक्षण प्रदान करना (iv) एफ आई जी बैठक एवं प्रबोधन जिसे किसान उत्पादक संगठन के कार्य क्षेत्र के निर्माण, नजरिए के निर्माण संबंधी कवायद तथा प्रवर्तक किसानों के ज्ञानार्जन दौरों के लिए शुरू किया गया (v) अतिरिक्त, कमी एवं विद्यमान अंतर के साथ फसलवार परिवार सूचना सृजित करना (vi) किसान उत्पादक संगठन के गठन की प्रक्रिया की शुरुआत	(i) न्यूनतम पांच ग्राम स्तरीय कृषि व्यवसाय की संभावना, अंतर विश्लेषण कवायद पूरी की गई (ii) सूचना को प्रलेखित किया गया तथा कारोबार योजना तैयार की गई एवं एफ आई जी के सदस्यों के साथ साझा किया गया (iii) कारोबार योजना पर दो अग्रणी/प्रवर्तक किसानों को अनुकूलित प्रशिक्षण प्रदान किया गया (iv) न्यूनतम 250 किसानों से शेयर पूंजी एकत्र की गई (v) एफ आई जी ने सामूहिक कार्रवाई के लिए कुछ रुझानों/संकेतकों का प्रदर्शन किया (vi) किसान उत्पादक संगठन/समूह के कारोबार मामले तैयार किए गए (जांच सूची प्रदान की गई है), किसानों की विस्तृत सूचना सूची तैयार की गई (vii) 500 किसानों से शेयर पूंजी एकत्र की गई	(i) एफ आई जी बैठक रजिस्टर तथा तैयार की गई शेयर धारक सूची (ii) किसान उत्पादक संगठन स्तर पर उपलब्ध तथा न्यूनतम 10 प्रतिशत प्रवर्तकों को ज्ञात कारोबार योजना (iii) तैयार की गई किसान सूचना सूची (iv) एफ पी सी लेखा विवरण (v) वार्षिक प्रतिवेदन	20 प्रतिशत



Time-line	Key Activities	Deliverables	Means of Verification	Payment
18 Month	<b>Stage Four: FPO formation Stage</b> (i) Identification of FPO promoters by FIGs (ii) Initiation of statutory process required for formation of FPO like attainment of PAN, DIN of Directors etc (iii) Stabilize New Surplus Production System & Farmers in 2nd Crop Cycle (iv) Finalizing list of FIG members willing to join FPOs and start share money collection (v) Membership drive continues and framing of Bye-laws/MoA /AoA, incorporation of FPO (vi) Training of FIG members promoters on FPOs	(i) Demonstration of Farmer Patronage to Project Concept (70% repeat farmers) (ii) Collectivization arrangements (FPO) Instituted (iii) Share money from 750 farmers collected (iv) Institutional Arrangements for Market Access Placed (v) Training conducted for farmers	(i) Demo Farmers List (ii) Minutes of FG and associative tier meetings, photographs (iii) List of shareholders	10%
24 Month	<b>Stage Five: (FPO establishment stage)</b> (i) Physical establishment of FPO (ii) CB & inputs need assessment (iii) Strengthening FPO – providing services for system development (Operating System, MIS, HR), (iv) Business Planning Exercise Market Linkages for Produce (v) Interface with buyers/ marketers (vi) Increasing FPO's equity through matching grants from SFAC	(i) FPOs established, office/outlets opened (ii) FPO/Collective/ Aggregation Structure Placed (iii) FIG members deposited their share money (iv) Certificate of FPO incorporation awarded (v) 1 <sup>st</sup> General Body Meeting conducted within 90 days of incorporation (vi) FPOs have formally applied to SFAC for equity matching grants (vii) FPOs successfully passed in due diligence report prepared by Charter Accountants and submitted to SFAC	(i) Minutes of meeting FIG subscription to FPO/ collective (ii) Registration & Compliances (iii) Business Plan with key business processes (iv) List of buyers consulted, meeting report & outcome (MoU on price, volume and grading) (v) Minutes of BoDs register (vi) Due diligence report submitted to SFAC and matching grant released to FPOs	10%
30 Month	<b>Stage Six:</b> (i) Implementation of business plan of FPO	Business Plan (i) Min 25% business activities executed as per plan (ii) Statutory Clearance obtained required to carry out business activities (iii) Operating System grounded (iv) Minimum 10% target farmers accessed improved agriculture services including better access to market	(i) Business Plan – including financing plan (ii) Regulatory approvals for FPO activities (iii) Certificates from concern apartments obtained (iv) Farmers Field Book (FFB) (v) Increased business turnover of FPOs and reflected in MIS and Balance sheet (vi) Pre project ends report)	20%
36 Months	<b>Stage Seven : Phase-out Systems for post-project sustainability</b>	(i) Agreement executed between RI & LPO for longterm support (ii) BoDs passed resolution for long term agreement (iii) FPCs & shareholders have started getting income from the business activities and showing growth track (iv) FPOs are regular in BoD meetings, AGM, internal Audits and Statutory Audits with minimum deviation	(i) Copy of Agreement (ii) Minutes of BoD Register (iii) FPCs balance sheet (iv) BoD, AGM registers and Satisfactory Reports of Auditors (v) Project ends report	20%

समय सीमा	प्रमुख गतिविधियाँ	प्राप्य परिणाम	सत्यापन के साधन	भुगतान
18 माह	<b>चरण-4:</b> किसान उत्पादक संगठन चरण (i) एफ आई जी द्वारा किसान उत्पादक संगठन के प्रवर्तकों की पहचान (ii) किसान उत्पादक संगठन के गठन के लिए अपेक्षित सांविधिक प्रक्रिया की शुरुआत, जैसे कि निदेशकों का पैन, डी आई एन आदि प्राप्त करना (iii) दूसरे फसल चक्र में नई अतिरिक्त उत्पादन प्रणाली एवं किसानों का स्थिरीकरण (iv) किसान उत्पादक संगठन में शामिल होने के इच्छुक एफ आई जी के सदस्यों की सूची को अंतिम रूप देना तथा शेयर पूंजी एकत्र करने का कार्य शुरु करना (v) सदस्यता अभियान जारी रखना तथा उपकानूनों/एम ओ ए/ए ओ ए का प्रशिक्षण, किसान उत्पादक संगठन का निगमन (vi) किसान उत्पादक संगठन पर एफ आई जी के सदस्य प्रवर्तकों का प्रशिक्षण	(i) परियोजना संकल्पना के प्रति किसानों के संरक्षण का प्रदर्शन (ii) समूहीकरण की व्यवस्थाएं (एफपीओ) शुरु की गईं (iii) 750 किसानों से शेयर पूंजी एकत्र की गई। (iv) बाजार पहुंच के लिए संस्थानिक व्यवस्थाएं स्थापित की गईं (v) किसानों के लिए प्रशिक्षण का आयोजन किया गया	(i) डेमो किसान सूची (ii) एफ जी एवं संबद्ध टियर बैठकों के कार्यवृत्त, फोटोग्राफ (iii) शेयर धारकों की सूची	10 प्रतिशत
24 माह	<b>चरण-5:</b> किसान उत्पादक संगठन स्थापना चरण (i) किसान उत्पादक संगठन की भौतिक स्थापना (ii) सी बी उत्पादक सामग्री संबंधी आवश्यकता का मूल्यांकन (iii) किसान उत्पादक संगठन का सुदृढीकरण – प्रणाली विकास के लिए सेवाएं प्रदान करना (प्रचालन तंत्र, एम आई एस, एच आर) (iv) कारोबार योजना तैयार करने की कवायद, उत्पाद के लिए बाजार सहलग्नता (v) क्रेताओं/विक्रेताओं के साथ संबंध स्थापित करना (vi) एस एफ ए सी से समतुल्य अनुदान के माध्यम से किसान उत्पादक संगठन की शेयर पूंजी में वृद्धि करना	(i) किसान उत्पादक संगठन स्थापित किए गए, कार्यालय/आउटलेट खोले गए (ii) किसान उत्पादक संगठन/समूह/समूहन संरचना स्थापित की गई (iii) एफ आई जी के सदस्यों ने अपनी शेयर पूंजी जमा की (iv) किसान उत्पादक संगठन के निगमन का प्रमाण पत्र प्रदान किया गया (v) निगमन के 90 दिन के अंदर शासी निकाय की पहली बैठक आयोजित की गई (vi) किसान उत्पादक संगठन ने औपचारिक रूप से शेयर पूंजी समतुल्य अनुदान के लिए एस एफ ए सी के पास आवेदन किया है (vii) किसान उत्पादक संगठन ने सनदी लेखाकारों द्वारा तैयार की गई समुचित अख्यवसाय प्रतिवेदन को सफलतापूर्वक पास किया है तथा इसे एस एफ ए सी के पास जमा किया गया है	(i) बैठक का कार्यवृत्त, किसान उत्पादक संगठन/समूह में एफ आई जी का अंशदान (ii) पंजीकरण एवं अनुपालन (iii) कारोबार की प्रमुख प्रक्रियाओं के साथ कारोबार योजना (iv) ऐसे क्रेताओं की सूची जिनसे संपर्क किया गया, बैठक का प्रतिवेदन एवं परिणाम (कीमत, मात्रा एवं श्रेणीकरण पर एम ओ यू) (v) बी ओ डी के कार्यवृत्त का रजिस्टर (vi) एस एफ ए सी को प्रस्तुत समुचित अख्यवसाय प्रतिवेदन तथा किसान उत्पादक संगठन को जारी किया गया समतुल्य अनुदान	10 प्रतिशत
30 माह	<b>चरण-6:</b> (i) किसान उत्पादक संगठन की कारोबार योजना का कार्यान्वयन	कारोबार योजना (i) योजना के अनुसार कारोबार की न्यूनतम 25 प्रतिशत गतिविधियां संपन्न की गईं (ii) कारोबार संचालित करने के लिए अपेक्षित सांविधिक स्वीकृति प्राप्त की गई (iii) संचालन तंत्र लगाए गए (iv) न्यूनतम 10 प्रतिशत बड़े किसानों ने कृषि सेवाओं में सुधार का मूल्यांकन किया जिसमें बाजार तक बेहतर पहुंच शामिल है	(i) कारोबार योजना—जिसमें वित्तीय योजना शामिल है (ii) किसान उत्पादक संगठन की गतिविधियों के लिए विनियामक अनुमोदन (iii) संबंधित अपार्टमेंट से प्रमाण पत्र प्राप्त किए गए (iv) किसान फील्डर बुक (एफ एफ बी) (v) किसान उत्पादक संगठन के व्यापार क्रय व विक्रय में वृद्धि तथा उसे एम आई एस एवं तुलन पत्र में दर्शाया गया (vi) परियोजना के अंत का प्रतिवेदन	20 प्रतिशत
36 माह	चरण-7: परियोजना पश्चात संपोषणीयता के लिए प्रणालियां शुरु करना	(i) दीर्घ अवधि की सहायता के लिए संसाधन संस्था एवं एल पी ओ के बीच करार किया गया (ii) दीर्घ अवधि के करार के लिए निदेशक मंडल ने संकल्प पारित किया (iii) किसान उत्पादक संगठन एवं शेयर धारकों ने कारोबार की गतिविधियों से आय प्राप्त करना तथा विकास की रूझान को प्रदर्शित करना शुरु कर दिया है (iv) किसान उत्पादक संगठन नियमित रूप से निदेशक मंडल की बैठकों, एजीएम, आंतरिक लेखा परीक्षाओं तथा सांविधिक लेखा परीक्षाओं में न्यूनतम विचलन के साथ भाग ले रहे हैं	(i) करार की प्रतिलिपि (ii) बी ओ डी के कार्यवृत्त का रजिस्टर (iii) किसान उत्पादक संगठन का तुलन पत्र (iv) बी ओ डी, एजीएम रजिस्टर तथा लेखा परीक्षाओं की संतोषप्रद रिपोर्टें (v) परियोजना के अंत का प्रतिवेदन	20 प्रतिशत

FPOs mobilized and registered will be purely member-owned farmer bodies and will not be considered Government owned or Government promoted institutions. Hence grants provided in the equity of FPOs are one-time support measures designed to ensure the viability of FPOs.

Funding to the RIs is strictly for mobilization of FPOs and no further support for meeting recurring liability of any kind will be provided beyond the period specified for the project. All staff engaged during the project period will be contracted by the RI and will not have any claim whatsoever on the government.

The RI shall not be entitled to sublet the work assigned to it to any other agency.

This MOU will be deemed as complete only after the project end report is approved by State Government.

## **DISPUTE RESOLUTION**

A Joint Committee comprising of MD SFAC or Secretary of the State Govt. (in case the work of FPO promotion has been directly contracted by a State Govt.) and CEO of RI will discuss disputes and resolve them amicably in the best interests of the project through consensus. In case they are not able to reach a consensus, then the procedure laid down under the Indian Arbitration Act will be followed for resolving the dispute.

In witness thereof the parties hereto have signed this MOA on the date, month and year mentioned against their respective signatures.

**For Resource Institution**

**For Promoting Organisation**

**Witness**

**Witness**

संगठित एवं पंजीकृत किसान उत्पादक संगठन विशुद्ध सदस्यों के स्वामित्व वाले किसान निकाय होंगे तथा उन्हें सरकार के स्वामित्व वाली या सरकार द्वारा संवर्धित संस्था नहीं माना जाएगा। इसलिए, किसान उत्पादक संगठन की शेयर पूंजी में प्रदान किए गए अनुदान एक मुश्त सहायता के रूप में हैं जिनका उद्देश्य किसान उत्पादक संगठन की व्यवहार्यता सुनिश्चित करना है।

संसाधन संस्थाओं का वित्त पोषण केवल किसान उत्पादक संगठन को संगठित करने के लिए है तथा परियोजना के लिए निर्धारित अवधि के बाद किसी प्रकार की आवृत्ति देयता को पूरा करने के लिए आगे कोई सहायता प्रदान नहीं की जाएगी। परियोजना अवधि के दौरान काम पर लगाए गए सभी कर्मचारी संसाधन संस्थान द्वारा संविदाकृत होंगे तथा वे सरकार पर किसी भी प्रकार का कोई दावा नहीं करेंगे।

संसाधन संस्था स्वयं को आवंटित कार्य को किसी अन्य संस्था से करवा कर देने के लिए हकदार नहीं होगी।

इस एमओयू को तभी पूर्ण समझा जाएगा जब राज्य सरकार द्वारा परियोजना समाप्ति प्रतिवेदन अनुमोदित कर दी जाती है।

## विवाद समाधान

एसएफएसी के एमडी या राज्य सरकार के सचिव (यदि किसान उत्पादक संगठन संवर्धन का कार्य राज्य सरकार द्वारा सीधे संविदाकृत किया गया है) और संसाधन संस्था के सीईओ से बनी एक संयुक्त समिति विवादों पर चर्चा करेगी तथा सर्वसम्मति से परियोजना के सर्वोत्तम हित में उनका सौहार्दपूर्ण ढंग से समाधान करेगी। यदि उनके बीच सर्वसम्मति नहीं हो पाती है, तो विवाद के समाधान के लिए भारतीय मध्यस्थता अधिनियम के तहत निर्धारित प्रक्रिया का अनुसरण किया जाएगा।

इसके साक्षी के रूप में इससे संबद्ध पक्षकारों ने अपने-अपने हस्ताक्षर के समक्ष उल्लिखित तिथि, माह एवं वर्ष को इस एमओयू पर हस्ताक्षर किया है।

संसाधन संस्था के लिए  
गवाह

प्रवर्तक संगठन के लिए  
गवाह







## RESOURCE HANDBOOK

*for Establishing a Producer  
Company*

## उत्पादक कंपनी

स्थापित करने  
के लिए संसाधन पुस्तिका



# ACKNOWLEDGEMENT

This manual has been developed by Action for Social Advancement (ASA), Bhopal and the institution has kindly permitted its inclusion in this document for wider circulation.

## आभार

यह नियम पुस्तिका सामाजिक उन्नति के लिए कार्यवाही (एएसए), भोपाल द्वारा तैयार की गई है तथा उक्त संस्थान ने व्यापक परिचालन के लिए इस दस्तावेज में इसको शामिल करने के लिए अपनी अनुमति प्रदान की है।

# INTRODUCTION

## FOR THE PROMOTION OF FARMER PRODUCER ORGANISATIONS

The project of “Organic Production of Under utilized Medicinal, Aromatic and Natural Dye Plants Programme for Sustainable Livelihoods in South Asia” (MADP) is being implemented in India and Bhutan by the Food and Agriculture Organisation of the United Nations. The project is funded by a Technical Assistance Grant from the IFAD for conversion to organic farming systems incorporating MADPs (Medicinal, Aromatic and Natural Dyes) of the area; adding value on farm; processing for further value addition; establishing quality and traceability aspects of certification; formation of business platform of producers; marketing of the produce of all sites with primacy to meeting the needs of the community for nutrition, health, increased purchasing power and sustained livelihoods.

The FAO has sought the services of Action for Social Advancement (ASA), a non-governmental organisation, pioneer in setting up the Producer companies in India, to: prepare a resource book to guide the users on how to develop producer companies including financial and economic assessment before establishing a PC of small producers.

This resource book deals with the processes to be followed and preparations required to set up a producer company. The resource book is developed based on the experiences of ASA in developing a series of PCs in Madhya Pradesh and Bihar and from the lessons learnt during their feasibility assessment study of setting up a PC in a MADP project site at Karnataka.

As per the Terms of Reference (ToR) provides, the following aspects have been covered in this Resource book. The resource book contains four chapters. Chapter-1 deals with the generic issues in regard to need of farmers collectives, genesis of Producer Companies Act., key differences in characteristics between producer companies and cooperatives, Chapter-2 describes the processes need to be followed and the preparations required at the field level for the incorporation of the company. The chapter also focuses on the legal requirement for establishing a company and process involved in it. Chapter-3 assesses the working capital

requirement and running costs for a producer company. Chapter-4 explains the process of developing business plan of producer companies taking into consideration of market and various financial assessment, and Chapter-5 provides some practical guidelines for the assessment of institutional health of the producer companies.

The whole idea behind this resource book is not to provide prescription, as the Producer Companies require context specific strategic interventions (like any other community institutions), which is best manoeuvred by the practitioners working in a given situation, but to provide a methodical guidelines in establishing a PC. Thus, this resource book should not be considered as a sole source of information. It is suggested that the interested users also seek details of legal compliances related with company affairs, available at the website of Ministry of Corporate Affairs ([www.mca.gov.in](http://www.mca.gov.in)).

# परिचय

## किसान उत्पादक संगठनों के संवर्धन के लिए

संयुक्त राष्ट्र के खाद्य और कृषि संगठन द्वारा भारत और भूटान में दक्षिण एशिया में संपोषणीय जीविका के लिए कम प्रयुक्त औषधीय, सुगंधित एवं प्राकृतिक रंग पादप कार्यक्रम के तहत कार्बनिक उत्पादन (एमएडीपी) नामक परियोजना कार्यान्वित की जा रही है। यह परियोजना निम्नलिखित के लिए आईएफएडी की तकनीकी सहायता अनुदान से वित्त पोषित है— क्षेत्र के एमएडीपी (औषधीय, सुगंधित तथा प्राकृतिक रंग) पादपों को शामिल करते हुए कार्बनिक खेती की पद्धतियों को अपनी खेती के मूल्य में वृद्धि करना; मूल्य वृद्धि के लिए प्रसंस्करण का प्रयोग करना; प्रमाणन के गुणवत्ता एवं पता लगाने योग्य पहलुओं को स्थापित करना; उत्पादकों के व्यवसाय मंचों का गठन करना; पोषण, स्वास्थ्य, अधिक क्रय शक्ति तथा स्थायी जीविका के लिए समुदाय की जरूरतों को पूरा करने के कार्य को प्राथमिकता देते हुए सभी स्थलों के उत्पादन का विपणन करना।

खाद्य और कृषि संगठन ने सामाजिक उन्नति के लिए कार्यवाही (एएसए), जो एक गैर सरकारी संगठन होने के साथ ही भारत में उत्पादक कंपनियों की स्थापना में अग्रणी संस्था है, से निम्नलिखित के लिए सहायता मांगी है – प्रयोक्ताओं का इस बारे में मार्गदर्शन करने के लिए एक संसाधन पुस्तक तैयार करना कि कैसे उत्पादक कंपनियां तैयार की जा सकती हैं जिसमें छोटे उत्पादकों का उत्पादक कंपनी स्थापित करने से पूर्व वित्तीय एवं आर्थिक मूल्यांकन शामिल हैं।

इस संसाधन पुस्तक में उत्पादक कंपनी स्थापित करने के लिए अपनाई जाने वाली प्रक्रियाओं तथा अपेक्षित तैयारियों का ब्यौरा दिया गया है। संसाधन पुस्तक को मध्य प्रदेश एवं बिहार में उत्पादक कंपनियों की एक श्रृंखला विकसित करने में एएसए के अनुभवों के आधार पर तथा कर्नाटक में एक एमएडीपी परियोजना स्थल में उत्पादक कंपनी स्थापित करने के लिए उनके संभाव्यता मूल्यांकन अध्ययन के दौरान सीखे गए सबकों के आधार पर तैयार किया गया है।

जैसा कि विचारार्थ विषय (टीओआर) में प्रावधान किया गया है, इस संसाधन पुस्तक में निम्नलिखित पहलुओं को शामिल किया गया। संसाधन पुस्तक में कुल चार अध्याय हैं। अध्याय-1 में किसान समूहों की आवश्यकता के संबंध में व्यापक मुद्दों, उत्पादक कंपनी अधिनियम की उत्पत्ति, उत्पादक कंपनियों एवं सहकारी समितियों की विशेषताओं में प्रमुख अंतरों का उल्लेख किया गया है। अध्याय-2 में कंपनी के निगमन के लिए क्षेत्रीय स्तर पर अपेक्षित तैयारियों तथा अपनाई जाने वाली प्रक्रियाओं का उल्लेख किया गया है। इस अध्याय में कोई कंपनी स्थापित करने के लिए कानूनी अपेक्षाओं तथा इसमें शामिल प्रक्रियाओं पर भी बल दिया गया है। अध्याय-3 में कार्यकारी पूंजी की आवश्यकता तथा उत्पादक कंपनी के लिए प्रचालन लागतों का मूल्यांकन किया गया है। अध्याय-4 में बाजार एवं विभिन्न वित्तीय मूल्यांकनों को ध्यान में रखते हुए उत्पादक कंपनियों की

कारोबार योजना विकसित करने की प्रक्रिया को स्पष्ट किया गया है तथा अध्याय-5 में उत्पादक कंपनियों के संस्थानिक स्वास्थ्य के मूल्यांकन के लिए कुछ व्यावहारिक दिशानिर्देश दिए गए हैं।

इस संसाधन पुस्तक के पीछे संपूर्ण उद्देश्य यह नहीं है कि नुस्खा प्रदान किया जाए, क्योंकि उत्पादक कंपनियों को संदर्भ विशिष्ट कार्यनीतिक हस्तक्षेपों की जरूरत होती है (किसी अन्य सामुदायिक संस्था की तरह), जिसे किसी निश्चित परिस्थिति में काम करने वाले प्रैक्टिशनर द्वारा सर्वोत्तम ढंग से तैयार किया जाता है, अपितु इसका उद्देश्य उत्पादक कंपनी स्थापित करने में विधि संबंधी दिशानिर्देश प्रदान करना है। इस प्रकार, इस संसाधन पुस्तक को सूचना के एकमात्र स्रोत के रूप में नहीं समझना चाहिए। सुझाव दिया जाता है कि इच्छुक प्रयोक्ता, कंपनी मामलों से संबंधित कानूनी अनुपालनों की जानकारी भी प्राप्त करें जो निगमित मामले मंत्रालय की वेबसाइट ([www.mca.gov.in](http://www.mca.gov.in)) पर उपलब्ध हैं।

## CHAPTER 1

# PRODUCER COMPANIES

## CONCEPT AND PRACTICES

*(The chapter deals with the generic issues in regard to need of farmer's collectives, genesis of Producer Companies Act., key differences in characteristics between producer companies and cooperatives and experience of ASA<sup>1</sup> in establishing producer companies)*

### 1.1 BACKGROUND:

The growth rate of agriculture in India over the last decade has been stagnating and has gone down to 1.8% in 2006. On the other hand industrial growth has been buoyant at more than 9%. Such skewed growth rates are a matter of serious concern for planners and policy makers of the country at the highest level.

While growth in green revolution areas are stagnating, hardly any progress has been made in about 60% of the cultivable land, which is still under rain fed farming. The country finds itself in a difficult situation in meeting the food and nutrient security of its one billion plus population. Clearly Indian Agriculture is at the crossroads and only radical and innovative policies will help to pull the country out of an impending crisis of enormous proportions. A much discussed current topic in Indian agriculture is how to integrate the farmers, especially the small farmers with the value chain so that the net return at the farmers end is remunerative enough for the farmers to remain interested in agriculture.

India has over 92 million small holdings or nearly 21% of the world's small holdings of 450 million, the second largest after China (Oksana Nagayets, IFPRI, 2005)<sup>1</sup>. The challenge is therefore enormous for India to ensure that small holdings are truly productive and are the main source of livelihoods for millions of people dependent on it.

Several institutional models are being tried in India to integrate farmers with the value chain. The most common model is the producer's cooperatives, which enable farmers to organise themselves as collectives. The cooperatives are registered with the Registrar of Cooperative Societies. India has a large number of cooperative institutions in a vast range of enterprise

sectors. The cooperative experience in India has not been a very pleasant one, as cooperatives have largely been state promoted, with a focus on welfare rather than to do business on commercial lines.

In 2002, through an amendment in the Indian Companies Act. 1956, the Government of India (GoI) enacted the Producer companies Act. by incorporating a new section IXA in the Indian Companies Act.1956 based on the recommendations of the Y.K. Alagh Committee set up for this purpose. The producer companies are incorporated with the Registrar of Company (RoC). The objective of the Government of India for such an initiative was to formulate a legislation that would enable incorporation of cooperatives as companies and conversion of existing cooperatives into companies, while ensuring that the unique elements of the cooperative business remain intact in the new legislation.

A PC is formed with the equity contribution by the members. The day to day operation is expected to be managed by the professionals, hired from outside, under the direction of the Board of Directors (BoD) elected/ selected by the General body of the PC for a specific tenure.

Since farmers or the producers are the equity holders of the company, a PC as an organisation provides an appropriate framework for owning the company by the producers themselves. The need to organise farmers, especially the small holders, is a well established fact. The basic purpose of the PC is to collectivise small farmers or producers for (a) backward linkage for inputs like seeds, fertilisers, credit, insurance, knowledge and extension services and (b) forward linkages such as collective marketing, processing, market led

<sup>1</sup> Action for Social Advancement (ASA), an NGO based in Bhopal, M.P. is one of the pioneering organization in establishing PCs with small farmers for agribusiness in Madhya Pradesh and Bihar.

## अध्याय-1

# उत्पादक कंपनियां

## संकल्पना एवं कार्यप्रणालियां

(इस अध्याय में किसान समूहों की आवश्यकता के संबंध में व्यापक मुद्दों, उत्पादक कंपनी अधिनियम की उत्पत्ति, उत्पादक कंपनियों एवं सहकारी समितियों की विशेषताओं में प्रमुख अंतरों तथा उत्पादक कंपनियों स्थापित करने में एएसए1 के अनुभव का उल्लेख किया गया है)

### 1.1 पृष्ठभूमि

पिछले दशक में भारत में कृषि की विकास दर अवरूद्ध रही है तथा 2006 में घटकर यह 1.8 प्रतिशत हो गई है। दूसरी ओर, औद्योगिक विकास दर 9 प्रतिशत से अधिक रही है। इस तरह की टेढ़ी मेढ़ी विकास दरें देश के योजनाकारों एवं नीति निर्माताओं के लिए सर्वोच्च स्तर पर गंभीर चिंता का विषय है।

क्योंकि हरित क्रांति वाले क्षेत्रों में विकास की दर निष्क्रिय हो रही है, लगभग 60 प्रतिशत कृषि योग्य भूमि, जो अभी भी वर्षा पर आधारित कृषि के अधीन है, में शायद ही कोई प्रगति हुई है। 100 करोड़ से अधिक की अपनी आबादी की खाद्य एवं पोषण सुरक्षा को पूरा करने में देश अपने आपको कठिन स्थिति में पा रहा है। स्पष्ट रूप से भारतीय कृषि आज चौराहे पर खड़ी है तथा केवल मौलिक एवं नवाचारी नीतियां ही इस भयावह संकट से देश को बाहर निकालने में सहायता कर सकती हैं। भारतीय कृषि में इस समय जिस विषय पर काफी चर्चा हो रही है वह यह है कि कैसे किसानों, विशेष रूप से छोटे किसानों को मूल्य श्रृंखला के साथ एकीकृत किया जाए ताकि किसानों को मिलने वाला शुद्ध प्रतिफल किसानों के लिए इतना लाभप्रद हो कि खेती में उनकी रूचि बनी रहे।

भारत में 92 मिलियन से अधिक छोटी जोतें या विश्व की कुल 450 मिलियन छोटी जोतों में से लगभग 21 प्रतिशत हैं जो चीन के बाद दूसरा सबसे बड़ा है (ओकसाना, नागाएट्स, आईएफपीआरआई, 2005)। इसलिए भारत के लिए यह सुनिश्चित करने में असंख्य चुनौतियां हैं कि छोटी जोतें सही मायने में कैसे उत्पादक हों तथा इन जोतों पर आधारित लाखों लोगों के लिए वे जीविका का मुख्य स्रोत बनी रहें।

किसानों को मूल्य श्रृंखला से जोड़ने के लिए भारत में अनेक संस्थानिक प्रतिरूपों को आजमाया जा रहा है। सबसे आम प्रतिरूप उत्पादक सहकारी समितियां हैं जो किसानों को समूह के रूप में स्वयं को संगठित करने में समर्थ बनाती हैं। सहकारी समितियों को सहकारी समिति पंजीयक के यहां पंजीकृत कराया जाता है। भारत में व्यापक श्रेणी के क्षेत्रों में सहकारी संस्थाओं की संख्या काफी है। भारत में सहकारिता का अनुभव बहुत सुखद नहीं रहा

है क्योंकि सहकारी समितियां ज्यादातर राज्यों द्वारा संवर्धित हैं जिनका केन्द्र बिंदु वाणिज्यिक तर्ज पर कारोबार करने के बजाय कल्याण पर है।

2002 में, भारतीय कंपनी अधिनियम, 1956 में संशोधन के माध्यम से भारत सरकार द्वारा इस प्रयोजन के लिए गठित वाई. के. अलघ समिति की सिफारिशों के आधार पर भारतीय कंपनी अधिनियम, 1956 में एक नई धारा 9(क) शामिल करके उत्पादक कंपनी अधिनियम को अधिनियमित किया गया। उत्पादक कंपनियों को कंपनी रजिस्ट्रार (आरओसी) के यहां निगमित किया जाता है। इस तरह की पहल के पीछे भारत सरकार का उद्देश्य एक ऐसा विधान तैयार करना था जो कंपनी के रूप में सहकारी समितियों के निगमन तथा विद्यमान सहकारी समितियों के कंपनियों में परिवर्तन को समर्थ बनाए तथा यह भी सुनिश्चित करे कि सहकारी कारोबार के अनोखे तत्व नये विधान में अक्षुण्ण बने रहें।

उत्पादक कंपनी का गठन सदस्यों द्वारा उचित अंशदान के माध्यम से होता है। ऐसी उम्मीद होती है कि रोजमर्रा के प्रचालन का प्रबंधन एक निश्चित कार्यकाल के लिए उत्पादक कंपनी की सामान्य परिषद द्वारा निर्वाचित/चयनित निदेशक मंडल (बीओडी) के निर्देश के तहत बाहर से बुलाए गए व्यवसायिकों द्वारा किया जाएगा।

चूंकि किसान या उत्पादक कंपनी के न्याय संगत धारक होते हैं, इसलिए संगठन के रूप में उत्पादक कंपनी स्वयं उत्पादकों द्वारा कंपनी का स्वामित्व ग्रहण करने के लिए एक उपयुक्त रूपरेखा प्रदान करती है। किसानों, विशेष रूप से छोटे किसानों को संगठित करने की आवश्यकता एक सुस्थापित तथ्य है। उत्पादक कंपनी का मूल प्रयोजन निम्नलिखित के लिए छोटे किसानों या उत्पादकों का समूह बनाना है— (क) बीज, खाद, ऋण, बीमा, ज्ञान एवं विस्तार सेवा जैसी उचित जानकारी के लिए पीछे की सहलग्नता, और (ख) अग्रवर्ती सहलग्नताएं जैसे कि सामूहिक विपणन, प्रसंस्करण, बाजार के अनुसार कृषि उत्पादन आदि। इस प्रयास का मुख्य उद्देश्य छोटे किसानों/उत्पादकों के लिए सौदेबाजी करने की सामूहिक शक्ति हासिल करना है।

1 ऐक्शन फॉर सोशल एडवांसमेंट (एएसए), जो भोपाल, मध्य प्रदेश में आधारित एक गैर सरकारी संगठन है, मध्य प्रदेश एवं बिहार में कृषि व्यवसाय के लिए छोटे किसानों के साथ उत्पादक कंपनियों की स्थापना में पथ प्रदर्शक संगठनों में से एक है।



TABLE 1: KEY DIFFERENCES BETWEEN PRODUCER COMPANIES AND COOPERATIVES		
PARAMETERS	COOPERATIVE	PRODUCER COMPANY
Registration	Cooperative Societies Act.	Indian Companies Act
Objectives	Single object	Multi-object
Area of Operation	Restricted, discretionary	Entire Union of India
Membership	Individuals and cooperatives	Any individual, group, association, producer of the goods or services
Share	Non-tradable	Not tradable but transferable limited to members on par value
Profit sharing	Limited dividends on shares	Commensurate with volume of business
Voting rights	One member, one vote, but Government and Registrar of Cooperatives hold veto power	One member, one vote. Members not having transactions with the company can not vote
Government control	Highly patronized to the extent of interference	Minimal, limited to statutory requirements
Extent of Autonomy	Limited in "real world scenario"	Fully autonomous, self ruled within the provisions of Act
Reserves	Created if there are profits	Mandatory to create every year
Borrowing power	Restricted	More freedom and alternatives
Relationship with other corporate/business houses/NGOs	Transaction based	Producers and corporate entity can together float a producer company

agriculture production etc. At the heart of this effort is to gain collective bargaining power for small farmers/producers.

The collectives of farmers in the form of producer companies is gaining popularity among the farmers/producers and among the promoting agencies primarily due to several advantages it carries in comparison to the conventional model of producers cooperatives. The Producer Companies Act. enshrines the ethos and basic tenets of cooperatives and infuses a professional attitude into management.

Table -1 provides a comparative analysis of producer companies and producers cooperatives to understand the differences in the basic premises of these two Acts which enable incorporation of producers collectives. Apparently the producer companies have inherent advantages over the cooperatives in many areas. Specifically of the PC there is less government control whereas the cooperative institutions are state controlled. The overriding powers of the Registrar of Cooperative Societies to direct and regulate cooperatives, whenever the government deems necessary, has throttled the

growth of the cooperative institutions. Majority of the cooperative institutions are currently facing severe financial crisis and at times are heavily dependent on the state subsidy for existence. The Mutually Aided Cooperative Societies Act (MACS) was introduced to overcome some of these limitations of the cooperatives, however, not many States have adopted the MACS and also not many commodity cooperatives have migrated to the MACS format.

## 1.2 KEY CHARACTERISTICS OF PRODUCER COMPANIES

- ◇ It is a corporate body registered under the Indian Companies (Amendment) Act 2002. Ownership and membership of such companies is held only by 'primary producers' or 'Producer Institution', and member's equity cannot be traded. However, it may be transferred, only with the approval of the Board of Directors of the producers companies
- ◇ The clauses of Private Limited Company shall be applicable to the producer companies except the clauses specified in Producer Company Act. from 581-A to 581-ZT which make it different from a normal private or limited company

सारणी 1: उत्पादक कंपनियों एवं सहकारी समितियों के बीच प्रमुख अंतर		
मापदंड	सहकारी समिति	उत्पादक कंपनी
पंजीकरण	सहकारी समिति अधिनियम	भारतीय कंपनी अधिनियम
उद्देश्य	एकल उद्देश्य	अनेक उद्देश्य
प्रचालन का क्षेत्र	प्रतिबंधित, विवेकाधीन	संपूर्ण भारत संघ
सदस्यता	व्यक्तिगत एवं सहकारी समितियां	कोई व्यक्ति, समूह, संघ, माल या सेवाओं का उत्पादक
शेयर	बिक्री के अयोग्य	बिक्री के अयोग्य किंतु समतुल्य मूल्य पर केवल सदस्यों को हस्तांतरित किया जा सकता है
लाभ की हिस्सेदारी	शेयरों पर सीमित लाभांश	कारोबार की मात्रा के अनुपात में
मताधिकार	एक सदस्य, एक मत, किंतु सरकार एवं सहकारी समिति रजिस्ट्रार के पास वीटो पावर होता है	एक सदस्य, एक मत। ऐसे सदस्य मतदान नहीं कर सकते हैं जो कंपनी के साथ लेन देन नहीं करते हैं
सरकार का नियंत्रण	दखल की सीमा तक अत्यधिक संरक्षित	न्यूनतम, सांविधिक अपेक्षाओं तक सीमित
स्वायत्तता की मात्रा	“वास्तविक विश्व के परिदृश्य” में सीमित	पूरी तरह से स्वायत्तता, अधिनियम के प्रावधानों के अंदर स्वतः अभिशासित
संचय	लाभ होने पर सृजन किया जाता है	हर साल सृजन करना अनिवार्य है
उधार देने की शक्ति	सीमित	अधिक आजादी तथा विकल्प
अन्य निगमित/व्यावसायिक घरानों/गैर सरकारी संगठनों के साथ संबंध	लेनदेन के आधार पर	उत्पादक तथा निगमित निकाय आपस में मिलकर उत्पादक कंपनी का गठन कर सकते हैं

मुख्य रूप से उत्पादक सहकारी समितियों के परंपरागत प्रतिरूप की तुलना में इसके तहत मिलने वाले अनेक लाभों के कारण किसानों/उत्पादकों में तथा प्रवर्तक एजेंसियों में उत्पादक कंपनी के रूप में किसानों के समूह लोकप्रिय हो रहे हैं। उत्पादक कंपनी अधिनियम में सहकारी समिति के लोकाचार तथा बुनियादी सिद्धांत दिए गए हैं तथा यह प्रबंधन में एक व्यवसायिक दृष्टिकोण पैदा करता है।

सारणी-1 में इन दो अधिनियमों के बुनियादी आधारों में अंतरों को समझने के लिए उत्पादक कंपनियों तथा उत्पादक सहकारी समितियों का एक तुलनात्मक विश्लेषण दिया गया है, जो उत्पादक समूहों के निगमन को समर्थ बनाते हैं। स्पष्ट रूप से अनेक क्षेत्रों में सहकारी समितियों की तुलना में उत्पादक कंपनियों में अंतर्निहित लाभ हैं। विशिष्ट रूप से उत्पादक कंपनी में सरकारी नियंत्रण कम होता है जबकि सहकारी संस्थाएं राज्य द्वारा नियंत्रित होती हैं। जब भी सरकार आवश्यक समझती है, सहकारी समितियों को निर्देशित एवं विनियमित करने के लिए सहकारी समिति रजिस्ट्रार की अधिभावी शक्तियों ने सहकारी संस्थाओं के विकास का गला घोंटा है। इस समय अधिकांश सहकारी संस्थाएं गंभीर वित्तीय संकट से जूझ रही हैं तथा कभी-कभी वे अपने अस्तित्व के लिए राज्य की ओर से सब्सिडी पर बहुत अधिक निर्भर होती हैं। सहकारी समितियों की इन मजबूरियों में से कुछ को दूर करने के लिए परस्पर

सहायता प्राप्त सहकारी समिति अधिनियम (एमएसीएस) लागू किया गया। परंतु अनेक राज्यों ने एमएसीएस को नहीं अपनाया है तथा अनेक उपयोगी वस्तु सहकारी समितियों ने भी एमएसीएस प्रारूप को स्वीकार नहीं किया है।

## 1.2 उत्पादक कंपनियों की प्रमुख विशेषताएं

◇ यह भारतीय कंपनी (संशोधन) अधिनियम, 2002 के अंतर्गत पंजीकृत एक निगमित निकाय है। ऐसी कंपनियों का स्वामित्व एवं सदस्यता केवल 'प्राथमिक उत्पादकों' या 'उत्पादक संस्था' द्वारा ग्रहण की जाती है तथा सदस्यों का न्याय संगत व्यापार नहीं किया जा सकता है। तथापि, केवल उत्पादक कंपनियों के निदेशक मंडल के अनुमोदन से इसे हस्तांतरित किया जा सकता है।

◇ उत्पादक कंपनी अधिनियम के 581-ए से 581-जेडटी में निर्दिष्ट उपबंधों, जिसकी वजह से यह सामान्य प्राइवेट या लिमिटेड कंपनी से भिन्न बनती है, को छोड़कर उत्पादक कंपनियों पर प्राइवेट लिमिटेड कंपनी के उपबंध लागू होंगे (अधिक जानकारी के लिए कृपया उत्पादक कंपनी अधिनियम देखें)।

(refer to the Producer Company Act for details)

- ◇ The liabilities of the PC is limited to the value of the share capital it has issued. Similarly the member's liability is limited to the value of share capital held by them. The minimum authorized capital at the time of incorporation of PC should be Rs.5 lakh. The authorised capital is such that a company has been authorized to raise by way of equity shares through the Articles of Association/Memorandum of Association of the PC. This is typically the capital at the time it has been incorporated
- ◇ Minimum number of producers required to form a PC is 10, while there is no limit for maximum number of members and it can be increased as per feasibility and need. However, based on the experience (not to be treated as prescribed) it is found that for agriculture based PC 800-1000 farmers with about 1000-1500 acre of agriculture land is a good size for initial years to make it economically viable and increasing up to 2000 as the company grows. There cannot be any government or private equity stake in the producer companies, which implies that PC cannot become a public or deemed public limited company

The area of operation for a PC is the entire country

### 1.3 EXPERIENCE OF ASA IN ESTABLISHING PCs

Since late 2004, ASA has been promoting the concept of Producer Companies in M.P. and Bihar. So far it has promoted 16 PCs with over 30000 small and marginal farmers in the resource poor regions of M.P. and Bihar, with an average membership of about 2000 farmers per PC.

There is a professional management team in each of these PCs which carries out the operations under the directions of the Board of Directors (BoD) of the respective PC. The responsibility of the Management Team also includes building the capacity of the BoD by providing hand holding support. These PCs are mainly into agribusiness and that too focused largely on the crop seed production, processing and marketing of agriculture produces, the activities which give higher return on investment and also ensure availability of quality seeds to its members. The average annual business turnover of each of these PCs is about ₹ 10

million. However, there are exceptions with a few which have reached a business turnover of around ₹ 25-35 million annually within 3-4 years of their operation after incorporation. The reasons for high growth in these PCs can be attributed to:

- ◇ energetic management team and the BoD;
- ◇ cooperation from banking institutions which provided hassle free loans to the PC for working capital; and
- ◇ a clearly identified business opportunity that gives a high RoI.

A tentative assessment suggests that the benefits to a member are multifarious and in the form of:

- ◇ timely and easily availability of fertilizers, seeds and other agriculture inputs at a reasonable rate;
- ◇ bulk selling of agriculture produce for better price;
- ◇ extension services received by the farmers which the PC had arranged with the agriculture department or from other service providers;
- ◇ receiving of cash dividends from the PC.

No detailed study has been conducted yet, to ascertain the benefits in monetary terms. However, the members are happy with the services of the PC and there is a tendency of increased participation in the affairs of the PC by the members.

The efforts of ASA have brought in several policy changes in favour of producers organisations in Madhya Pradesh (MP). Besides several tax related relaxations the most significant one being the decision of providing management cost support to a PC for a period of three years and a one time working capital support of ₹ 25 Lacs to the PC by the GoMP. Also the Government of Madhya Pradesh has agreed to provide them with land and machinery for business needs on merit basis. All these policy decisions are notified in the Government gazette.

The point worth mentioning here is that like any other institution the financial viability and the institutional sustainability are two core factors that determine the sustainability of the PC. Also the success of the

- ◇ उत्पादक कंपनी की देयताएं उस शेयर पूंजी के मूल्य तक सीमित होती हैं जिसे इसने जारी किया है। इसी तरह, सदस्य की देयता उसके द्वारा धारित शेयर पूंजी के मूल्य तक सीमित होती है। उत्पादक कंपनी के निगमन के समय न्यूनतम अधिकृत पूंजी 5 लाख रुपए होनी चाहिए। अधिकृत पूंजी वह होती है जिसे उत्पादक कंपनी के संगम अनुच्छेद/संगम ज्ञापन के माध्यम से उचित शेयर के रूप में जुटाने के लिए कंपनी को अधिकृत किया जाता है। विशिष्ट रूप से यह ऐसी पूंजी होती है जो निगमन के समय जुटाई जाती है।
- ◇ उत्पादक कंपनी का गठन करने के लिए अपेक्षित उत्पादकों की न्यूनतम संख्या 10 है, जबकि सदस्यों की अधिकतम संख्या को लेकर कोई सीमा नहीं है तथा संभाव्यता एवं आवश्यकता के अनुसार यह संख्या बढ़ाई जा सकती है। तथापि अनुभव के आधार पर (परंतु इसे निर्धारित मानदंड के रूप में न लिया जाए) देखने में आया है कि शुरुआती वर्षों के लिए लगभग 1000 से 1500 एकड़ कृषि भूमि वाले 800 से 1000 किसानों की कृषि आधारित उत्पादक कंपनी एक अच्छा आकार है जिससे कि आर्थिक दृष्टि से यह व्यवहार्य हो सके। इसके अलावा, कंपनी के विकास के साथ इनकी संख्या 2000 तक बढ़ाई जा सकती है। उत्पादक कंपनियों में कोई सरकारी या निजी उचित शेयर नहीं हो सकता है, जिसका आशय यह है कि उत्पादक कंपनी पब्लिक या मान्य पब्लिक लिमिटेड कंपनी नहीं बन सकती है।
- ◇ उत्पादक कंपनी के प्रचालन का क्षेत्र पूरा देश होता है।

### 1.3 उत्पादक कंपनियों के गठन में एएसए का अनुभव

2004 के उत्तरार्ध से, एएसए मध्य प्रदेश एवं बिहार में उत्पादक कंपनी की संकल्पना को बढ़ावा दे रहा है। अब तक इसने मध्य प्रदेश एवं बिहार के कम संसाधन वाले क्षेत्रों में 30,000 से अधिक छोटे एवं सीमांत किसानों की 16 उत्पादक कंपनियों को बढ़ावा दिया है जिनकी औसत सदस्यता प्रति उत्पादक कंपनी तकरीबन 2000 किसान हैं।

इनमें से प्रत्येक उत्पादक कंपनी में एक व्यवसायिक प्रबंधन टीम है जो संबंधित उत्पादक कंपनी के निदेशक मंडल (बीओडी) के निर्देश के तहत प्रचालनों का संचालन करती है। प्रबंधन टीम की जिम्मेदारी में व्यवहारिक सहायता प्रदान करके निदेशक मंडल की क्षमता का निर्माण करना भी शामिल है। ये उत्पादक कंपनियां मुख्य रूप से कृषि व्यवसाय के क्षेत्र में हैं तथा इनका केंद्र बिन्दु फसल बीज उत्पादन, कृषि उत्पादकों के प्रसंस्करण एवं विपणन एवं निवेश पर अधिक प्रतिफल प्रदान करने वाली गतिविधियों पर हैं तथा अपने सदस्यों को उच्च कोटि के बीजों की उपलब्धता भी सुनिश्चित करती हैं। इनमें से प्रत्येक उत्पादक कंपनी का वार्षिक औसत व्यवसायिक कारोबार तकरीबन 10 मिलियन रुपए है। तथापि, इसके

कुछ अपवाद भी हैं क्योंकि कुछ उत्पादक कंपनियों का व्यवसायिक कारोबारनिगमन के पश्चात उनके प्रचालन के 3-4 वर्षों के भीतर वार्षिक रूप से 25 से 35 मिलियन रुपए के आसपास पहुंच गया है। इन उत्पादक कंपनियों में अधिक वृद्धि के कारण निम्नलिखित हो सकते हैं :

- ◇ प्रबंधन टीम तथा निदेशक मंडल में अधिक उत्साह
  - ◇ बैंकिंग संस्थाओं से सहयोग जिन्होंने कार्यकारी पूंजी के लिए उत्पादक कंपनी को बाधा मुक्त ऋण प्रदान किया और
  - ◇ स्पष्ट रूप से चिह्नित व्यवसायिक अवसर जो निवेश पर अधिक प्रतिफल प्रदान करता है।
- एक अंतिम मूल्यांकन से इस बात का संकेत मिलता है कि सदस्यों को मिलने वाले लाभ कई तरह के हैं तथा निम्नलिखित के रूप में हैं :
- ◇ तर्कसंगत भाव पर खादों, बीजों तथा अन्य कृषि आदान की समय पर तथा आसानी से उपलब्धता
  - ◇ बेहतर भाव के लिए कृषि उत्पाद की थोक में बिक्री
  - ◇ किसानों द्वारा प्राप्त विस्तार सेवाएं, जिनकी व्यवस्था उत्पादक कंपनी द्वारा कृषि विभाग के साथ या अन्य सेवा प्रदाताओं से की गई है
  - ◇ उत्पादक कंपनी से नकद लाभांश प्राप्त करना।

मौद्रिक दृष्टि से लाभ का सुनिश्चय करने के लिए अभी तक कोई विस्तृत अध्ययन नहीं कराया गया है। तथापि, सदस्य उत्पादक कंपनी की सेवाओं से बहुत खुश हैं तथा सदस्यों द्वारा उत्पादक कंपनी के मामलों में प्रतिभागिता में वृद्धि देखने को मिल रही है।

एएसए के प्रयासों से मध्य प्रदेश में उत्पादक संगठनों के पक्ष में अनेक नीतिगत परिवर्तन हुए हैं। कर से संबंधित अनेक छूटों के अलावा, सबसे महत्वपूर्ण नीतिगत परिवर्तनों में से एक मध्य प्रदेश सरकार द्वारा तीन साल की अवधि के लिए उत्पादक कंपनी को प्रबंधन लागत के लिए सहायता प्रदान करने तथा उत्पादक कंपनी को 25 लाख रुपए की कार्यकारी पूंजी के रूप में एक बारगी सहायता प्रदान करने का निर्णय है। इसके अलावा, मध्य प्रदेश सरकार गुण - दोष के आधार पर कारोबार की जरूरतों को पूरा करने के लिए उन्हें भूमि एवं मशीनरी उपलब्ध कराने के लिए भी सहमत हो गई है। इन सभी नीतिगत निर्णयों को सरकारी राजपत्र में अधिसूचित किया गया है।

यहां यह बात उल्लेखनीय है कि किसी अन्य संस्था की तरह वित्तीय व्यवहार्यता तथा संस्थानिक संपोषणीयता दो प्रमुख कारक हैं, जो उत्पादक कंपनी की संपोषणीयता का निर्धारण करते हैं। इसके अलावा, उत्पादक समूहों की सफलता ज्यादातर प्रवर्तक एजेंसी के कौशल एवं प्रतिबद्धता पर निर्भर होती है। इस तरह की संस्था के निर्माण में वास्तविक चुनौती यह है कि कैसे व्यक्तिगत उत्पादक को उत्पादक संगठन के शासी निकाय से जोड़ा जाए। उत्पादक



producer's collectives would largely depend on the skill and commitment of the promoting agency. The real challenge in building such institution is how to connect the individual producer to the governing system of the producer's organisation. The agency promoting the producers organisation has to pursue both the social and economic objectives simultaneously. It is therefore a long drawn agenda irrespective of the legal format under which these institutions are formed. An enabling legal format can facilitate the process well but cannot ensure a profitable institution without a proper process followed.

संगठन को बढ़ावा देने वाली एजेंसी को सामाजिक एवं आर्थिक दोनों प्रकार के उद्देश्योंको एक साथ ही आगे बढ़ाना होता है। इसलिए, इन संस्थाओं को गठित करने का कानूनी प्रारूप जो भी हो, यह एक लंबी कार्य-सूचीहोती है। एक समर्थकारी कानूनी प्रारूप इस प्रक्रिया में अच्छी तरह से सहायता कर सकता है परंतु समुचित प्रक्रिया का अनुसरण किए बगैर वह लाभप्रद संस्था का सुनिश्चय नहीं कर सकता।

## CHAPTER 2

# INCORPORATION OF A PRODUCER COMPANY

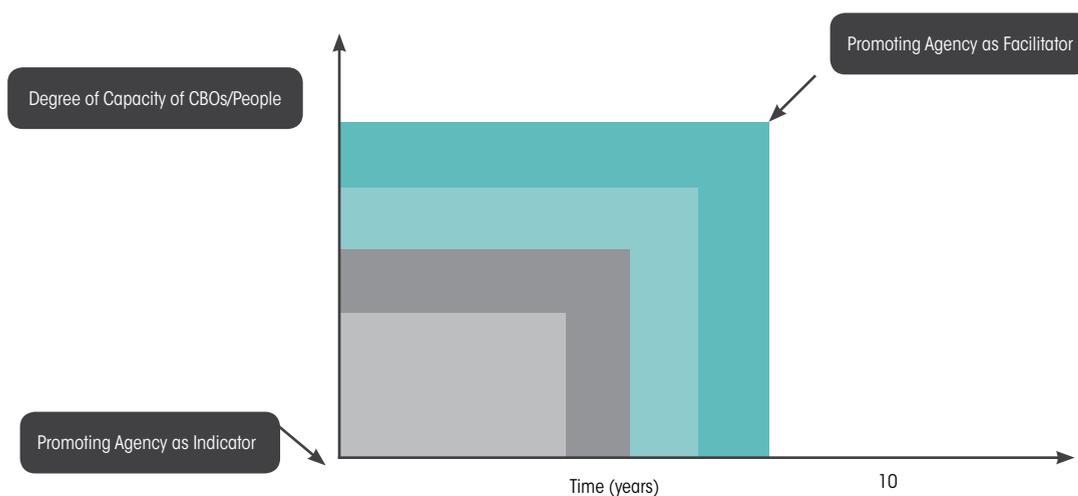
(This chapter is divided in two parts. The first part deals with process to be followed at field level and the preparations required for forming a PC. The second part of the chapter focuses on the legal requirements for establishing a PC and processes involved in it.)

*The Producer Company Act, 2002 does not provide any guidelines or directions about the mobilization and social processes that need to be followed while forming PC. Also, there are not many literatures available capturing the hands on experience in establishing producer companies mainly due to the fact that there are limited initiatives currently going on in India on the PC. Hence, what is written in the following paragraphs about the social processes is largely drawn from ASA's experiences of establishing PC in M.P. and Bihar and that too primarily for the agriculture produces. Also these experiences are context specific and may vary with the change in context as it happens with any social processes. An attempt has been made here to write on those aspects related to social processes which normally come in the minds of practitioners before embarking on setting up a producer company.*

## 2.1 HOW DIFFERENT SHOULD BE THE SOCIAL PROCESSES WHILE SETTING UP A PC VIS A VIS A COMMUNITY BASED ORGANISATION (CBO)?

The point to be kept in mind that PC is also a Community Based Organisation (CBO) with a shared objective, mutually agreed plan of actions, shared responsibilities and benefits and a mechanism of functioning where the decisions are taken by the opinions of majority. Hence, the processes of building organization can not be different in case of PC than what is generally followed for any CBOs. Generally the processes start with the conceptualization of the idea by the initiator about the objective and structure of the CBO that is intended to be formed in a given situation. It is the initiator, normally an external person or agency, takes the lead and in consultation with the potential members of the CBO forms the organization and continues to provide support till it is stable and growing. In this trajectory the role of initiator or promoting agency changes from Initiator to Facilitator. This is depicted in a diagram below.

FIGURE 1: CHANGE IN ROLE OF INITIATOR AS THE CBO MATURES



The diagram shows that as the capacity within the people and the CBO increases, the role of the promoting agency changes from one of initiator to that of a facilitator. As this takes place, the methods of participation for dialogue also change. This does not anyway suggest that the promoting agency has to continue to provide support all through the life of the PC. Depending upon the capacity of the PC the promoting agency can plan for exit strategy. However, this situation is so contextual that no specific time frame can be prescribed for the exit of the promoting agency. The bottom line for exit should be decided on the basis of PC's capacity to run the business without support from any external agency.

## अध्याय-2

# उत्पादक कंपनी का निगमन

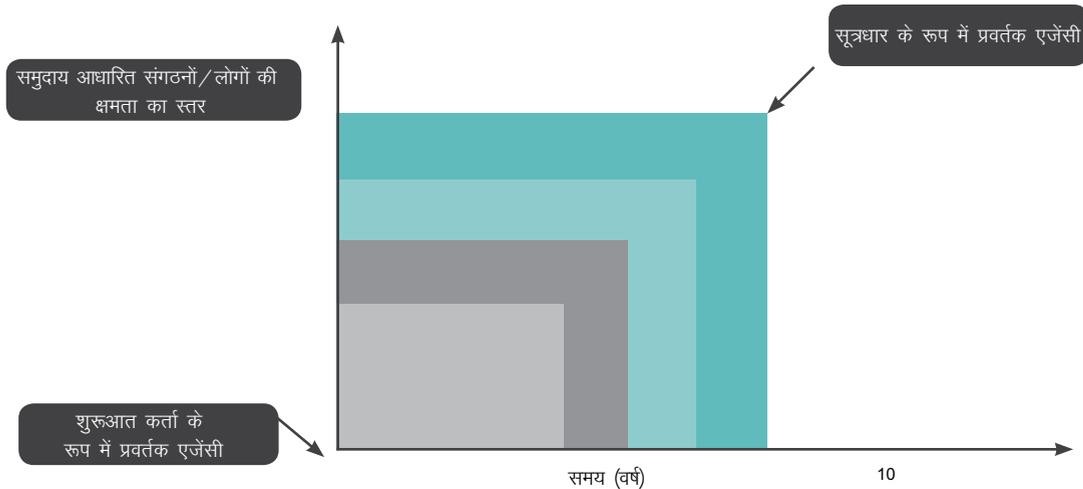
(यह अध्याय दो भागों में विभाजित है। पहले भाग में, उत्पादक कंपनी के गठन के लिए जमीनी स्तर पर अपनाई जाने वाली प्रक्रिया तथा इसके लिए अपेक्षित तैयारियों का उल्लेख किया गया है। अध्याय के दूसरे भाग में, उत्पादक कंपनी स्थापित करने के लिए कानूनी अपेक्षाओं तथा इसमें शामिल प्रक्रियाओं पर बल दिया गया है।)

उत्पादक कंपनी अधिनियम 2002 में संगठित करने तथा सामाजिक प्रक्रियाओं, जिनका उस समय अनुसरण करने की जरूरत होती है जब उत्पादक कंपनी का गठन किया जाता है, के बारे में कोई दिशानिर्देश या निर्देश नहीं दिए गए हैं। इसके अलावा, उत्पादक कंपनियों की स्थापना से संबंधित व्यावहारिक अनुभवों के बारे में बहुत ज्यादा साहित्य उपलब्ध नहीं है। इसका मुख्य कारण यह है कि इस समय भारत में उत्पादक कंपनी के संबंध में चल रही पहलों की संख्या सीमित है। इसलिए, सामाजिक प्रक्रियाओं के बारे में निम्नलिखित अनुच्छेदों में जो लिखा गया है वह ज्यादातर मध्य प्रदेश एवं बिहार में उत्पादक कंपनी की स्थापना में एएसए के अनुभवों से लिया गया है तथा वह भी मुख्य रूप से कृषि उत्पादों के लिए। इसके अलावा, ये अनुभव संदर्भ विशिष्ट हैं और संदर्भ में परिवर्तन के साथ ये भिन्न हो सकते हैं, जैसा कि किसी भी सामाजिक प्रक्रिया के साथ होता है। यहां सामाजिक प्रक्रियाओं से संबंधित उन पहलुओं पर लिखने का प्रयास किया गया है जो आमतौर पर उत्पादक कंपनी के गठन की शुरुआत करने से पूर्व व्यवसायी के दिमाग में आती हैं।

## 2.1 उत्पादक कंपनी का गठन करते समय समुदाय आधारित संगठन (सीबीओ) की तुलना में सामाजिक प्रक्रियाएं कितनी भिन्न होनी चाहिए?

इस बात को ध्यान में रखा जाना चाहिए कि उत्पादक कंपनी भी समुदाय आधारित संगठन (सीबीओ) होती है जिसके उद्देश्य समान होते हैं, परस्पर सहमत कार्य योजनाएं होती हैं, साझी जिम्मेदारियां एवं लाभ होते हैं तथा काम करने का एक तंत्र होता है जहां बहुमत के आधार पर निर्णय लिए जाते हैं। इसलिए, उत्पादक कंपनी के मामले में संगठन का निर्माण करने की अपनाई जाने वाली प्रक्रियाएं आमतौर पर उससे भिन्न नहीं हो सकती जिनका किसी समुदाय आधारित संगठन के निर्माण के लिए अनुसरण किया जाता है। सामान्य तौर पर प्रक्रियाओं की शुरुआत समुदाय आधारित संगठन के उद्देश्य एवं संरचना के बारे में शुरुआत कर्ता द्वारा प्रस्ताव की संकल्पना तैयार करने से होती है, जिसे वह एक निश्चित परिस्थिति में गठित करना चाहता है। शुरुआत कर्ता, जो आमतौर पर कोई बाहरी व्यक्ति या एजेंसी होती है, अगुआई करता है और समुदाय आधारित संगठन के संभावित सदस्यों से परामर्श करके संगठन का निर्माण करता है और तब तक सहायता प्रदान करना जारी रखता है जब तक यह स्थिर एवं विकसित नहीं हो जाता है। विकास के इस पथ में शुरुआत कर्ता या प्रवर्तक एजेंसी की भूमिका शुरुआत कर्ता से परिवर्तित होकर सूत्रधार की हो जाती है। इसे निम्नलिखित चित्र में दर्शाया गया है :

चित्र 1 : समुदाय आधारित संगठन के परिपक्व होने के साथ शुरुआत कर्ता की भूमिका में परिवर्तन



यह चित्र दर्शाता है कि जब समुदाय आधारित संगठनों एवं लोगों की क्षमता बढ़ती है, तो प्रवर्तक एजेंसी की भूमिका शुरुआत कर्ता की भूमिका से बदलकर सूत्रधार की भूमिका निभाने वाली हो जाती है। जब ऐसा हो जाता है, तो वार्ता के लिए प्रतिभागिता की विधियां भी परिवर्तित हो जाती हैं। किसी भी दृष्टि से इसका मतलब यह नहीं है कि प्रवर्तक एजेंसी उत्पादक कंपनी के संपूर्ण कार्यकाल के दौरान सहायता प्रदान करना जारी रखेगी। उत्पादक कंपनी की क्षमता के आधार पर, प्रवर्तक एजेंसी अपनी भूमिका समाप्त करने की रणनीति तैयार कर सकती है। तथापि, यह स्थिति इतनी प्रसंग आधारित है कि प्रवर्तक एजेंसी के हटने के लिए कोई विशिष्ट समय सीमा निर्धारित नहीं की जा सकती है। हटने के लिए सतही रेखा के बारे में निर्णय किसी बाहरी एजेंसी की सहायता के बिना संबंधी उत्पादक कंपनी के कारोबार संचालित करने की क्षमता के आधार पर लिया जाना चाहिए।



## 2.2 WHETHER PRIMARY CBOS (VIZ. SHGS, FOREST COLLECTORS GROUP, WATER USERS GROUP, COMMON INTEREST GROUP, ETC CAN BE TRANSFORMED INTO PC?

It is better to take such approach of organizing the primary groups on the basis of common interest, geographical locations and then federate them as PC to address the bigger issues of integration with the market, value chain development, etc. and that too when such need has been felt by the members of the primary groups. The benefits of taking such approach are:

- ◇ it builds further on the organization building efforts already made with the primary groups.
- ◇ since the primary groups are already strengthened therefore their participation in the process of PC formation will be effective resulting in better leadership and governance of the PC. No detailed study has been conducted yet, to ascertain the benefits in monetary terms. However, the members are happy with the services of the PC and there is a tendency of increased participation in the affairs of the PC by the members.

However, this approach takes little longer time than direct formation of PC through membership campaign. In the cases facilitated by ASA, PCs were formed with the common interest groups, SHGs and Water Users' Groups which were already existing and after formation of the PC the original identity of the CIGs/SHGs/ WUGs was not diluted, they continued to function as the primary groups as earlier.

## 2.3 WHETHER THE PROCESS OF ESTABLISHING PC IS SELF TRIGGERED BY THE MEMBERS THEMSELVES OR EXTERNALLY TRIGGERED?

Usually the process of PC formation is externally triggered by the promoting agency because often poor people do not realize the need to organize and use their organization as a means to fight poverty. Hence, the promoting agency leads the initiative in establishing the PC. This is also true for majority of the initiatives for community based organizations

### 2.3.1 Who can be the Initiator for establishing PC?

- ◇ An NGO working with the primary producers group and willing to introduce the concept of 'Producer Companies' for the economic enhancement of

the producers.

- ◇ Any person or group of persons but not necessarily primary producer/s can be the initiator. This could be a socially motivated group of people having no interest for stakes in the PC. Already strengthened CBOs like SHG federation and Cooperative societies can also initiate the process of transforming them into PC. In this case it will be a self triggered initiative.
- ◇ Any Government organization or department can also promote Producer Companies. The Government can approach an NGO, administrative bodies like village panchayat, state departments etc. or any community organization for this purpose. The Government could provide financial and professional support to the implementing bodies.

## 2.4 PREPARATION FOR THE FORMATION OF PC

This stage precedes the process of legally registering the company. As mentioned earlier that the processes related to the mobilization of producers is purely context specific and would vary from case to case. The factors which contribute towards mobilization of producers are many and at times quite complex. However, it is experienced that existence of primary groups in the area, rapport of the external agency and their understanding about the local context and issues, play a significant role in effective mobilization of the producers. However, an attempt has been made to describe the broad general steps that an initiator should follow while taking the producers on board to form the PC. The steps are neither in chronological order nor are in the water tight compartment. The steps could overlap depending upon the situation. The steps are:

- ◇ Before setting off to establish PC the Initiator must be clear with the objective and the potential of the business. S/he must have done the homework well for the area of operation, type and number of producers, assessment of requirement of land, infrastructures, volume of business, working capital requirement, financial viability, procedures of incorporation etc. In short there should be a blue print or plan with the initiator before hand. Needless to mention that the initiator has to take a professional approach in completing these tasks

## 2.2 क्या प्राथमिक समुदाय आधारित संगठनों (अर्थात् स्वयं सहायता समूहों, वन संग्राहक समूहों, जल प्रयोक्ता समूहों, समान हितकारी समूहों, आदि) को उत्पादक कंपनी में परिवर्तित किया जा सकता है?

साझे हित, भौगोलिक स्थान के आधार पर प्राथमिक समूहों को संगठित करने का ऐसा दृष्टिकोण अपनाना और फिर बाजार, मूल्य श्रृंखला विकास आदि के साथ एकीकरण के बड़े मुद्दों के समाधान के लिए उत्पादक कंपनी के रूप में उनका संघ बनाना बेहतर होता है और वह भी तब जब प्राथमिक समूह के सदस्यों द्वारा इस तरह की आवश्यकता का अनुभव किया जाए। इस तरह का दृष्टिकोण अपनाने के लाभ निम्नलिखित हैं :

- ◇ यह प्राथमिक समूहों के साथ संगठन के निर्माण के लिए पहले से किए गए प्रयासों को और सुदृढ़ करता है।
- ◇ चूंकि प्राथमिक समूह पहले से ही सुदृढ़ होते हैं इसलिए उत्पादक कंपनी के गठन की प्रक्रिया में उनकी भागीदारी प्रभावी होती है जिससे उत्पादक कंपनी का नेतृत्व एवं अभिशासन बेहतर होता है। मुद्रा की दृष्टि से लाभों का सुनिश्चय करने के लिए अभी तक कोई विस्तृत अध्ययन नहीं कराया गया है। तथापि, सदस्य उत्पादक कंपनी की सेवाओं से खुश हैं तथा सदस्यों द्वारा उत्पादक कंपनी के मामलों में प्रतिभागिता बढ़ रही है।
- ◇ तथापि, इस दृष्टिकोण के तहत सदस्यता अभियान के माध्यम से उत्पादक कंपनी के सीधे गठन की तुलना में थोड़ा अधिक समय लगता है। इन मामलों में एएसए द्वारा सहायता प्रदान की गई, समान हितकारी समूहों, स्वयं सहायता समूहों तथा जल प्रयोक्तासमूहों, जो पहले से ही मौजूद थे, के साथ उत्पादक कंपनियों का गठन किया गया, तथा उत्पादक कंपनी के गठन के बाद समान हितकारी समूहों / स्वयं सहायता समूहों / जल प्रयोक्ता समूहों की मूल पहचान को नहीं छेड़ा गया, अर्थात् वे पहले की तरह ही प्राथमिक समूहों के रूप में कार्य करते रहे।

## 2.3 क्या उत्पादक कंपनी स्थापित करने की प्रक्रिया स्वयं सदस्यों द्वारा शुरू की जाती है या बाह्य रूप से शुरू की जाती है?

आम तौर पर उत्पादक कंपनी स्थापित करने की प्रक्रिया प्रवर्तक एजेंसी द्वारा बाह्य रूप से शुरू की जाती है क्योंकि अक्सर गरीब लोग गरीबी से लड़ने के साधन के रूप में संगठित होने तथा अपने संगठन का प्रयोग करने की आवश्यकता महसूस नहीं करते हैं। इसलिए प्रवर्तक एजेंसी उत्पादक कंपनी की स्थापना संबंधी पहल का नेतृत्व करती है। यह समुदाय आधारित संगठनों के लिए अधिकांश पहलों के मामलों में भी सच है।

### 2.3.1 उत्पादक कंपनी स्थापित करने के लिए शुरुआत कर्ता कौन हो सकता है?

- ◇ प्राथमिक उत्पादक समूहों के साथ काम करने वाला तथा उत्पादकों की आर्थिक उन्नति के लिए उत्पादक कंपनी की

संकल्पना को लागू करने का इच्छुक कोई गैर सरकारी संगठन।

- ◇ कोई व्यक्ति या व्यक्तियों का समूह परंतु जो अनिवार्य रूप से प्राथमिक उत्पादक न हो, शुरुआत कर्ता हो सकता है। यह एक सामाजिक रूप से प्रेरित समूह हो सकता है जिसकी उत्पादक कंपनी में शेयर के लिए कोई रुचि न हो। स्वयं सहायता समूह तथा सहकारी समिति जैसे पहले से ही सुदृढ़ीकृत समुदाय आधारित संगठन भी स्वयं को उत्पादक कंपनी में परिवर्तित करने की प्रक्रिया शुरू कर सकते हैं। इस मामले में यह स्वयं प्रेरित पहल होगी।
- ◇ कोई सरकारी संगठन या विभाग भी उत्पादक कंपनियों को बढ़ावा दे सकता है। सरकार इस प्रयोजन के लिए किसी गैर सरकारी संगठन, प्रशासनिक निकाय जैसे कि ग्राम पंचायत, राज्य विभाग आदि या किसी सामुदायिक संगठन से भी संपर्क कर सकती है। सरकार इन कार्यान्वयन निकायों को वित्तीय एवं व्यवसायिक सहायता प्रदान कर सकती है।

## 2.4 उत्पादक कंपनी के गठन के लिए तैयारी

यह चरण कंपनी को कानूनी तौर पर पंजीकृत कराने की प्रक्रिया से पूर्व घटित होता है। जैसा कि पहले बताया गया है, उत्पादकों को संगठित करने की प्रक्रिया पूरी तरह से संदर्भ विशिष्ट होती है तथा यह हर संदर्भ में भिन्न हो सकती है। जो कारक उत्पादकों को संगठित करने की दिशा में योगदान कर सकते हैं वे अनेक हैं तथा कभी-कभी बहुत जटिल होते हैं। तथापि ऐसा अनुभव किया गया है कि क्षेत्र में प्राथमिक समूहों की मौजूदगी, बाहरी एजेंसी का संपर्क तथा स्थानीय परिस्थिति एवं मुद्दों के बारे में उनकी समझ उत्पादकों को कारगर ढंग से संगठित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। तथापि यहां विस्तृत सामान्य चरणों का उल्लेख किया गया है जिनका किसी शुरुआत कर्ता को उस समय अनुसरण करना चाहिए जब वे उत्पादक कंपनी का गठन करने के लिए उत्पादकों को संगठित करने का प्रयास आरंभ करते हैं। ये चरण न तो अनुक्रम में हैं और न ही अकाट्य। परिस्थिति के आधार पर ये चरण एक ही समय पर हो सकते हैं। अपनाए जाने वाले चरण निम्नलिखित हैं :

- ◇ उत्पादक कंपनी का गठन करने से पूर्व शुरुआत कर्ता को इस बारे में बिल्कुल स्पष्ट होना चाहिए कि व्यवसाय का उद्देश्य तथा संभावना क्या है। प्रचालन के क्षेत्र, उत्पादकों के प्रकार एवं संख्या, भूमि की आवश्यकता संबंधी मूल्यांकन, अवसंरचना, कारोबार की मात्रा, कार्यकारी पूंजी की आवश्यकता, वित्तीय व्यवहार्यता, निगमन की प्रक्रिया आदि के लिए अच्छी तरह से तैयारी करनी चाहिए। संक्षेप में, शुरुआत कर्ता के पास पहले से ही एक खाका या योजना होनी चाहिए। कहने की जरूरत नहीं है कि इन कार्यों को पूरा करने में शुरुआत कर्ता को पेशेवर दृष्टिकोण अपनाना चाहिए तथा इसके लिए उसे बाहरी सहायता की जरूरत हो सकती है।

and may need external support.

- ◇ Selection of area of operation on the basis of cluster approach means a cluster of 12-15 villages at least should be targeted. Normally about 800-1000 producers are a good size to form agriculture based PC, however this would change depending upon the products to be handled. Normally selection of the area and the members is done on the basis of the commonalities like produce, farmers' need and common problems they are facing in terms of production and marketing.
- ◇ The initiator starts the process through conducting a series of meetings with the potential producers, developing rapport with them and introducing the concept of PC. The potential socio-economic benefits of PC along with the possible risks and their implication on shareholding members has to be also shared.
- ◇ Once the concept is understood by the potential members, an exposure visit to successful producer companies may be organized to further strengthen the understanding of the identified group of producers. The exposure visit is found to be the better approach in clarifying concepts and methodologies to the potential members in comparison to the class room training. However, the exposure visit should be meticulously planned and facilitated by an experienced person who can explain things in right perspectives. At the later stage when the PC is incorporated the formal training would be required to the BoD members in the areas of (not limited to) for – (a) understanding the PC rules and regulations, (b) statutory requirements to the RoC, (c) business plan of the PC, (d) Government schemes, (e) leadership, (f) basic accounting and record keeping and several such aspects as the need is felt. It is suggested that a capacity building plan for BoDs including the event calendar is prepared every year and reviewed periodically by the promoting agency. The Membership process needs to be explained to the producers. Normally the share value is kept at ₹ 10 per share. The share capital contribution per member depends upon the economic condition of the producers. In the PCs developed by ASA, the number of shares per member ranges from 100 to 200. In some PCs equal number of shares has been distributed to the members, whereas in some cases it varies. There is no bar on the number of shares per member in the Act. However, it is suggested to have equal number of shares among the members to maintain a balance in the power structure of the PC. The norms for distribution of share should be mentioned in the Articles of Association of the PC.
- ◇ The eligible community members are required to apply through a membership application form (specified in the Act.) to the BoD. The General Body (GB) is the final authority to approve or reject the membership application.
- ◇ Once the concept is well accepted, based on the common understanding a business plan is developed in consultation with the members. The business proposal, its viability, market opportunity, size of business and possible benefits of the new enterprises must be shared properly with the potential members. In Chapter 4, the process of business plan development is discussed in detail.
- ◇ Simultaneously, the initiator in consultation and support from the members develops the draft 'Memorandum and Articles of Association' specifying the roles and responsibilities of each of the office bearers of PC. The shareholders have also to finalize the authorized capital<sup>2</sup> of the company and the cost of each share. While finalizing the cost of share and the number of shares per member, the paying capacity of the economically deprived shareholders should also be considered.
- ◇ Once these documents are in place, the first formal meeting of the shareholders should be organized. The basic agenda of this meeting is to get the approval on the Memorandum and Articles of Association as well as select/elect the Board of Directors of the company. However, it is advisable here for the initiator to avoid election at this stage as it can lead to drift amongst members. However, if the situation is conducive for election the Initiator can go for it as the process of election would

<sup>2</sup> The entire process might take two to six months (sometimes more), depending upon the motivation and inclination of the producers.

- ◇ समूह के आधार पर प्रचालन के क्षेत्र के चयन का अभिप्राय कम से कम 12 से 15 गांवों के समूह को चुनने से है। आम तौर पर लगभग 800 से 1000 उत्पादकों का आकार कृषि आधारित उत्पादक कंपनी के लिए एक अच्छा आकार है, तथापि संभालने वाले उत्पादों के आधार पर यह संख्या परिवर्तित हो सकती है। सामान्य तौर पर क्षेत्र एवं किसानों का चयन उत्पाद, किसानों की आवश्यकता तथा उत्पादन एवं विपणन की दृष्टि से किसानों के समक्ष मौजूद आम समस्याओं के आधार पर किया जाता है।
- ◇ शुरुआत कर्ता संभावित उत्पादकों के साथ अनेक बैठकों का संचालन करके, उनके साथ संबंध विकसित करके तथा उत्पादक कंपनी की संकल्पना प्रस्तुत करके प्रक्रिया की शुरुआत करता है। उत्पादकों को संभावित जोखिमों तथा शेयरधारकों पर उनके संभावित प्रभाव के साथ-साथ उत्पादक कंपनी के संभावित सामाजिक-आर्थिक लाभों के बारे में भी जानकारी प्रदान की जाती है।
- ◇ जब संभावित सदस्य इस संकल्पना को समझ जाते हैं, तब उत्पादकों के अभिचिह्नित समूह की समझ को और सुदृढ़ करने के लिए सफल उत्पादक कंपनियों के ज्ञानार्जन दौरे का आयोजन किया जा सकता है। संभावित सदस्यों को संकल्पनाओं एवं पद्धतियों के बारे में जानकारी प्रदान करने के लिए ज्ञानार्जन दौरे को शिक्षण कक्ष में प्रशिक्षण की तुलना में बेहतर पाया गया है। तथापि ज्ञानार्जन दौरे की योजना ध्यान से तैयार की जानी चाहिए तथा किसी अनुभवी व्यक्ति द्वारा इसका संचालन किया जाना चाहिए जो सही परिप्रेक्ष्य में चीजों को समझाने में समर्थ हो। आगे चलकर, जब उत्पादक कंपनी का निगमन हो जाता है, निम्नलिखित क्षेत्रों में (परंतु इतने तक ही सीमित नहीं हैं) निदेशक मंडल के सदस्यों के लिए निम्नलिखित प्रयोजनों के लिए औपचारिक प्रशिक्षण की जरूरत होगी – (क) उत्पादक कंपनी के नियमों एवं विनियमों को समझना, (ख) कंपनी रजिस्ट्रार की सांविधिक अपेक्षाएं, (ग) उत्पादक कंपनी की कारोबार योजना, (घ) सरकारी योजनाएं, (ङ) नेतृत्व, (च) लेखा तैयार करने एवं रिकार्ड रखने की बुनियादी बातें तथा इसी तरह के अन्य पहलू जिनकी आवश्यकता महसूस की जा सकती है। सुझाव दिया जाता है कि कार्यक्रम कलेंडर समेत निदेशक मंडल के लिए एक क्षमता निर्माण योजना हर साल तैयार की जाए और प्रवर्तक एजेंसी द्वारा समय-समय पर उसकी समीक्षा की जाए। सदस्यता की प्रक्रिया के बारे में उत्पादकों को समझाने की जरूरत होती है। सामान्य तौर पर शेयर का मूल्य 10 रुपए प्रति शेयर रखा जाता है। प्रत्येक सदस्य से शेयर पूंजी का अंशदान उत्पादकों की आर्थिक स्थिति पर निर्भर होता है। एएसए द्वारा विकसित उत्पादक कंपनियों में प्रति सदस्य शेयरों की संख्या 100 से 200 के बीच होती है। कुछ उत्पादक कंपनियों में सदस्यों को समान संख्या में शेयरों का वितरण किया गया है, जबकि कुछ मामलों में इसमें अंतर है। अधिनियम में प्रति सदस्य शेयरों की संख्या पर कोई प्रतिबंध नहीं है। तथापि यह सुझाव दिया जाता है कि उत्पादक कंपनी की शक्ति संरचना में संतुलन स्थापित करने के लिए सदस्यों के बीच शेयरों का वितरण समान रूप से किया जाना चाहिए। शेयरों के वितरण के लिए मानदंडों का उल्लेख उत्पादक कंपनी के संगम अनुच्छेद में किया जाना चाहिए।
- ◇ समुदाय के पात्र सदस्यों सदस्यता आवेदन पत्र (जो अधिनियम में विनिर्दिष्ट है) के माध्यम से निदेशक मंडल के पास आवेदन करने की अपेक्षा होती है। सदस्यता के आवेदन को स्वीकार या अस्वीकार करने के लिए सामान्य निकाय (जीबी) अंतिम प्राधिकरण है।
- ◇ जब संकल्पना को अच्छी तरह से स्वीकार कर लिया जाता है, तो सामान्य समझ के आधार पर सदस्यों के साथ परामर्श करके एक कारोबार योजना तैयार की जाती है। कारोबार प्रस्ताव, इसकी व्यवहार्यता, बाजार संबंधी अवसर, व्यवसाय का आकार तथा नए उद्यमों के संभावित लाभ आदि के बारे में संभावित सदस्यों को समुचित रूप से बताया जाना चाहिए। अध्याय 4 में कारोबार योजना विकसित करने की प्रक्रिया पर विस्तार से चर्चा की गई है।
- ◇ इसके साथ ही सदस्यों के साथ परामर्श करके तथा उनकी सहायता से शुरुआत कर्ता उत्पादक कंपनी के प्रत्येक पदाधिकारी की भूमिकाओं एवं जिम्मेदारियों को निर्धारित करते हुए 'संगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद' का प्रारूप तैयार करता है। शेयर धारकों को कंपनी के लिए अधिकृत पूंजी<sup>2</sup> तथा प्रत्येक शेयर की लागत को भी अंतिम रूप देना होता है। शेयर की लागत तथा प्रति सदस्य शेयरों की संख्या को अंतिम रूप देते समय आर्थिक दृष्टि से वंचित शेयर धारकों की भुगतान करने की क्षमता पर भी विचार किया जाना चाहिए।
- ◇ जब ये दस्तावेज तैयार हो जाएं, तो शेयर धारकों की पहली औपचारिक बैठक का आयोजन करना चाहिए। इस बैठक की मूल कार्यवाहीसंगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद तथा कंपनी के निदेशक मंडल के चयन/निर्वाचन पर अनुमोदन प्राप्त करना होता है। तथापि, यहां शुरुआत कर्ता के लिए यह उचित होता है कि वे इस चरण पर चुनाव से बचें क्योंकि इससे सदस्यों के बीच दरार उत्पन्न हो सकती है। तथापि यदि चुनाव के लिए स्थितियां अनुकूल हों, तो शुरुआत कर्ता चुनाव करा सकता है क्योंकि चुनाव की प्रक्रिया अपनाने से लोकतांत्रिक प्रक्रिया एवं पारदर्शिता में वृद्धि होती है।
- ◇ कंपनी के निदेशकों की चयनित सूची तथा संगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद पर सदस्यों की सहमति प्राप्त कर लेने

2 संपूर्ण प्रक्रिया में 2 से 6 महीने का समय लग सकता है (कभी कभी इससे अधिक समय भी लग सकता है), जो उत्पादकों की प्रेरणा एवं झुकाव पर निर्भर होता है।



enhance the democratic process and transparency.

- ◇ After taking the consent of the members on the selected list of directors of the company and the Memorandum and Articles of Association, the initiator can go ahead with the registration process. The amount collected through shareholders could be used for registration fees and other processing related expenditures like fees for Company secretary, stationary, travel etc. In the books of accounts it can be shown as loan taken from the share capital. Once the company mobilises resources through business it can be repaid.
- ◇ After having registration of the company, the first General meeting of the shareholders should be conducted within the mandatory 90 days of the registration. Other than discussing the business plan, the General Body has to select/elect the Board of Directors for the next tenure. The proceedings of the meeting should be sent to the Registrar of Company (RoC) within 60 days of the meeting along with the list of finalized BoD.

The entire process might take two to six months (sometimes more), depending upon the motivation and inclination of the producers.

## 2.5 REGISTRATION OF PC

A step-wise basic information for the registration of a 'Producer Company' is described as under:

### Step 1: Digital Signature Certificate (DSC)<sup>3</sup>:

The Information Technology Act, 2000 has the provision of use of Digital Signatures on the documents in order to ensure the security and authenticity of the documents filed electronically. It is now mandatory to have Digital Signature of minimum one Director or Chairman prior to enter the formal registration process. This is the only secure and authentic way that a document can be submitted electronically. As such, all filings done by the companies are required to be filed with the use of Digital Signatures. Thus, it is necessary for a company to authorize a person's signature who will sign the documents.

The prescribed application form for DSC is available at the website of Ministry of Corporate Affairs (henceforth

website of MCA)<sup>4</sup>. After filling the required information, the form has to be submitted online to the 'Certification Agencies'<sup>5</sup>. The DSCs are typically issued with one to two year validity. These are renewable on expiry of the period of initial issue. The official fee for issuance of DSC is ₹ 1800/-. In addition, the Certification Agency charges a service fee which vary from agency to agency.

### Step 2: Director Identification Number (DIN)

The DIN number can be obtained online only from the company affairs cell at Noida, UP without any fees by providing identification proof number (Only PAN Card, Voter Identity card, passport or driving license number is accepted). The prescribed form is available in the website of Ministry of Corporate Affairs and the application can be done online.

### Step 3: Naming of a Producer Company<sup>6</sup>

A Producer Company should be named using the following suffix "...Producer Company Limited" appropriately indicating its status of producer company. The word "private" is not used in the name and the absence of which does not indicate that the company is a "public".

The procedures for selecting and applying for the availability of name for a Producer Company are:

- ◇ Select, in order of preference, at least one suitable name up to a maximum of five names, indicative of the main objects of the company.
- ◇ Ensure that the name does not resemble the name of any other already registered company and also does not violate the provisions of emblems and names (Prevention of Improper Use Act, 1950) by availing the services of checking name availability on the portal (<http://www.mca.gov.in>).
- ◇ Apply to the concerned Registrar of Companies to ascertain the availability of name in e-Form 1(A)<sup>7</sup> by logging in to the portal (<http://www.mca.gov.in>). A fee of ₹ 500/-<sup>8</sup> has to be paid alongside and the digital signature of the applicant proposing the company has to be attached in the form. If all the proposed five names are not available, the applicant will be intimated by Registrar of Companies (RoC) and subsequently the applicant has to apply for a

के बाद शुरुआत कर्ता अब पंजीकरण की प्रक्रिया शुरू कर सकता है। शेयर धारकों के माध्यम से इकट्ठा किए गए धन का प्रयोग पंजीकरण शुल्क तथा प्रोसेसिंग से संबंधित अन्य शुल्क जैसे कि कंपनी सेक्रेटरी के लिए शुल्क, लेखन सामग्री, यात्रा व्यय आदि के लिए किया जा सकता है। लेखाबही में इन खर्चों को शेयर पूंजी से लिए गए ऋण के रूप में दर्शाया जा सकता है। जब कंपनी अपने कारोबार के माध्यम से संसाधन जुटा लेगी, तब इस ऋण को चुकता किया जा सकता है।

- ◇ कंपनी का पंजीकरण हो जाने के बाद शेयर धारकों की पहली आम बैठक पंजीकरण के 90 दिन के अंदर अनिवार्य रूप से बुलाई जानी चाहिए। कारोबार योजना पर चर्चा करने के अलावा, सामान्य निकाय को अगले कार्यकाल के लिए निदेशक मंडल का चयन/निर्वाचन करना होता है। बैठक के 60 दिन के अंदर अंतिम रूप दिए गए निदेशक मंडल की सूची के साथ बैठक की कार्यवाही का विवरण कंपनी रजिस्ट्रार (आरओसी) को भेजना चाहिए।

संपूर्ण प्रक्रिया में 2 से 6 महीने का समय लग सकता है (कभी कभी इससे भी अधिक समय लग सकता है), जो उत्पादकों की प्रेरणा एवं झुकाव पर निर्भर होता है।

## 2.5 उत्पादक कंपनी का पंजीकरण

‘उत्पादक कंपनी’ के पंजीकरण के लिए चरणवार बुनियादी सूचनाओं का वर्णन नीचे किया गया है :

### चरण 1 : डिजिटल हस्ताक्षर प्रमाण पत्र (डीएससी)<sup>१</sup> :

सूचना प्रौद्योगिकी अधिनियम, 2000 में दस्तावेजों पर डिजिटल हस्ताक्षर का प्रयोग करने का प्रावधान है ताकि इलेक्ट्रॉनिक रूप से दाखिल किए गए दस्तावेजों की सुरक्षा एवं प्रामाणिकता का सुनिश्चय हो सके। अब औपचारिक पंजीकरण प्रक्रिया की शुरुआत से पूर्व कम से कम एक निदेशक या चेयरमैन का डिजिटल हस्ताक्षर प्राप्त करना अनिवार्य हो गया है। यह सुरक्षित एवं प्रमाणित ढंग से किसी दस्तावेज को इलेक्ट्रॉनिक रूप से प्रस्तुत करने का एक मात्र तरीका है। इस प्रकार, कंपनियों द्वारा जो भी दस्तावेज/सूचनाएं दाखिल की जाती हैं उनको डिजिटल हस्ताक्षर के प्रयोग के साथ दाखिल करने की जरूरत होती है। इस तरह से कंपनी के लिए यह अनिवार्य है कि वे किसी व्यक्ति के हस्ताक्षर को अधिकृत करें, जो दस्तावेजों पर हस्ताक्षर करेगा।

डीएससी के लिए निर्धारित आवेदन पत्र कारपोरेट मामलों के मंत्रालय की वेबसाइट (अब इसके आगे इसे एमसीए की वेबसाइट कहा गया है) पर उपलब्ध है<sup>4</sup>। अपेक्षित सूचनाओं को दाखिल करने के बाद आवेदन पत्र ‘प्रमाणन एजेंसी’<sup>5</sup> के पास ऑनलाइन प्रस्तुत करना होता है। विशिष्ट रूप से 1 या 2 वर्ष की वैधता के साथ डिजिटल हस्ताक्षर प्रमाण पत्र जारी किए जाते हैं। आरंभिक निर्गम

की अवधि समाप्त हो जाने पर इनका नवीकरण कराया जा सकता है। डिजिटल हस्ताक्षर प्रमाण पत्र जारी करने के लिए निर्धारित शुल्क 1800 रुपए है। इसके अलावा, प्रमाणन एजेंसियां सेवा शुल्क भी लेती हैं जो एजेंसी दर एजेंसी भिन्न होती है।

### चरण 2 : निदेशक पहचान संख्या (डीआईएन)

पहचान का प्रमाण (केवल पैन कार्ड, मतदाता पहचान पत्र, पासपोर्ट या ड्राइविंग लाइसेंस स्वीकार किए जाते हैं) उपलब्ध कराकर किसी शुल्क का भुगतान किए बगैर नोएडा, उत्तर प्रदेश स्थित कंपनी कार्य प्रकोष्ठ से निदेशक पहचान संख्या ऑनलाइन प्राप्त किया जा सकता है। निर्धारित फार्म कारपोरेट मामलों के मंत्रालय की वेबसाइट पर उपलब्ध है तथा आवेदन ऑनलाइन किया जा सकता है।

### चरण 3 : उत्पादक कंपनी का नामकरण<sup>६</sup>

उत्पादक कंपनी की हैसियत का उपयुक्त ढंग से उल्लेख करते हुए “..... उत्पादक कंपनी लिमिटेड” जैसे प्रत्याय का प्रयोग करके उत्पादक कंपनी का नामकरण करना चाहिए। नाम में “प्राइवेट” शब्द का प्रयोग नहीं किया जाता है तथा इसकी अनुपस्थिति से इस बात का संकेत नहीं मिलता कि कंपनी “सार्वजनिक” कंपनी नहीं है।

उत्पादक कंपनी के लिए नाम की उपलब्धता के लिए आवेदन करने एवं चयन करने की प्रक्रिया इस प्रकार है :

- ◇ अधिक से अधिक पांच नामों के साथ कम से कम एक उपयुक्त नाम का चयन तरजीही क्रम में करें, जो कंपनी के मुख्य उद्देश्यों को इंगित करे।
- ◇ पोर्टल (<http://www.mca.gov.in>) पर नामों की उपलब्धता की जांच सेवा प्राप्त करके सुनिश्चित करें कि पहले से किसी अन्य पंजीकृत कंपनी के नाम से चुने गए नामों की समानता न हो तथा प्रतीक चिह्न एवं नाम (अनुचित प्रयोग निषेध) अधिनियम, 1950 के प्रावधानों का उल्लंघन न हो।
- ◇ पोर्टल (<http://www.mca.gov.in>) पर लॉग इन करके ई-फार्म 1 (ए)7 में नाम की उपलब्धता का सुनिश्चय करने के लिए संबंधित कंपनी रजिस्ट्रार के पास आवेदन करें। इसके साथ 500 रुपए8 के शुल्क का भुगतान करना होता है तथा फार्म के साथ कंपनी का प्रस्ताव करने वाले आवेदक का डिजिटल हस्ताक्षर संलग्न करना होता है। यदि पांचों प्रस्तावित नाम उपलब्ध नहीं होते हैं, तो कंपनी रजिस्ट्रार द्वारा आवेदक को सूचित किया जाता है तथा बाद में आवेदक को उसी आवेदन पर नए नाम के लिए आवेदन करना होता है।

इसके अलावा, यदि जरूरत होती है, तो उत्पादक कंपनी का नाम बदलने की आगे भी गुंजाइश रहती है। तथापि, बार-बार नाम बदलना आसान नहीं होता है। कंपनी अधिनियम, 1956 की धारा 21 के अनुसार, निदेशक मंडल के दो तिहाई तथा सामान्य

fresh name on the same application.

Moreover, there is further scope of changing the PC's name, if required. However it is not easy to do it frequently. As per the company Act 1956 section 21, an application to RoC with a supporting of a resolutions passed by 2/3 majority of BoD and 1/3 of General Body and fees of ₹ 500 is required to be submitted along with new proposed name and 4 other alternatives in order of preference.

#### Step 4: Memorandum & Articles of Association<sup>9</sup>

After ascertaining the name of the producer company, a memorandum and articles of association have to be prepared.

- ◇ Memorandum and Articles of Association should be printed (preferably a computer print out - printed on both side of the paper).
- ◇ Get the Memorandum and Articles of Association duly stamped, the Memorandum and Articles of Association subscribed/signed by the requisite number of subscribers/promoters, in his/her own hand, his/her father's name, occupation, address and the number of shares subscribed for.

Ensure that the Memorandum and Article is dated on a date after the date of stamping.

#### Step 5: Documents to be submitted to the RoC for the Incorporation of Producer Company<sup>11</sup>

File the following documents along with the fees payable<sup>12</sup> with the Registrar of Companies of the state, where the Registered Office of the company is to be situated:

- ◇ Copy of the letter of Registrar of Companies

confirming the availability of name for formation of the company should be made;

- ◇ Memorandum and Articles of Association duly stamped and signed;
- ◇ Form 18 regarding situation (full address) of Registered Office<sup>13</sup>
- ◇ Form 32 (in duplicate) regarding particulars of directors<sup>14</sup>
- ◇ Form 1 (on a stamp paper) declaring compliance of all and incidental matters regarding formation of companies<sup>15</sup>
- ◇ Form 29 – consent of the director
- ◇ An affidavit has to be submitted by subscribers, if the Memorandum of Association is submitted in Hindi by subscribers claiming the understanding of same.
- ◇ Power of Attorney.

Please note that all the information and forms are available on the website of MCA (<http://www.mca.gov.in>) and that the forms can be directly accessed and filled in on-line.

#### Step 6: Certificate of Incorporation

- ◇ The Registrar of the Companies, on being satisfied that all the documents for the incorporation of a company is submitted, he is obliged to register the memorandum, the articles and other documents, if any, and issue a 'certificate of incorporation' within thirty days, which is a conclusive proof of its formation in terms of Part IX A. [Section 581C (2)].
- ◇ The incorporation of Producer Company is effective from the date mentioned in the certificate of registration granted by the Registrar of Company.
- ◇ On incorporation, a company becomes a juristic person, i.e. a person in the eyes of law. It has perpetual succession i.e. its members may come

<sup>4</sup> <http://www.mca.gov.in>

<sup>5</sup> Certification Agencies are appointed by the office of the Controller of Certification Agencies (CCA) under the provisions of IT Act, 2000. There are a total of seven Certification Agencies authorised by the CCA to issue the Digital Signature Certificates (DSCs). The details of these Certification Agencies are available on the portal of the Ministry of Corporate Affairs [www.mca.gov.in](http://www.mca.gov.in)

<sup>6</sup> As per the Companies (Amendment) Act, 2002, Section No. 581B.

<sup>7</sup> Pursuant to Section 20 & 21 of the Companies Act 1956.

<sup>8</sup> Fees should be deposited in the regional bank authorised by the MCA.

<sup>9</sup> A small write-up on Memorandum of Association and Articles is given in Appendix 2.

<sup>10</sup> Stamping should be done in accordance with the requirement of the Indian Stamp Act, 1899 and the applicable rate depending on the State where the Registered Office of the company is to be situated.

<sup>11</sup> The applicant can apply for registration of the new company within six months of name approval.

<sup>12</sup> The amount of registration fees to be paid will depend upon the authorised share capital kept by the company in the Article of Association.

<sup>13</sup> As per the Companies (Amendment) Act, 2002, Section No. 146.

<sup>14</sup> As per the Companies (Amendment) Act, 2002, Section No. 303.

<sup>15</sup> As per the Companies (Amendment) Act, 2002, Section No. 33 (2).

<sup>16</sup> CA and CS denotes Chartered Accounting and Company Secretary firms respectively.

निकाय के एक तिहाई बहुमत से पारित प्रस्ताव तथा 500 रुपए के शुल्क के साथ आवेदन पत्र कंपनी रजिस्ट्रार को वरीयता क्रम में चार अन्य विकल्पों तथा नए प्रस्तावित नाम के साथ प्रस्तुत करना होता है।

#### चरण 4 : संगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद<sup>9</sup>

उत्पादक कंपनी के नाम का सुनिश्चित करने के पश्चात संगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद तैयार करने की जरूरत होती है।

- ◇ संगम ज्ञापन तथा संगम अनुच्छेद मुद्रित होने चाहिए (वरीयता- कंप्यूटर प्रिंट आउट जो पेपर के दोनों तरफ मुद्रित हो)।
- ◇ संगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद पर विधिवत स्टाम्प<sup>10</sup> लगवाएं। संगम ज्ञापन तथा संगम अनुच्छेद पर अपेक्षित संख्या में अनुमोदनकर्ता/प्रवर्तकों द्वारा उनके ही हाथों से हस्ताक्षर/अनुमोदन होना चाहिए, तथा उनके पिता के नाम, पेशा, व्यवसाय तथा अनुमोदित किए गए शेरों की संख्या का उल्लेख होना चाहिए।
- ◇ सुनिश्चित करें कि ज्ञापन एवं अनुच्छेद पर तारीख ऐसी डाली हो जो स्टाम्प लगाने की तारीख के बाद की हो।

#### चरण 5: उत्पादक कंपनी के निगमन के लिए कंपनी रजिस्ट्रार के पास जमा किए जाने वाले दस्तावेज<sup>11</sup>

- ◇ देय शुल्क<sup>12</sup> के साथ उस राज्य के कंपनी रजिस्ट्रार के साथ निम्नलिखित दस्तावेज दाखिल करें, जहां कंपनी का पंजीकृत कार्यालय स्थित होना है :
- ◇ कंपनी के गठन के लिए नाम की उपलब्धता की पुष्टि करने वाले कंपनी रजिस्ट्रार के पत्र की प्रति संलग्न की जानी चाहिए
- ◇ संगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद पर विधिवत स्टाम्प लगा हो तथा उन पर विधिवत हस्ताक्षर किए गए हों
- ◇ पंजीकृत कार्यालय<sup>13</sup> की स्थिति के संबंध में फार्म 18 (पूरा पता) या

- ◇ निदेशकों<sup>14</sup> के विवरण के संबंध में फार्म 32 (दो प्रतियों में) या कंपनियों के गठन के संबंध में सभी एवं आनुषंगिक मामलों के अनुपालन की घोषणा करने वाला फार्म 1 (स्टाम्प पेपर पर)<sup>15</sup>
- ◇ फार्म 29- निदेशक की सहमति
- ◇ यदि भुगतानकर्ता द्वारा हिन्दी में संगम ज्ञापन प्रस्तुत किया जाता है, तो भुगतानकर्ता द्वारा इस आशय का एक हलफनामा प्रस्तुत करना होगा कि वे हिन्दी समझते हैं
- ◇ पावर ऑफ अटॉर्नी।

कृपया ध्यान दें कि सभी सूचनाएं एवं फार्म कारपोरेट मामलों के मंत्रालय की वेबसाइट (<http://www.mca.gov.in>) पर उपलब्ध हैं तथा यह कि फार्म सीधे खोले जा सकते हैं और ऑनलाइन दाखिल किए जा सकते हैं।

#### चरण 6 : निगमन प्रमाण पत्र

- ◇ जब कंपनी रजिस्ट्रार इस बात से संतुष्ट हो जाते हैं कि कंपनी के निगमन के लिए सभी दस्तावेज जमा कर दिए गए हैं, तो वह ज्ञापन, अनुच्छेदों तथा अन्य दस्तावेजों, यदि कोई हो, को पंजीकृत करने तथा 30 दिन के अंदर निगमन प्रमाण पत्र जारी करने के लिए बाध्य होते हैं, जो भाग 9क [धारा 521 ग (2)] की दृष्टि से कंपनी के गठन का निर्णायक प्रमाण होता है।
- ◇ उत्पादक कंपनी का निगमन कंपनी रजिस्ट्रार द्वारा प्रदान किए गए पंजीकरण प्रमाण पत्र में उल्लिखित तारीख से लागू होता है।
- ◇ निगमन हो जाने पर कंपनी विधिशास्त्रीय व्यक्ति अर्थात कानून की नजरों में व्यक्ति बन जाती है। इसके शाश्वत उत्तराधिकारी होते हैं अर्थात इसके सदस्य आ और जा सकते हैं परंतु कंपनी तब तक चलती है जब तक कि कानून की प्रक्रिया का अनुसरण करके इसे बंद नहीं किया जाता है।
- ◇ इसकी एक सामान्य मुहर होती है जिसे किसी निदेशक की उपस्थिति में कंपनी की ओर से निष्पादित सभी दस्तावेजों पर लगाया जाता है तथा उस पर अधिकृत हस्ताक्षरकर्ता या हस्ताक्षर कर्ताओं द्वारा हस्ताक्षर होने चाहिए।

<sup>9</sup><http://www.mca.gov.in>

<sup>10</sup>सूचना प्रौद्योगिकी अधिनियम 2000 के प्रावधानों के अंतर्गत प्रमाणन एजेंसी नियंत्रक (सीसीए) के कार्यालय द्वारा प्रमाणन एजेंसियां नियुक्त की जाती हैं। डिजिटल हस्ताक्षर प्रमाण पत्र (डीएससी) जारी करने के लिए सीसीए द्वारा कुल 7 प्रमाणन एजेंसियों को अधिकृत किया गया है। इन प्रमाणन एजेंसियों का ब्यौरा कारपोरेट मामलों के मंत्रालय की वेबसाइट [www.mca.gov.in](http://www.mca.gov.in) पर उपलब्ध है।

<sup>11</sup>कंपनी (सशोधन) अधिनियम, 2002 की धारा संख्या 581 ख के अनुसार।

<sup>12</sup>कंपनी अधिनियम, 1956 की धारा 20 एवं 21 के अनुसरण में

<sup>13</sup>शुल्क कंपनी मामले मंत्रालय द्वारा अधिकृत क्षेत्रीय बैंक में जमा कराया जाना चाहिए।

<sup>14</sup>परिशिष्ट 2 में संगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद का संक्षिप्त ब्यौरा दिया गया है।

<sup>15</sup>भारतीय स्टाम्प अधिनियम, 1989 की अपेक्षा तथा लागू दर के अनुसरण में स्टाम्प पेपर का प्रयोग करना चाहिए जो उस राज्य पर निर्भर होता है जहां कंपनी का पंजीकृत कार्यालय स्थित होने वाला है।

<sup>16</sup>सीए एवं सीएस का अभिप्राय क्रमशः सनदी लेखाकार एवं कंपनी सचिव फर्म से है।



and go but the company goes on till it is wound up by following the process of law.

- ◇ It has a common seal, which is affixed on all the documents executed on behalf of the company in the presence of a director and be signed by the authorized signatory or signatories.
- ◇ It is empowered to hold all properties in its own name and has its own right. It can sue others and can be sued by other and enter into contracts in its own name.

**Power of Attorney:** All the work required to incorporate the Producer Company can be done either by the BoD or alternatively, the General Body can authorize anyone of them or any other person to follow the matter with the RoC (in most cases the service of a Chartered Accounting firm or Company Secretary is acquired for the purpose). In the latter case, they have to execute a power of attorney in favour of the person, who is authorised to act on their behalf.

A power of attorney form duly stamped and executed by all the subscribers of directors have to be submitted to the RoC.

A power of attorney holder is, specifically, authorised to make corrections, as may be necessary in the Memorandum and Articles of Association and all other documents filed with the RoC and to attest the same on their behalf and to receive the Certificate of Incorporation.

### Step 7: Tasks to be completed immediately after incorporation of the PC

The following tasks have to be completed immediately after incorporation:

- ◇ Open a Bank Account with minimum two officially nominated signatories in the name of the Company.
- ◇ Procure PAN number from the Income Tax and TIN number from the Commercial Tax Department to carry out business. Also, the company have to register itself for Service Tax from Commercial Tax Department and VAT from Excise department.
- ◇ Apply for the commercial connection of Power supply to related agency/board for the office of the PC.
- ◇ Establishment of company office means arrangement of furniture and fixture along with a visible signage board.

## 2.6 ESTIMATED COST FOR INCORPORATION OF A PRODUCER COMPANY

Table 2 below provides an estimated cost required for the incorporation of a producer company with minimum mandatory authorised capital of ₹ 5 lacs

TABLE 2: ESTIMATED COST FOR INCORPORATION OF A PRODUCER COMPANY		
Particular	Heads	Amount (₹)
Application for name of PC	Fees	500.00
Digital Signature	Fees	2,600.00
Stamp duty	Memorandum of Association (MoA)	500.00
	Article of Association(AoA)	1,000.00
Registration/filing fees	MoA	16,000.00
	AoA	300.00
	Form-1	300.00
	Form-18	300.00
	Form-32	300.00
Fees of CA/CS17 firm*	Consultancy fees	10,000.00
Stamps cancellation	Charge	300.00
Affidavit expenses	Fees of Notary	450.00
Share transfer fees & processing charge		5,000.00
Total		37,550.00

Source: ASA

\* Note: Fees for CA and CS is driven by market rates.

◇ वह अपने नाम में सभी संपत्तियों को धारित करने के लिए अधिकृत होती है तथा इसके अपने अधिकार होते हैं। यह दूसरों पर मुकदमा चला सकती है तथा दूसरों द्वारा भी इस पर मुकदमा चलाया जा सकता है तथा यह अपने नाम में संविदा कर सकती है।

**पावर ऑफ अटॉर्नी :** उत्पादक कंपनी के निगमन के लिए अपेक्षित सभी कार्य निदेशक मंडल द्वारा किया जा सकता है या विकल्प के तौर पर सामान्य निकाय कंपनी रजिस्ट्रार के साथ मामले का पीछा करने के लिए उनमें से किसी को या किसी अन्य व्यक्ति को अधिकृत कर सकता है (अधिकांश मामलों में इस प्रयोजन के लिए किसी सनदी लेखाकार फर्म या कंपनी सचिव की सेवाएं ली जाती हैं)। इस तरह के मामले में उन्हें उस व्यक्ति के पक्ष में पावर ऑफ अटॉर्नी तैयार करनी होती है जो उनकी ओर से काम करने के लिए अधिकृत होता है।

निदेशकों के सभी भुगतानकर्ता द्वारा विधिवत निष्पादित एवं स्टाम्पयुक्त एक पावर ऑफ अटॉर्नी फार्म कंपनी रजिस्ट्रार के पास जमा करना होता है।

पावर ऑफ अटॉर्नी धारक विशेष रूप से संगम ज्ञापन एवं संगम अनुच्छेद में तथा कंपनी रजिस्ट्रार के पास दाखिल सभी अन्य दस्तावेजों में आवश्यकता के अनुसार संशोधन करने तथा उनकी ओर से उन्हें सत्यापित करने और निगमन प्रमाण पत्र प्राप्त करने के लिए अधिकृत होता है।

#### चरण 7 : ऐसे कार्य जिन्हें उत्पादक कंपनी के निगमन के तुरंत बाद पूरा करना होता है

निम्नलिखित कार्यों को निगमन के तुरंत बाद पूरा करना होता है :

- ◇ आधिकारिक तौर पर कम से कम दो मनोनीत हस्ताक्षरकर्ताओं के साथ कंपनी के नाम से बैंक खाता खोलना।
- ◇ कारोबार करने के लिए आयकर विभाग से पैन नंबर तथा वाणिज्य कर विभाग से टीआईएन प्राप्त करना। इसके अलावा, कंपनी को सेवा कर के लिए वाणिज्य कर विभाग तथा वैट के लिए उत्पाद शुल्क विभाग के पास अपना पंजीकरण कराना होता है।
- ◇ उत्पादक कंपनी के कार्यालय के लिए संबंधित एजेंसी/बोर्ड के पास विद्युत आपूर्ति के वाणिज्यिक समंध के लिए आवेदन करना।
- ◇ कंपनी का कार्यालय स्थापित करना अर्थात स्पष्ट रूप से दिखाई देने वाले बोर्ड के साथ फर्नीचर एवं फिक्सचर की व्यवस्था करना।

## 2.6 उत्पादक कंपनी के निगमन की अनुमानित लागत

नीचे सारणी 2 में 5 लाख रुपए की न्यूनतम अनिवार्य अधिकृत पूंजी के साथ उत्पादक कंपनी के निगमन के लिए अपेक्षित लागत का अनुमान दर्शाया गया है :

सारणी 2: उत्पादक कंपनी के निगमन की अनुमानित लागत		
विवरण	शीर्ष	राशि (₹. में)
उत्पादक कंपनी के नाम के लिए आवेदन	शुल्क	500.00
डिजिटल हस्ताक्षर	शुल्क	2,600.00
स्टाम्प शुल्क	संगम ज्ञापन (एमओए)	500.00
	संगम अनुच्छेद (एओए)	1,000.00
पंजीकरण/फाइलिंग शुल्क	एमओए	16,000.00
	एओए	300.00
	फार्म 1	300.00
	फार्म 18	300.00
	फार्म 32	300.00
सनदी लेखाकार/कंपनी सचिव फर्म <sup>16*</sup> का शुल्क	परामर्श शुल्क	10,000.00
स्टाम्प निरसन	प्रभार	300.00
हलफनामा पर खर्च	नोटरी शुल्क	450.00
शेयर अंतरण शुल्क एवं प्रोसेसिंग प्रभार		5,000.00
कुल		37,550.00

स्रोत: एएसए

टिप्पणी: सनदी लेखाकार एवं कंपनी सचिव के लिए शुल्क बाजार दर के आधार पर लिया गया है।

## CHAPTER 3

# ASSESSING THE CAPITAL

## REQUIREMENTS OF A PRODUCER COMPANY

*(This Chapter elucidates the various factors to be considered and limitations faced while estimating the working capital requirement of a Producers Company. Detailed discussion on the methods of financial assessment is in the following chapter.)*

The working capital is estimated on the basis of following costs which may be fixed or variable in nature:

- ◇ Raw materials, storage, processing, transportation, insurance etc. The estimate is determined by the nature and size of the business.
- ◇ Staff salary, travel, rent, electricity, telephone and other administrative expenses which can be termed as management and administration cost.
- ◇ Furniture, fixtures and other equipments like computer, printer etc.
- ◇ Infrastructures like warehouse, machineries etc. (if any) Capacity building cost for BoDs and the executives of the PC.

In the following paragraphs it has been attempted to describe the processes or steps to be followed and the factors to be considered for estimating the working capital requirement. It is not possible to estimate the requirement of working capital since it depends on the nature of business and its volume which would vary from case to case. However, the processes described here are based on the experiences of ASA while establishing several PCs.

### 3.1 ASSESSING THE CAPITAL REQUIRED FOR INITIAL BUSINESS ACTIVITY

This is the initial amount required for starting the basic activities of PC such as initial investment which is mainly required for procurement of raw produce from the producers, storage, transportation processing, insurance etc. The quantum of capital would depend on the nature and volume of the business of PC. This is part of the working capital of the PC.

While calculating the requirement of capital for the above mentioned items the following points are to be kept in view:

- ◇ Number of producers/acreage/number of products and its month wise availability.
- ◇ Total expected volume of raw produce to be

procured (month wise).

- ◇ Time of the activity (no. of days from procurement to sale).
- ◇ Purchase price, selling price.
- ◇ Credit limit with the producers and to the buyers.
- ◇ Monthly
- ◇ Storage cash-in and cash-out projection, duration and costs.
- ◇ Transportation costs (producers to company and company store to buyers).
- ◇ Grading/processing,
- ◇ Insurance.
- ◇ Packaging costs, if any.
- ◇ Marketing costs, if any.
- ◇ Any other costs which is specific to the area (statutory requirement. For example, in some states buyers for agriculture produce outside the APMC has to pay certain levy to the APMC for making purchase from the farmers directly).

A critical evaluation of the above criteria should provide a reliable estimate of capital requirements.

The experience of ASA suggests that the real challenge for a PC is to mobilize initial working capital requirements.

This is due to the following reasons:

- ◇ For any financial institution PC is a commercial entity and therefore they require a margin money contribution in the credit application from PCs. This is difficult to be arranged by a PC, due to financial constraints.
- ◇ PCs are also required to provide collateral for the loan which is again a constraint for a new business entity like PC.
- ◇ Initially PCs do not have any credentials for doing successful business which also makes the financial institutions uncomfortable for financing.

However, to overcome these initial challenges the PCs

# उत्पादक कंपनी की पूंजी संबंधी

## आवश्यकताओं का मूल्यांकन

(इस अध्याय में उत्पादक कंपनी की कार्यकारी पूंजी संबंधी आवश्यकताओं का आकलन करते समय प्रस्तुत होने वाले अनेक कारकों एवं सीमाओं पर चर्चा की गई है)। वित्तीय मूल्यांकन की विधियों पर अगले अध्याय में विस्तार से चर्चा की गई है।

निम्नलिखित लागतों के आधार पर कार्यकारी पूंजी का अनुमान लगाया जाता है, जो अचल या चल स्वरूप की हो सकती हैं :

- ◇ कच्चा माल, भंडारण, प्रसंस्करण, परिवहन, बीमा आदि। अनुमान का निर्धारण कारोबार के स्वरूप एवं आकार के अनुसार किया जाता है।
- ◇ कर्मचारियों का वेतन, यात्रा, किराया, बिजली, टेलीफोन और अन्य प्रशासनिक व्यय जिन्हें प्रबंधन एवं प्रशासनिक लागत की संज्ञा दी जा सकती है।
- ◇ फर्नीचर, फिक्सचर तथा अन्य उपकरण जैसे कि कंप्यूटर, प्रिंटर आदि।
- ◇ अवसंरचना जैसे कि माल गोदाम, मशीनरी आदि (यदि कोई हो), उत्पादक कंपनी के निदेशक मंडल तथा कार्यपालकों के लिए क्षमता निर्माण की लागत।

अगले अनुच्छेदों में कार्यकारी पूंजी की आवश्यकता का अनुमान लगाने के लिए अनुसरण की जाने वाली प्रक्रियाओं या चरणों तथा ध्यान दिए जाने वाले कारणों का वर्णन करने का प्रयास किया गया है। कार्यकारी पूंजी की आवश्यकता का अनुमान लगाना संभव नहीं है क्योंकि यह कारोबार के स्वरूप तथा इसकी मात्रा पर निर्भर होती है, जो मात्रा दर मात्रा भिन्न हो सकती है। तथापि यहां वर्णित प्रक्रियाएं अनेक उत्पादक कंपनियों को स्थापित करते समय एएसए के अनुभव पर आधारित हैं।

### 3.1 कारोबार की आरंभिक गतिविधि के लिए अपेक्षित पूंजी का मूल्यांकन

यह उत्पादक कंपनी की बुनियादी गतिविधियों को शुरू करने के लिए अपेक्षित आरंभिक राशि है, जैसे कि आरंभिक निवेश जिसकी जरूरत मुख्य रूप से उत्पादकों से कच्चे उत्पाद की खरीद एवं बिक्री, भंडारण, परिवहन, प्रसंस्करण, बीमा आदि के लिए होती है। पूंजी की मात्रा उत्पादक कंपनी के कारोबार के स्वरूप एवं मात्रा पर निर्भर होती है। यह उत्पादक कंपनी की कार्यकारी पूंजी का हिस्सा होती है।

उपर्युक्त मदों के लिए पूंजी की आवश्यकता की गणना करते समय निम्नलिखित बातों को ध्यान में रखने की जरूरत होती है :

- ◇ उत्पादकों की संख्या/जमीन/उत्पादों की संख्या तथा इसकी माहवार उपलब्धता।
- ◇ अधिग्रहीत किए जाने वाले कच्चे उत्पाद की कुल अपेक्षित मात्रा (माहवार)।

- ◇ गतिविधि की अवधि (प्रापण से लेकर बिक्री तक के दिनों की संख्या)।
- ◇ क्रय मूल्य, विक्रय मूल्य।
- ◇ उत्पादकों के साथ ऋण सीमा तथा क्रेताओं की ऋण सीमा।
- ◇ मासिक भंडारण, हाथ में नकद तथा बाहर नकद का अनुमान, अवधि एवं लागत।
- ◇ परिवहन लागत (उत्पादकों से कंपनी तक तथा कंपनी के स्टोर से क्रेताओं तक)।
- ◇ श्रेणीकरण/प्रसंस्करण।
- ◇ बीमा
- ◇ पैकेजिंग की लागत, यदि कोई हो।
- ◇ विपणन की लागत, यदि कोई हो।
- ◇ कोई अन्य, लागत जो क्षेत्र विशिष्ट होती है (जैसे कि सांविधिक अपेक्षा, उदाहरण के लिए कुछ राज्यों में एपीएमसी के बाहर कृषि उत्पाद के लिए क्रेताओं को किसानों से सीधे खरीदने के लिए एपीएमसी को कतिपय लेवी का भुगतान करना होता है)।

उपर्युक्त मानदंडों के समालोचनात्मक मूल्यांकन से पूंजी संबंधी आवश्यकता का विश्वसनीय अनुमान उपलब्ध होना चाहिए।

एएसए के अनुभव से संकेत मिलता है कि उत्पादक कंपनी के लिए वास्तविक चुनौती कार्यकारी पूंजी की आरंभिक आवश्यकताओं को जुटाने से संबंधित है।

ऐसा निम्नलिखित कारणों से है :

- ◇ किसी भी वित्तीय संस्था के लिए उत्पादक कंपनी वाणिज्यिक संस्था होती और इसलिए वे उत्पादक कंपनियों से ऋण के प्रयोग में अन्तर धन राशि के अंशदान की अपेक्षा करती हैं। वित्तीय तंगी के कारण उत्पादक कंपनी के लिए इसकी व्यवस्था करना कठिन होता है।
- ◇ ऋण के लिए उत्पादक कंपनियों से अनुप्रासंगिक उपलब्ध कराने की भी अपेक्षा होती है तथा यह उत्पादक कंपनी जैसी नई कारोबार संस्था के लिए अड़चन के रूप में होता है।
- ◇ शुरू में उत्पादक कंपनियों के पास सफल कारोबार करने के लिए कोई प्रत्यय पत्र नहीं होता है तथा इसकी वजह से भी वित्तीय संस्थाएं वित्तपोषण करने में असहजता का अनुभव करती हैं।

तथापि इन आरंभिक चुनौतियों से निजात पाने के लिए एएसए द्वारा संवर्धित उत्पादक कंपनियों ने बचत एवं परिचय पत्र का सृजन



promoted by ASA, have followed a different business model in the initial couple of years before they have generated reserves and credentials. They were:

- ◇ The PCs ventured into a business, which required less or no working capital. Four such examples are given here.
- ◇ The business of supplying agriculture inputs like seeds and fertilizers to its members and also non-members. The PCs in this case had taken dealership of seeds and fertilizers from the public and private companies and worked as commission agents on behalf of those companies in supplying materials to the members and also non-members on cash. Because of the large scale of business the PCs could make a good margin and not the least a business relationship with those companies which resulted in getting credit limit from those companies in the subsequent years.
- ◇ Similar experience was in the case of procurement of agricultural produce as a business model, when the PCs identified the prospective buyers and arranged buy back guarantee from them. As the produce was sold at the farm gate level no transportation and storage cost were involved at the PC level. The PCs ensured a transparent transaction between the buyers and the sellers (members and non-members both) and by doing so they earned some margin from the buyers.
- ◇ Many PCs took the advantage of Gol's scheme which provide loan against the pledging of Warehouse Receipts (WHR). As per the scheme, the bankers extend loan up to 80% of the value of the produce against the pledging of the WHR. This does not require any collateral. This was mainly used for the seed production activity when the PCs had to store the raw seeds for over six months. The seed was produced by the members and payments were made in two installments – a) 80% of the payment at the time of procurement and b) 20% after receiving the sales proceeds. Since this activity generates about 25-30% profit margin the PCs could declare in advance a good premium to the seed producers for which the producers agreed to receive late payment of balance 20%.

- ◇ PCs took the dealership from various companies for agriculture implements like water pump sets, mechanized plough, tractor etc, which they sold to the members at a reasonable price and earned a good margin of profit/commission. There was no need to stock those materials. Implements were supplied on demand.

From the above examples the key learning that can be drawn are:

- ◇ Choose those business activities in the initial years which require very less capital or no capital and which are risk free. Normally in trading business activities such opportunity exists. The point to be noted that majority of the middlemen in the agribusiness invest very little capital of their own.
- ◇ It is important for the PCs to demonstrate success as quickly as possible to build credibility with the shareholders and other shareholders. It is imperative therefore for the PC to start with something small and undertake such activities which are low in risk and not so complicated from the management perspectives.
- ◇ Demonstration of fair trade practices is very important for the PC which is appreciated by both the members and the trade and industry with whom PC does the business.

### 3.2 MANAGEMENT AND OFFICE ADMINISTRATION COSTS

It is not compulsory for a PC to appoint a team of professional to look after its day to day business. They can do it themselves. However, from the experience it is seen that for the PC to emerge as a profit making entity the role of professional managers cannot be ignored. The most successful example is the dairy cooperatives in India where professional managers have contributed immensely to make it a success. There are many other successful examples of using professional management viz. ASA's producer companies, PRADAN promoted poultry and Tasar cooperatives etc. Not only for business development but the value of professionals is immense in democratising the farmer's organisation and strengthening its governing system.

However, how many professionals are required is completely a matter of context and discretionary.

<sup>17</sup> It is mandatory as per article 581W of Producer Companies Act.

करने से पूर्व आरंभिक दो वर्षों में कारोबार के एक भिन्न प्रतिरूप का अनुसरण किया है जो इस प्रकार है :

- ◇ उत्पादक कंपनियों ने ऐसे कारोबार में कदम रखा जिसके लिए कम कार्यकारी पूंजी की या शून्य कार्यकारी पूंजी की जरूरत थी। इस तरह के चार उदाहरण यहां दिए गए हैं।
- ◇ अपने सदस्यों को तथा गैर सदस्यों को भी बीज एवं खाद जैसे कृषि निवेश की आपूर्ति करने का कारोबार। इस मामले में उत्पादक कंपनियों ने सार्वजनिक एवं निजी कंपनियों से खाद एवं बीज के लिए व्यापारिक समझौता प्राप्त किया था तथा नकद आधार पर सदस्यों को तथा गैर सदस्यों को भी सामग्री की आपूर्ति करने में उन कंपनियों की ओर से कमीशन एजेंट के रूप में कार्य किया। बड़े पैमाने पर कारोबार होने के कारण उत्पादक कंपनियां अच्छा मुनाफा कमाने में सफल हुईं तथा वे उन कंपनियों के साथ एक कारोबारी संबंध स्थापित करने में भी सफल हुईं जिसकी वजह से उन्होंने आने वाले वर्षों में उन कंपनियों से ऋण सीमा प्राप्त करने में सफलता प्राप्त की।
- ◇ कारोबार प्रतिरूप के रूप में कृषि उत्पाद के प्रापण के मामले में भी ऐसा ही अनुभव रहा, जब उत्पादक कंपनियों ने संभावित क्रेताओं की पहचान की तथा उनसे वापसी क्रय बैंक गारंटी का इंतजाम किया। चूंकि उत्पाद को खेत पर ही बेचा गया इसलिए उत्पादक कंपनी के स्तर पर कोई परिवहन एवं भंडारण लागत शामिल नहीं था। उत्पादक कंपनियों ने क्रेताओं एवं विक्रेताओं (सदस्यों एवं गैर सदस्यों दोनों) के बीच पारदर्शी लेनदेन का सुनिश्चित किया और ऐसा करके उन्होंने क्रेताओं से कुछ मुनाफा कमाया।
- ◇ अनेक उत्पादक कंपनियों ने भारत सरकार की ऐसी स्कीम का लाभ उठाया, जो माल गोदाम की रसीद (डब्ल्यूएचआर) को गिरवी रखने पर ऋण देती है। इस स्कीम के अनुसार, डब्ल्यूएचआर को गिरवी रखने पर बैंकर उत्पाद के 80 प्रतिशत मूल्य तक ऋण देते हैं। इसके लिए किसी अनुप्रांसंगिक की जरूरत नहीं होती है। मुख्य रूप से इसका प्रयोग ऐसे समय में बीज पैदा करने के कार्य के लिए किया गया जब उत्पादक कंपनियों को छः माह से अधिक अवधि के लिए कच्चे बीजों का भंडारण करना पड़ता था। बीजों का उत्पादन सदस्यों द्वारा किया गया तथा भुगतान दो किस्तों में किया गया है (क) प्रापण के समय भुगतान का 80 प्रतिशत, और (ख) बिक्री की आय प्राप्त करने के बाद 20 प्रतिशत। चूंकि इस गतिविधि से लगभग 25 से 30 प्रतिशत मुनाफा प्राप्त हुआ इसलिए उत्पादक कंपनियां बीज उत्पादकों को अग्रिम में अच्छे प्रीमियम की घोषणा कर पाईं, जिसके लिए उत्पादक शेष 20 प्रतिशत का भुगतान देर से प्राप्त करने के लिए सहमत हो गए।
- ◇ उत्पादक कंपनियों ने वाटर पंप सेट, यंत्रकृत हल, ट्रैक्टर आदि जैसे विभिन्न कृषि औजारों के लिए विभिन्न कंपनियों से डीलरशिप प्राप्त किया, जिसे उन्होंने तर्कसंगत कीमत पर सदस्यों को बेचा तथा लाभ/कमीशन के रूप में अच्छी

खासी कमाई की। इन सामानों का भंडारण करने की भी कोई जरूरत नहीं थी। मांग पर इन औजारों की आपूर्ति की गई।

उपर्युक्त उदाहरणों से मुख्य रूप से निम्नलिखित सबक प्राप्त किए जा सकते हैं :

- ◇ शुरुआती वर्ष के दौरान कारोबार की ऐसी गतिविधियों का चयन करें जिसके लिए बहुत कम पूंजी या शून्य पूंजी की जरूरत हो तथा जिनमें कोई जोखिम भी न हो। सामान्य तौर पर ट्रेडिंग की गतिविधि में इस तरह के अवसर उपलब्ध होते हैं। यहां ध्यान देने वाली बात यह है कि कृषि व्यवसाय में अधिकांश बिचौलिये अपनी खुद की पूंजी बहुत कम मात्रा में लगाते हैं।
- ◇ शेयर धारकों तथा अन्य लोगों के साथ विश्वसनीयता का निर्माण करने के लिए यह आवश्यक है कि उत्पादक कंपनियां जल्दी से जल्दी अपनी सफलता का प्रदर्शन करें। इसलिए उत्पादक कंपनियों के लिए यह अपरिहार्य है कि वे कुछ छोटे कार्य से शुरुआत करें तथा ऐसी गतिविधियां शुरू करें जिनमें जोखिम कम हो तथा वे प्रबंधन के दृष्टि से बहुत जटिल न हों।
- ◇ उत्पादक कंपनियों के लिए निष्पक्ष कारोबार की प्रथाओं को प्रदर्शित करना बहुत महत्वपूर्ण है, जिसकी प्रशंसा सदस्यों तथा व्यापार एवं उद्योग जगत दोनों द्वारा की जाती है, जिनके साथ उत्पादक कंपनियां कारोबार करती हैं।

### 3.2 प्रबंधन एवं कार्यालय की प्रशासनिक लागतें

अपने रोजमर्रा के कारोबार की देखभाल के लिए व्यवसायिकों की टीम नियुक्त करना उत्पादक कंपनी के लिए अनिवार्य नहीं है। वे यह काम स्वयं भी कर सकती हैं। तथापि अनुभव से यह देखा गया है कि लाभ कमाने वाली संस्था के रूप में उत्पादक कंपनी के उभरने के लिए व्यवसायिक प्रबंधकों की भूमिका की अनदेखी नहीं की जा सकती है। सबसे सफल उदाहरण भारत में दूध की सहकारी समितियों का है जहां व्यवसायिक प्रबंधकों ने उन्हें सफल बनाने के लिए प्रचुर मात्रा में योगदान किया है। व्यवसायिक प्रबंधन का प्रयोग करने के अनेक अन्य सफल उदाहरण भी हैं जैसे कि एएसए की उत्पादक कंपनियां, प्रदान द्वारा संवर्धित मुर्गीपालन एवं टस्सर सहकारी समितियां आदि। न केवल कारोबार के विकास के लिए अपितु किसानों के संगठन को लोकतांत्रिक बनाने तथा इसके अभिशासन की प्रणाली को सुदृढ़ करने के लिए भी व्यवसायिकों का प्रचुर महत्व है।

तथापि, कितने व्यवसायिकों की जरूरत होती है— यह पूरी तरह से प्रसंग से संबंधित तथा विवेक पर आधारित प्रश्न है। व्यवसायिक कर्मचारियों की संख्या कारोबार की मात्रा, गतिविधियों की विविधता तथा कारोबार के प्रचालन के भौगोलिक विस्तार पर निर्भर होती है।

प्रत्येक उत्पादक कंपनी में एक पूर्णकालिक मुख्य कार्यपालक अधिकारी (सीईओ)<sup>17</sup> होना चाहिए जो बोर्ड का प देन निदेशक

The number of professional staff would depend on the volume of business, diversity of activities and geographical spread of the business operation.

Every PC should have a full time Chief Executive Officer (CEO)<sup>17</sup> who is ex-officio director of the board. The Act has listed key functions of the CEO in the areas of administration including bank account operation, programmatic functions and governance responsibilities. The CEO can be one among the directors or members of the PC or appointed by hiring, in such case s/he will part of the management team.

There is a management team of 2-3 professionals from agribusiness background, in each PCs promoted by the ASA. The senior most of the management team performs the duty of CEO while others look after the production, marketing and accounting functions. The management team works under the direction of the BoD and report to them on a day to day basis. The Chairman of the BoD also works as a full time member

in the management team and is a co-signatory of the bank account of the PC.

Since there are number of variables therefore it is difficult for a precise estimation of the running cost of a producer company.

In the table below an illustration of running cost is given based on the experience of ASA. However the cost heads which are included in this illustration could provide crucial leads while planning to estimate the operational costs for any initiative to form a PC.

### 3.3 COST OF FURNITURE & FIXTURES

A PC will require a minimum office set-up with furniture and fixtures like Computer, printer, almiras, file cabinet, internet connection and telephone etc. Generally it requires minimum of ₹ 1 Lacs for setting up of a small office as experienced by ASA. This is once again context specific and no standard cost norm can be prescribed. However, what is important to note is that a PC needs

TABLE 3: ESTIMATED MANAGEMENT AND ADMINISTRATION COST OF A PRODUCER COMPANY (ILLUSTRATIVE)								
Sl. No.	Expenditure Heads	No. of Units	Unit Rate (in ₹)	Total Month	Total Cost (₹)	Increment@ 10%/Year		
						Year -1	Year-2	Year-3
<b>1</b>	<b>Salary</b>	1						
i	Manager/CEO	1	20000	12	240000	240000	264000	290400
ii	Production Officer	1	15000	12	180000	180000	198000	217800
iii	Accountant	1	6000	12	72000	72000	79200	87120
iv	Marketing officer	1	15000	12	180000	180000	198000	217800
<b>2</b>	<b>Travel</b>					0	0	0
i	Salaries	3	1500	12	18000	18000	19800	21780
<b>3</b>	<b>Office expenses</b>	1			0	0	0	0
i	Office Rent	1	3000	12	36000	36000	39600	43560
ii	Electricity	1	1000	12	12000	12000	13200	14520
iii	Water	1	200	12	2400	2400	2640	2904
iv	Telecommunication (Phone/Fax)	1	2000	12	24000	24000	26400	29040
v	Stationary	-	1000	12	12000	12000	13200	14520
vi	Cleaning	1	500	12	6000	6000	6600	7260
<b>4</b>	<b>Meeting Expenses of BoD/GB</b>	6	1000	6	6000	6000	6600	7260
<b>5</b>	<b>License fees, insurance &amp; other statutory fees</b>	Lump sum			10000	10000	11000	12100
<b>6</b>	<b>Other miscellaneous expenses</b>	1	500	12	6000	6000	6600	7260
	<b>Total</b>				804400	804400	884840	973324
	<b>Grand Total for three years</b>					2662564		

होता है। अधिनियम में बैंक खाता का प्रचालन, कार्यक्रम से जुड़ी गतिविधियां तथा अभिशासन की जिम्मेदारी आदि समेत प्रशासन के क्षेत्रों में मुख्य कार्यपालक अधिकारी के प्रमुख कार्यों को सूचीबद्ध किया गया है। मुख्य कार्यपालक अधिकारी उत्पादक कंपनी के निदेशकों या सदस्यों में से कोई एक हो सकता है या उसे नियुक्त किया जा सकता है तथा ऐसे मामले में वह प्रबंधन टीम का हिस्सा होगा।

एएसए द्वारा संवर्धित प्रत्येक उत्पादक कंपनी में कृषि व्यवसाय की पृष्ठभूमि वाले 2-3 व्यवसायिकों की एक प्रबंधन टीम होती है। प्रबंधन टीम का सबसे वरिष्ठ सदस्य मुख्य कार्यपालक अधिकारी का दायित्व निभाता है, जबकि अन्य सदस्य उत्पादन, विपणन तथा लेखा से संबंधित काम देखते हैं। प्रबंधन टीम निदेशक मंडल के मार्गदर्शन में काम करती है तथा रोजमर्रा के आधार पर निदेशक मंडल को रिपोर्ट करती है। निदेशक मंडल का अध्यक्ष भी प्रबंधन टीम में पूर्णकालिक सदस्य के रूप में काम करता है तथा उत्पादक कंपनी के बैंक खाते के लिए वह सह-हस्ताक्षरकर्ता होता है।

चूंकि इस संबंध में अनेक विचलन हैं, इसलिए उत्पादक कंपनी की संचालन लागत का सटीक अनुमान लगाना कठिन है।

नीचे दी गई सारणी में एएसए के अनुभव के आधार पर संचालन लागत का एक उदाहरण प्रस्तुत किया गया है। तथापि, इस उदाहरण में लागत के जिन शीर्षों की गणना की गई है वे उत्पादक कंपनी के गठन के लिए किसी पहल के लिए प्रचालन लागत के अनुमान के लिए योजना बनाते समय महत्वपूर्ण सुराग प्रदान कर सकते हैं।

### 3.3 फर्नीचर एवं फिक्सचर की लागत

उत्पादक कंपनी को एक न्यूनतम कार्यालय व्यवस्था की जरूरत होती है, जिसमें फर्नीचर एवं फिक्सचर, जैसे कि कंप्यूटर, प्रिंटर, अलमारी, फाइल कैबिनेट, इंटरनेट कनेक्शन तथा टेलीफोन आदि जैसे सुविधाएं शामिल हैं। सामान्य तौर पर, एएसए के अनुभव के अनुसार एक छोटा कार्यालय स्थापित करने के लिए 1 लाख रुपए की जरूरत होती है। यह भी संदर्भ विशिष्ट है तथा लागत का कोई मानक मानदंड निर्धारित नहीं किया जा सकता है। तथापि, नोट करने वाली महत्वपूर्ण बात यह है कि उत्पादक कंपनी को अपनी पहचान के लिए न्यूनतम कार्यालय व्यवस्था की जरूरत होती है। कार्यालय व्यवस्था तथा औपचारिक प्रणाली उत्पादक कंपनी की पहचान बनाने में योगदान करते हैं और इस प्रकार इसकी अनदेखी नहीं की जा सकती है।

सारणी 3 : उत्पादक कंपनी की अनुमानित प्रबंधन एवं प्रशासनिक लागत (व्याख्यात्मक)								
क्रम संख्या	व्यय शीर्ष	यूनिटों की संख्या	यूनिट दर (रुपए में)	महीनों की कुल संख्या	कुल लागत (रुपए में)	10 प्रतिशत प्रति वर्ष की दर से वृद्धि		
						वर्ष 1	वर्ष 2	वर्ष 3
1	वेतन	1						
क	प्रबंधक/अध्यक्ष	1	20000	12	240000	240000	264000	290400
ख	उत्पादन अधिकारी	1	15000	12	180000	180000	198000	217800
ग	लेखाकार	1	6000	12	72000	72000	79200	87120
घ	विपणन अधिकारी	1	15000	12	180000	180000	198000	217800
2	यात्रा					0	0	0
क	वेतन	3	1500	12	18000	18000	19800	21780
3	कार्यालय खर्च					0	0	0
क	किराया	1	3000	12	36000	36000	39600	43560
ख	बिजली	1	1000	12	12000	12000	13200	14520
ग	पानी	1	200	12	2400	2400	2640	2904
घ	दूरसंचार (फोन/फैक्स)	1	2000	12	24000	24000	26400	29040
ड	लेखन सामग्री	1	1000	12	12000	12000	13200	14520
च	साफ-सफाई	1	500	12	6000	6000	6600	7260
4	बी ओ डी/जी बी की बैठकों का खर्च	6	1000	6	6000	6000	6600	7260
5	लाइसेंस फीस, बीमा एवं अन्य कानूनी फीस		एकमुश्त		10000	10000	11000	10000
6	अन्य विविध खर्च	1	500	12	6000	6000	6600	7260
	कुल				804400	804400	884840	973324
	तीन साल का कुल योग					2662564		



a bare minimum office set up for its identity. An office set-up and a formal system contributes in building the identity of the PC, hence this should not be ignored.

### 3.4 COST OF INFRASTRUCTURE AND MACHINERY

For a PC involved in agribusiness the basic infrastructure required are like warehouse, weighing machine, graders, bag closure machines, etc. These infrastructure can be purchased or can be taken on rent depending upon the situations. In normal case, it is advisable to take them on rent to reduce the burden of fixed costs.

However, many a times such facilities are not available in the area or services are not up to the mark. Estimating cost for these infrastructures is difficult without a context. Therefore the estimation should be done in real time situation.

From the experience it is found that normally the PCs are engaged in the activities of procurement, aggregation and grading of raw produce before sell. Under such condition three basic infrastructures like go-down, grader and electricity are essential items.

### 3.5 TRAINING AND CAPACITY BUILDING OF BODS AND PC FUNCTIONARIES

This is an important aspect for the growth of the PC and cannot be ignored. The estimation of cost should be based on the annual plan for capacity building including training and exposure visit events.

The requirement of capacity building inputs is again contextual however, as per ASAs experience, two formal trainings and two exposure visits are required for the BoD in the first year which costs about rupees one Lac. The trainings are conducted on the provisions in the Act, rules and regulations, statutory compliances, roles and responsibilities of BoD and General body, banking operations, while the exposure visits are taken to the successful PCs where an interactive learning is facilitated.

Note: All the costs mentioned above are essential for managing the PC business. With all these costs included, the PC may face huge financial burden from the beginning and the idea of setting up PC may not

even take off. Thus it is difficult to establish a PC without any initial grant support for at least three years. Except for the starting capital for the business the other cost heads are expected to be covered under grant support by the promoting agency at least for three years before the PC can start generating enough surplus to meet those expenses. The cases, where PCs have themselves borne their cost of establishment, is not known till date. The Government of M.P provides grant support to the PC for the running costs for three years and one time working capital support of ₹ 25 lacs. Support is also provided to the promoting agency for three years to meet their costs. All these support are subject to the performance assessment done by an expert committee.

17. It is mandatory as per article 581W of Producer Companies Act).

### 3.4 अवसंरचना एवं मशीनरी की लागत

कृषि व्यवसाय में शामिल उत्पादक कंपनी के लिए अपेक्षित बुनियादी अवसंरचनाओं में माल गोदाम, तराजू, श्रेणीकर्ता, बोरा बन्द करने वाली मशीन आदि शामिल हैं। परिस्थितियों के आधार पर, इन आधारभूत सुविधाओं को खरीदा जा सकता है या उन्हें किराए पर लिया जा सकता है। सामान्य मामले में, इनको किराए पर लेना ठीक रहता है ताकि अचल परिसंपत्तियों की लागत का बोझ कम हो सके।

तथापि, कई बार इस तरह की सुविधाएं क्षेत्र में उपलब्ध नहीं होती हैं या सेवाएं उच्च कोटि की नहीं होती हैं। इन आधारभूत सुविधाओं की लागत का अनुमान लगाना संदर्भ के बगैर कठिन कार्य है। इसलिए वास्तविक स्थिति के आधार पर अनुमान तैयार किया जाना चाहिए।

अनुभव के आधार पर यह देखने में आया है कि सामान्य तौर पर उत्पादक कंपनियां प्रापण, समूह तथा बिक्री से पूर्व कच्चे माल की श्रेणीकरण गतिविधियों में शामिल होती हैं। ऐसी परिस्थिति में तीन आधारभूत सुविधाएं जैसे कि गोदाम, श्रेणीकर्ता एवं बिजली आवश्यक मर्दे हैं।

### 3.5 निदेशक मंडल तथा उत्पादक कंपनी के पदाधिकारियों का प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण

यह उत्पादक कंपनी के विकास के लिए एक महत्वपूर्ण पहलू है तथा इसकी अनदेखी नहीं की जा सकती है। लागत की अनुमान क्षमता निर्माण के लिए वार्षिक योजना पर आधारित होनी चाहिए जिसमें प्रशिक्षण एवं ज्ञानार्जन दौरे के कार्यक्रम भी शामिल हों।

क्षमता निर्माण के लिए निवेश की आवश्यकता भी संदर्भ पर आधारित है। तथापि, एएसए के अनुभव के अनुसार पहले साल में निदेशक मंडल के लिए दो औपचारिक प्रशिक्षण तथा दो ज्ञानार्जन दौरे की जरूरत होती है, जिस पर तकरीबन एक लाख रुपए की लागत आती है। अधिनियम के प्रावधानों, नियमों एवं विनियमों, सांविधिक अनुपालन, निदेशक मंडल एवं सामान्य निकाय की भूमिकाओं एवं जिम्मेदारियों, बैंक से संबंधित कार्यों पर प्रशिक्षण का आयोजन किया जाता है, जबकि सफल उत्पादक कंपनियों के ज्ञानार्जन दौरों का आयोजन किया जाता है, जहां अंततः क्रियात्मक अधिगम की व्यवस्था की जाती है।

नोट: ऊपर उल्लिखित सभी लागतें उत्पादक कंपनी के कारोबार के प्रबंधन के लिए आवश्यक हैं। इन सभी लागतों को शामिल करने पर उत्पादक कंपनी को शुरू से भारी वित्तीय बोझ उठाना पड़ सकता है तथा उत्पादक कंपनी गठित करने के विचार को आगे बढ़ाने में कठिनाई आ सकती है। इस प्रकार कम से कम तीन साल के लिए किसी आरंभिक सहायता अनुदान के बिना उत्पादक कंपनी का गठन करना बहुत कठिन कार्य है। कारोबार के लिए शुरुआती पूंजी को

छोड़कर, लागत के अन्य शीर्षों को कम से कम तीन साल के लिए प्रवर्तक एजेंसी द्वारा सहायता अनुदान के तहत शामिल किए जाने की अपेक्षा होती है, जब तक कि उत्पादक कंपनी इन खर्चों को वहन करने के लिए पर्याप्त रूप से अतिरिक्त धन का सृजन करना न शुरू कर दे। ऐसे मामलों की आज की तिथि तक कोई जानकारी नहीं है जहां उत्पादक कंपनियों ने स्थापना की अपनी लागत को स्वयं वहन किया है। मध्य प्रदेश सरकार उत्पादक कंपनियों को तीन साल तक संचालन लागत के लिए सहायता अनुदान तथा 25 लाख रुपए की एक बारगी कार्यकारी पूंजी सहायता प्रदान करती है। प्रवर्तक एजेंसी को भी तीन वर्ष के लिए सहायता प्रदान की जाती है ताकि वे अपनी लागतों को वहन कर सकें। इस तरह की सभी सहायता विशेषज्ञ समिति द्वारा उनके कार्य निष्पादन के मूल्यांकन के अधीन होती है।

<sup>1</sup>उत्पादक कंपनी अधिनियम के अनुच्छेद 581 डब्ल्यू के अनुसार यह अनिवार्य है।

## CHAPTER 4

# ASSESSMENT OF THE FINANCIAL

## VIABILITY OF THE BUSINESS OF PRODUCER COMPANIES

*(This chapter discusses the various methods used for assessing the financial viability of the business of producer companies.)*

### 4.1 INTRODUCTION

“My business is very small. Do I really need to develop a plan like this?” This is the question that is often asked by owners of small businesses. The answer is, “You need a plan, if you don’t want to remain in a small business for ever.” Every business, small or large needs a business plan, more so in the case of PC, where for first-time producers are supposed to act as businessmen.

An approach of business plan development has been suggested in this chapter and the methods of assessing financial viability is discussed in an integral manner with other key components of the business plan development like marketing plan etc.

The fundamentals of business plan have been explained in simple terms. Each of these terms is also explained with the help of examples and calculations. Effort has been made to keep the language and applications simple.

The following sections could help in writing the blueprint of the business plan of a PC.

### 4.2 THE BUSINESS PLANNING PROCESS

The business planning process starts with Business Ideas Generation, followed by Opportunities & Threats Analysis leading to Identification of Business Opportunities. Once the Business Opportunity is identified, the Marketing Plan is prepared. The final part of the process deals with the Financial Plan.

**Business Planning Process**



**Business Ideas Generation**



**Short-list of Business Ideas**



**Opportunities/Threats Analysis**



**Business Opportunities Identification  
& Selection**



**Market Plan**



**Financial Plan**

### 4.3 HOW TO GENERATE BUSINESS IDEAS?

The first step in business planning is to identify the business opportunity. In this case the area of business is already chosen, i.e. agri business for the small producers. Identification of specific business opportunity is largely a reactive process. In the following paragraphs a step by step approach is adopted to discuss various tools of generating business ideas.

#### Patterns of Creative Business Opportunity Identification

- ◇ Development of problem-solving products/services: The first step is to hit upon an idea that can be a solution to a problem experienced by farmers. For instance, collective sale of agricultural produce to the bigger market or collective purchase of agricultural inputs like seeds, fertilizers, pesticides, etc. and selling it to the producers is a creative idea since it reduces the role of middlemen and ensures quality products and services to the farmers.
- ◇ Exploitation of new technology or material to meet a widely felt need: Millions of Indian farmers use hand made implements for agriculture like bullock driven wooden plough, bullock cart, thrashing by hands, etc. Since they can not afford to own them. An idea of introducing the services of mechanized

# उत्पादक कंपनियों के कारोबार

## की वित्तीय व्यवहार्यता का मूल्यांकन

(इस अध्याय में उत्पादक कंपनियों के कारोबार की वित्तीय व्यवहार्यता का मूल्यांकन करने के लिए प्रयुक्त विभिन्न विधियों पर चर्चा की गई है।)

### 4.1 परिचय

“मेरा कारोबार बहुत छोटा है। क्या मुझे इस जैसी योजना तैयार करने की वास्तव में जरूरत है?” यह एक ऐसा प्रश्न है जो अक्सर छोटे कारोबारों के स्वामियों द्वारा पूछा जाता है। उत्तर यह है कि यदि आप हमेशा छोटा कारोबारी नहीं बने रहना चाहते हैं, तो आपको योजना की जरूरत है। प्रत्येक कारोबार, छोटा हो या बड़ा, के लिए एक कारोबार योजना की जरूरत होती है तथा उत्पादक कंपनी के मामले में भी ऐसा ही है, जहां पहली बार उत्पादकों से कारोबारी के रूप में काम करने की कल्पना की जाती है।

इस अध्याय में कारोबार योजना विकसित करने के एक दृष्टिकोण का सुझाव दिया गया है तथा वित्तीय व्यवहार्यता का मूल्यांकन करने की विधियों पर कारोबार योजना विकास के अन्य महत्वपूर्ण घटकों जैसे कि विपणन योजना आदि के साथ अभिन्न रूप से चर्चा की गई है।

कारोबार योजना विकसित करने की मूलभूत बातों को सरल शब्दों में समझाया गया है। उदाहरणों एवं गणनाओं की सहायता से इनमें से प्रत्येक शब्द को भी स्पष्ट किया गया है। भाषा एवं प्रयोगों को सरल रखने के प्रयास किए गए हैं।

इस अध्याय के अगले खंड उत्पादक कंपनी की कारोबार योजना का खाका तैयार करने में सहायता प्रदान कर सकते हैं।

### 4.2 कारोबार योजना तैयार करने की प्रक्रिया

कारोबार योजना तैयार करने की प्रक्रिया की शुरुआत कारोबार प्रस्ताव के सृजन के साथ होती है जिसके बाद अवसरों एवं संकटों का विश्लेषण किया जाता है जिससे व्यवसाय के अवसरों की पहचान होती है। जब व्यवसाय के अवसरों की पहचान हो जाती है, तो विपणन की योजना तैयार की जाती है। इस प्रक्रिया का अंतिम भाग वित्तीय योजना से संबंधित है।

कारोबार योजना तैयार करने की प्रक्रिया



कारोबार प्रस्ताव का सृजन



कारोबार प्रस्तावों की चयनित सूची बनाना



अवसरों/संकटों का विश्लेषण



व्यवसाय के अवसरों की पहचान

एवं चयन



बाजार योजना



वित्तीय योजना

### 4.3 कारोबार प्रस्ताव का सृजन कैसे करें?

कारोबार की आयोजना में पहला कदम कारोबार के अवसर की पहचान करना है। इस मामले में कारोबार के प्रस्ताव का चयन पहले ही कर लिया गया है अर्थात् छोटे उत्पादकों के लिए कृषि व्यवसाय। कारोबार के विशिष्ट अवसर की पहचान ज्यादातर अनुक्रियाशील प्रक्रिया है। निम्नलिखित अनुच्छेदों में कारोबार प्रस्ताव तैयार करने के विभिन्न साधनों पर चर्चा करने के लिए एक चरण दर चरण दृष्टिकोण अपनाया गया है।

#### रचनात्मक कारोबार के अवसर की पहचान के स्वरूप

- ◇ समस्या का समाधान करने वाले उत्पादों/सेवाओं का विकास: पहला कदम ऐसा विचार इजाद करना है जिससेउन समस्याओं का समाधान हो सके, जिनका अनुभव किसानों द्वारा किया जाता है। उदाहरण के लिए बड़े बाजार में कृषि उत्पाद की सामूहिक बिक्री या बीज, खाद, कीटनाशक आदि जैसे कृषि निवेश का सामूहिक क्रय तथा उत्पादकों को इसकी बिक्री एक रचनात्मक विचार है क्योंकि इससे बिक्रियों की भूमिका कम होती है तथा किसानों को उत्तम उत्पादों एवं सेवाएं सुनिश्चित होती हैं।
- ◇ बड़े पैमाने पर महसूस की गई किसी आवश्यकता को पूरा करने के लिए नई प्रौद्योगिकी या सामग्री का उपयोग : भारत के लाखों किसान खेती के लिए हाथ से बनाए गए औजारों जैसे कि बैलों द्वारा खींचे जाने वाले लकड़ी के हल, बैलगाड़ी, हाथ से भूसी निकालना आदि का प्रयोग करते हैं, क्योंकि आर्थिक दृष्टि से वे इन्हें खरीदने में असमर्थ होते हैं। छोटे किसानों को किराए के भुगतान के आधार पर ट्रैक्टर, भूसी निकालने वाला यंत्र आदि



implements like tractor, thrasher, etc. on rental basis to the small farmers can change the way. Farming is done and it can be done in a cost-effective way

- ◇ Creating a demand for Agriculture extension services: With the poor quality of State's agriculture extension services the idea could be introduction of Agri-clinic where professional extension services can be provided to the farmers on a reasonable price. Similarly, introduction of products like crop insurance can serve the farmers in a big way.
- ◇ Vision: This is the ability to look into the future and relentlessly pursue the dream. For example Dr.Vergheese Kurien of NDDDB, saw the potential of linking millions of milk producing farmers with the market.

#### 4.3.1 Brainstorming in small groups, is the technique that is generally used in generating ideas for new businesses. This process is done in two phases:

- ◇ In the first phase, the emphasis is on generating a large number of ideas, without commenting on the quality of the ideas. The group coordinator must ensure that ideas are not evaluated, but are only recorded in detail.
- ◇ In the next phase, ideas are evaluated and a short-list is prepared. The criteria for evaluation may even be subjective.

#### 4.3.2 Opportunity and Threat – Analysis & Business Opportunity Identification

Once a shortlist of ideas is generated, it must be critically evaluated with respect to the external business environment for identifying the business opportunity and threats. This is also called Opportunities & Threats Analysis (O/T Analysis) and is used to evaluate whether a business idea is worth pursuing any further. For every idea short-listed, write down the Opportunities & Threats in terms of:

- ◇ Size of the market.
- ◇ Its stability i.e., the demand for the product/service long term or purely temporary?
- ◇ The extent to which the market is dissatisfied with the existing service/solution.
- ◇ Level
- ◇ Price of competition, high, medium or low. and

quality sensitivity of the market.

- ◇ Degree
- ◇ Barriers of profitability to entry/exit.
- ◇ Changes in government's policies such as subsidy, availability of low cost funds, etc.

At the end of the exercise, the O/T analysis would look like Table 4.

#### 4.3.3 Risk-mapping and management

Identification of risks and possible safeguards is an integral part of the O/T analysis. The goal is not to eliminate risk altogether (an impossible proposition) but to identify them and assess whether they can be managed or minimised through operational resilience. If the risks or threats seem unmanageable then one may discard the business idea all together. However, the point to be noted that even after starting the business the risks continue to remain in the business environment, internally and externally both. Hence, it is important to develop risk profile and strategy to mitigate them. There are five key steps in the development of this profile and strategy.

1. Prioritize earnings drivers: The first step is to identify and then map a company's earnings drivers. These are the factors that would have the biggest impact on earnings if disrupted. For example, a PC would depend heavily on the monsoon as a bad monsoonal year might impact its earnings significantly.
2. Identify critical infrastructure: The next step is to identify the infrastructure—including processes, relationships, people, regulations, plant, and equipment—that supports the PC's ability to generate earnings.
3. Locate vulnerabilities: The next step is to identify the main vulnerabilities.
4. What are the weakest links, the elements on which all of the others depend? It could be a single buyer for all produces, an employee of the PC (say, CEO) on whom the whole operation of the PC is dependent, etc. Vulnerabilities are characterized by:
  - ◇ An element on which many others depend; a bottleneck.
  - ◇ Processes with no alternatives.

जैसे यंत्रीकृत उपकरणों की सेवाएं शुरू करने के प्रस्ताव से परिवर्तन आ सकता है। इनके प्रयोग से खेती का कार्य किफायती ढंग से किया जाता सकता है।

- ◇ कृषि विस्तार सेवाओं के लिए मांग उत्पन्न करना : राज्य की कृषि विस्तार सेवाओं की खराब गुणवत्ता के कारण कृषि निदानशाला शुरू करने का प्रस्ताव प्रस्तुत किया जा सकता है जहां तर्कसंगत कीमत पर किसानों को व्यवसायिक विस्तार सेवाएं उपलब्ध कराई जा सकती हैं। इसी तरह, फसल बीमा जैसे उत्पादों को शुरू करने से किसानों को काफी लाभ हो सकता है।
- ◇ नजरिया : यह भविष्य को देखने तथा सपने को अधिक रूप से साकार करने की सामर्थ्य है। उदाहरण के लिए एनडीडीबी के डॉ. वर्गीज कुरियन ने दूध का उत्पादन करने वाले लाखों किसानों को बाजार से जोड़ने की संभावना देखी।

### 4.3.1 छोटे समूहों की सोच में परिवर्तन ऐसी तकनीक है, जिसका सामान्य तौर पर नए कारोबारों के लिए प्रस्तावों के सृजन में प्रयोग किया जाता है। यह प्रक्रिया दो चरणों में संपन्न की जाती है :

- ◇ पहले चरण में प्रस्तावों की गुणवत्ता पर टिप्पणी किए बगैर भारी संख्या में प्रस्ताव सृजित करने पर जोर दिया जाता है। समूह समन्वयक को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि प्रस्तावों का मूल्यांकन नहीं किया जाता है बल्कि उन्हें विस्तार से रिकार्ड किया जाता है।
- ◇ अगले चरण में प्रस्तावों का मूल्यांकन किया जाता है तथा एक चयनित सूची तैयार की जाती है। मूल्यांकन के मानदंड व्यक्ति पर भी हो सकते हैं।

### 4.3.2 अवसर एवं जोखिम का विश्लेषण तथा कारोबार के अवसर की पहचान

जब प्रस्तावों की चयनित सूची तैयार हो जाती है, तो कारोबार के अवसरों एवं जोखिमों की पहचान के लिए बाह्य कारोबार के परिवेश के संदर्भ में समालोचनात्मक रूप से उनका मूल्यांकन किया जाना चाहिए। इसे अवसर एवं जोखिम मूल्यांकन भी कहा जाता है तथा इस बात के मूल्यांकन के लिए इसका प्रयोग किया जाता है कि क्या कारोबार का प्रस्ताव आगे बढ़ाने के लिए उपयुक्त है। छांटे गए प्रत्येक प्रस्ताव के लिए निम्नलिखित की दृष्टि से अवसरों एवं जोखिमों को नोट करें :

- ◇ बाजार का आकार।
- ◇ इसकी स्थिरता अर्थात् उत्पाद/सेवा के लिए मांग दीर्घावधिक है या पूरी तरह से अस्थायी है?
- ◇ बाजार किस हद तक विद्यमान सेवा/समाधान से असंतुष्ट है।
- ◇ स्तर
- ◇ प्रतिस्पर्धा का स्तर (अधिक, मध्यम या कम) और कीमत एवं

गुणवत्ता के प्रति बाजार की संवेदनशीलता।

- ◇ परिमाण
- ◇ लाभ की मात्रा तथा प्रवेश/निकास से जुड़ी बाधाएं
- ◇ सरकार की नीतियों में परिवर्तन जैसे कि सब्सिडी, सस्ती दर पर निधियों की उपलब्धता आदि।

इस कवायद के अंत में अवसर एवं जोखिम मूल्यांकन सारणी 4 जैसा दिखेगा।

### 4.3.3 जोखिमों का चित्रण एवं प्रबंधन

जोखिमों एवं संभावित सुरक्षा पायों की पहचान अवसर एवं जोखिम मूल्यांकन का अभिन्न अंग है। इसका उद्देश्य जोखिमों का पूरी तरह से सफाया करना नहीं है (यह एक असंभव संकल्पना है), अपितु इसका उद्देश्य उनकी पहचान करना तथा इस दृष्टि से मूल्यांकन करना है कि क्या प्रचालनात्मक लोच के माध्यम से उन्हें नियंत्रित किया जा सकता है या न्यूनतम किया जा सकता है। यदि जोखिम या संकट नियंत्रण से परे महसूस हों, तो उस कारोबार प्रस्ताव को पूरी तरह से नकारा जा सकता है। तथापि ध्यान देने वाली बात यह है कि कारोबार शुरू करने के बाद भी कारोबार के माहौल में आंतरिक एवं बाहरी दोनों रूपों में जोखिम बने रहते हैं। इसलिए इनके उपशमन के लिए जोखिम प्रोफाइल एवं रणनीति विकसित करना जरूरी है। इस रूपरेखा एवं रणनीति के विकास में मुख्य रूप से पांच चरण शामिल होते हैं जो इस प्रकार हैं :

- 1 कमाई करने वाले घटकों को प्राथमिकता प्रदान करना : पहला कदम कंपनी के कमाई करने वाले घटकों की पहचान करना और फिर उनको चित्रित करना है। ये ऐसे कारक हैं जिनका कमाई पर सबसे अधिक प्रभाव होता है, यदि इनमें कोई व्यवधान उत्पन्न होता है। उदाहरण के लिए उत्पादक कंपनियां मानसून पर बहुत अधिक निर्भर होती हैं तथा जिस साल मानसून ठीक नहीं होता है उस साल उसकी कमाई पर इसका काफी प्रभाव हो सकता है।
- 2 महत्वपूर्ण आधारभूत सुविधाओं की पहचान करना : अगला कदम आधारभूत सुविधाओं की पहचान करना है—जिसमें प्रक्रियाएं, संबंध, लोग, विनियम, संयंत्र, तथा उपकरण शामिल हैं—उत्पादक कंपनी की जो आय अर्जित करने का सामर्थ्यबढ़ाते हैं।
- 3 कमजोरियों की पहचान करना : अगला कदम मुख्य कमजोरियों की पहचान करना है।
- 4 कमजोर कड़ियां, घटक क्या हैं, जिन पर अन्य सभी निर्भर हैं? यह सभी उत्पादकों के लिए एकल क्रेता, उत्पादक कंपनी का कोई कर्मचारी (जैसे कि मुख्य कार्यपालक अधिकारी) जिस पर उत्पादक कंपनी का संपूर्ण प्रचालन निर्भर होता है आदि हो सकते हैं। कमजोर घटकों की पहचान निम्नलिखित हैं :
  - ◇ कोई ऐसी बात जिस पर अनेक अन्य निर्भर हैं, कोई अड़चन।

किसान उत्पादक संगठनों के लिए नीति एवं प्रक्रिया मार्गदर्शिका

TABLE 4: O/T ANALYSIS OF MARKETING OF COLLECTIVE PRODUCE OF SMALL FARMERS		
FACTORS	OPPORTUNITIES	THREATS
Size of the market.	Fairly large. The district APMC procures about 10% of the State's requirement of food gains.	
Its stability, i.e., is the demand for the product/service long term or purely temporary?	With increasing population and growing change in food habits this is unlikely to be affected in the next 20 years.	
The extent to which the market is dissatisfied with the existing service/ solution.	Due to unavailability of options, farmers are dependent on the middlemen and unhappy about their unscrupulous practices. The market is sensitive in favour of procuring directly from the farmers.	
Level of competition (high, medium or low)		Low, however, likely to be Medium with the competition from the middlemen as the business grows for the PC
Market sensitivity towards price and quality		Not very quality conscious, but price sensitive to a certain extent
Degree of profitability and Barriers to entry/exit		Medium in the short term. Barriers to entry and exit are very low.
Changes in government's policies such as subsidy, availability of low cost funds, etc.	Favourable policy towards small 'farmers' PC, likely to get subsidy and sympathy of the government.	Banks do not provide any relaxations for loans to PCs, it is hard to get loans from them. This can seriously affect the operations.

Based on the Opportunities & Threats analysis, one can identify an appropriate Business Opportunity which could be considered for developing a business plan. However, there could be possibility that the identified business opportunity fails to remain as a potential business opportunity following further analysis, as mentioned below.

- ◇ Association with high-risk geographic areas (e.g. flood zones), and products (e.g., perishable commodities like milk, vegetables).
  - ◇ Insecure access points to important infrastructure.
5. Develop responses: After mapping risk profile, a company will have detailed knowledge of its operational vulnerabilities and how these relate to its strategic goals and earnings. Completing a risk profile will also bring to light opportunities to reduce risk or Risk mitigation plan.
  6. Monitor the risk environment: For each vulnerability, there will be a number of potential responses. In order to evaluate which responses are most appropriate, it is necessary to look at the external environment. Some risks are beyond the control of the PC like sudden change in policy environment due to change of political parties in the power, etc. But most other risks are manageable. By gauging the likelihood of various events, the PC can evaluate how much to invest for each vulnerability.

A company's risk profile is constantly changing — economic and market conditions change, consumer preference change, the regulatory environment changes, as will products and processes. It is essential that the company's risk map change in tandem, implementing an early warning system so contingency plans can be activated as soon as possible. Although a detailed development of a PC's risk management profile is a fairly elaborate process, a simple self-assessment can quickly identify the largest gaps.

#### 4.4 MARKETING PLAN

Once the business opportunity has been selected, market analysis follows. The data for the analysis may be obtained from secondary sources such as procurement of the APMC, Policy Guidelines, specific studies conducted by others etc. A market research could be also carried out for this purpose to critically examine the business potential.

The market analysis should cover details about:

#### सारणी 4: छोटे किसानों के सामूहिक उत्पाद के विपणन के लिए अवसर एवं जोखिम का विश्लेषण

कारक	अवसर	जोखिम
बाजार का आकार	काफी बड़ा है। जिला ए पी एम सी राज्य की खाद्यान्न संबंधी आवश्यकता में से लगभग 10 प्रतिशत का अधिग्रहण करता है।	
इसकी स्थिरता अर्थात् उत्पाद/सेवा के लिए मांग दीर्घावधिक है या पूरी तरह से अस्थायी है?	आबादी में वृद्धि तथा खान-पान की आदतों में निरंतर परिवर्तन से अगले 20 सालों में इसके प्रभावित होने की संभावना नहीं है।	
बाजार किस हद तक विद्यमान सेवा/समाधान से असंतुष्ट है।	विकल्प उपलब्ध न होने के कारण किसान बिचौलियों पर निर्भर हैं तथा वे उनकी कपटपूर्ण प्रथाओं से नाखुश हैं। बाजार किसानों से सीधे खरीदने के पक्ष में संवेदनशील है।	
प्रतिस्पर्धा का स्तर (अधिक, मध्यम या कम)		कम। तथापि, उत्पादक कंपनी के लिए कारोबार में वृद्धि होने के साथ बिचौलियों से प्रतिस्पर्धा के कारण मध्यम होने की संभावना है।
कीमत एवं गुणवत्ता के प्रति बाजार की संवेदनशीलता		गुणवत्ता को लेकर बहुत सतर्क नहीं है, परंतु कुछ हद तक कीमत को लेकर संवेदनशील है।
		अल्प अवधि में मध्य प्रवेश एवं निकास से जुड़ी बाधाएं बहुत कम हैं।
	छोटे किसानों की उत्पादक कंपनी के लिए अनुकूल नीति, सरकार से सब्सिडी एवं सहानुभूति प्राप्त होने की संभावना है।	बैंक उत्पादक कंपनियों को ऋण के लिए कोई छूट नहीं देते हैं, उनसे ऋण प्राप्त करना बहुत कठिन कार्य है। इससे प्रचालन गंभीर रूप से प्रभावित हो सकता है।

**नोट:** अवसरों और जोखिमों के विश्लेषण के आधार पर, उपयुक्त कारोबार के अवसर की पहचान की जा सकती है जिस पर कारोबार योजना विकसित करने के लिए विचार किया जा सकता है। तथापि, जैसा कि नीचे उल्लेख किया गया है, इस बात की संभावना हो सकती है कि और विश्लेषण के बाद अभिविद्धत कारोबार अवसर संभावित कारोबार अवसर के रूप में न रह जाए।

- ◇ ऐसी प्रक्रियाएं जिनका कोई विकल्प नहीं है।
- ◇ अधिक जोखिम वाले भौगोलिक क्षेत्रों (जैसे कि बाढ़ ग्रस्त क्षेत्र), तथा उत्पादों (उदाहरण के लिए दूध एवं सब्जियों जैसी क्षरणीय वस्तुएं) के साथ साहचर्य।
- ◇ महत्वपूर्ण आधारभूत सुविधाओं तक असुरक्षित पहुंच की व्यवस्था।

का आकलन करके उत्पादक कंपनी इस बात का मूल्यांकन कर सकती है कि प्रत्येक कमजोर घटक के लिए कितना निवेश करने की जरूरत है।

5. प्रत्युत्तर विकसित करना : जोखिम प्रोफाइल के चित्रण के बाद, कंपनी को प्रचालन के अपने कमजोर घटकों की विस्तृत जानकारी हो जाती है तथा वह यह भी जान जाती है कि कैसे ये उसके कार्यनीतिक लक्ष्यों एवं आमदनी से संबंधित हैं। जोखिम रूपरेखा तैयार करने का कार्य पूरा करने से जोखिम कम करने के अवसर या जोखिम उपशमन योजना भी प्रकाश में आएगी।
6. जोखिम के परिवेश की निगरानी करना: प्रत्येक कमजोर घटक के लिए, अनेक संभावित प्रत्युत्तर प्राप्त होते हैं। यह मूल्यांकन करने के लिए कि कौन से प्रत्युत्तर सबसे उपयुक्त हैं, बाह्य परिवेश पर नजर डालना आवश्यक होता है। कुछ जोखिम उत्पादक कंपनी के नियंत्रण से परे होते हैं, जैसे कि शासन करने वाले राजनीतिक दल में परिवर्तन के कारण नीतिगत परिवेश में अचानक परिवर्तन आदि। परंतु अधिकांश अन्य जोखिम नियंत्रणीय होते हैं। विभिन्न घटनाओं की संभावना

किसी कंपनी की जोखिम रूपरेखा निरंतर बदलती रहती है – आर्थिक एवं बाजार की स्थितियां परिवर्तित होती हैं, उपभोक्ताओं की पसंद बदलती रहती है, विनियामक परिवेश में परिवर्तन होते हैं तथा उत्पादों एवं प्रक्रियाओं में भी परिवर्तन होते हैं। यह आवश्यक है कि कंपनी का जोखिम मानचित्र क्रमबद्ध ढंग से परिवर्तित हो तथा एक शीघ्र चेतावनी प्रणाली लागू की जाए ताकि जल्दी से जल्दी आकस्मिक योजनाओं को सक्रिय किया जा सके। यद्यपि उत्पादक कंपनी की जोखिम प्रबंधन रूपरेखा को विस्तृत रूप में तैयार करना बहुत ही श्रमसाध्य प्रक्रिया है, फिर भी सरल स्वध-मूल्यांकन से सबसे बड़े अंतरालों की शीघ्रता से पहचान की जा सकती है।

#### 4.4 विपणन की योजना

कारोबार के अवसर का चयन हो जाने के बाद बाजार का विश्लेषण किया जाता है। विश्लेषण के लिए डाटा गौण स्रोतों जैसे कि एपीएमसी का प्रापण, नीतिगत दिशानिर्देश, अन्यो द्वारा संचालित विशिष्ट अध्ययन आदि से प्राप्त किया जा सकता है। इस प्रयोजन के लिए एक बाजार अनुसंधान भी कराया जा सकता



- ◇ The overall market.
- ◇ Changes in the market.
- ◇ Market segments, their attractiveness, profitability.
- ◇ Target market and customers.
- ◇ Description of customers.
- ◇ Competitors – Direct and indirect.

#### Assessment of market opportunities and threats/risks

Following the market analysis, an analysis of the Strengths and Weaknesses (S/W Analysis) of the products to be handled and PC as an organization should be carried out. It would focus on the following:

- ◇ The uniqueness of the products/services with respect to competitor's.
- ◇ Payment terms.
- ◇ Quality
- ◇ Pricing. of manpower in the PC and their experience.
- ◇ PC's standing in the market.

The Strengths & Weaknesses analysis (S/W Analysis) together with the O/T analysis is called the SWOT Analysis. The O/T analysis helps to analyze the external business environment, while the S/W analysis focuses on the internal business environment, i.e., PC's product, PC as organization, its competencies, risk bearing ability and policies. At the end of the exercise this is how the Strengths & Weaknesses analysis would look like Table 5.

#### 4.4.1 Choosing a marketing strategy

After choosing the market segment that the PC management wishes to target and having carried out the SWOT analysis, the suitable marketing strategy should be chosen. The choice depends on a variety of factors including the image that the PC wants to project about the product and the organization, PC's sales objectives like whether the PC wants rapid penetration or is content with slow penetration of the market etc. The PC may choose one or more combinations of strategy, but needs to strategically plan a right mix of the 4 Ps (Product, Price, Place & Promotion – called the Marketing Mix) to develop an appropriate marketing strategy.

In the following sections some of the tools and methodologies are discussed which could be referred to while developing a business strategy. These don't confirm to a complete list of strategies, but are certainly,

the important ones.

#### 4.4.2 Positioning strategy

Once a market has been segmented and a particular segment chosen, the PC has to position the product in that market segment. This means the PC has to tell the customers about what it is offering and how it is different and better than the competitors.

Positioning is done in three steps:

- ◇ Identifying advantages of the product over the competitors.
- ◇ Selecting the right advantage(s) , and finally.
- ◇ Signalling the adopted position to the market.

#### 4.4.3 Basis of positioning

It is clear that the same product can then be positioned differently, depending on the specific needs of the customer. To understand the basis of positioning, let us look at positioning in terms of a PC's products in this case Agri-clinic services which it intends to provide to the farmers of a given area:

- ◇ Specific Product Features: Problem diagnosis and solution, low cost solution, on-farm services, continuous follow up.
- ◇ Benefits, problem/solutions or needs: Services provided within 24 hours after registration, expert suggestions, supply of agro-chemicals which are genuine and at reasonable price.
- ◇ Specific Usage Occasions: On-farm services. The customer can call the experts to his/her field to discuss the problem and solution.
- ◇ User Category: The services are ideal for small farmers who have small holdings and can not invest much on the farming.
- ◇ Against another services: The agri-clinic services are more reliable than the Government extension services.

#### 4.4.4 Strategies based on price and promotion

Price and level of promotional spending are very important tools in achieving market penetration objectives. For instance, if the objective is to quickly gain a large market share, the strategy could be a combination of low price and high decibel promotion, leading to large volume of sales. The market strategies often have to decide on the level of quality and price that it can offer to a chosen market segment as compared

है ताकि कारोबार के भविष्य की समालोचनात्मक रूप से जांच की जा सके।

बाजार विश्लेषण के तहत निम्नलिखित के बारे में ब्योरे शामिल होने चाहिए :

- ◇ समग्र बाजार,
- ◇ बाजार में परिवर्तन,
- ◇ बाजार के अनुभाग, उनकी आकर्षण क्षमता, लाभप्रदता,
- ◇ लक्षित बाजार एवं ग्राहक,
- ◇ ग्राहकों का विवरण,
- ◇ प्रतिद्वंद्वी – प्रत्यक्ष एवं परोक्ष।

#### **बाजार के अवसरों तथा जोखिमों/संकटों का मूल्यांकन :**

बाजार के विश्लेषण के बाद नियंत्रण किए जाने वाले उत्पादों की अच्छाइयों एवं कमजोरियों तथा संगठन के रूप में उत्पादक कंपनी की अच्छाइयों एवं कमजोरियों का विश्लेषण किया जाना चाहिए। इसके तहत निम्नलिखित पर ध्यान दिया जाना चाहिए :

- ◇ प्रतिद्वंद्वी के उत्पादों/सेवाओं की तुलना में कंपनी के उत्पादों/सेवाओं का अनूठापन,
- ◇ भुगतान की शर्तें,
- ◇ गुणवत्ता,
- ◇ उत्पादक कंपनी में जनशक्ति की कीमत का निर्धारण एवं उनका अनुभव,
- ◇ बाजार में उत्पादक कंपनी की लोकप्रियता।

अवसर एवं जोखिम विश्लेषण के साथ कमजोरियों एवं अच्छाइयों के विश्लेषण को एसडब्ल्यू ओटी विश्लेषण कहा जाता है। अवसर एवं जोखिम विश्लेषण से कारोबार के बाह्य परिवेश का विश्लेषण करने में मदद मिलती है जबकि अच्छाइयों एवं कमजोरियों के विश्लेषण के तहत कारोबार के आंतरिक माहौल पर अर्थात् उत्पादक कंपनी के उत्पादों, संगठन के रूप में उत्पादक कंपनी, इसकी सक्षमताओं, जोखिम बर्दाश्त करने का सामर्थ्य तथा नीतियों पर ध्यान दिया जाता है। इस कवायद के अंत में अच्छाई एवं जोखिम विश्लेषण सारणी 5 जैसा दिखता है।

#### **4.4.1 विपणन की रणनीति का चयन करना**

बाजार के जिस अनुभाग पर उत्पादक कंपनी का प्रबंधन लक्ष्य करना चाहता है उसका चयन करने तथा एस डब्ल्यू विश्लेषण पूरा करने के बाद विपणन की उपयुक्त रणनीति का चयन किया जाना चाहिए। यह चयन कई तरह के कारकों पर निर्भर होता है जिसमें निम्नलिखित शामिल हैं छवि जिसे उत्पादक कंपनी अपने उत्पाद एवं संगठन के बारे में प्रस्तुत करना चाहती है, उत्पादक कंपनी के बिक्री संबंधी उद्देश्य जैसे कि क्या उत्पादक कंपनी जल्दी से बाजार में घुसना चाहती है अथवा वह बाजार में धीमी गति से घुसने से संतुष्ट है आदि। उत्पादक कंपनी रणनीति के एक या अधिक संयोजनों का चयन कर सकती है परंतु उसे 4 पी (उत्पाद, कीमत, स्थान एवं संवर्धन – जिसे विपणन मिश्रण कहा जाता है) के सही

मिश्रण की रणनीतिक रूप से योजना बनाने की जरूरत होती है, ताकि विपणन की उपयुक्त रणनीति तैयार की जा सके।

अगले खंडों में कुछ साधनों एवं प्रविधियों पर चर्चा की गई है, जिन्हें कारोबार रणनीति तैयार करते समय देखा जा सकता है। ये रणनीतियों की पूर्ण सूची होने की पुष्टि नहीं करते हैं, परंतु निश्चित रूप से ये महत्वपूर्ण रणनीतियों की सूची हैं।

#### **4.4.2 स्थापित करने की रणनीति**

जब किसी बाजार का विखंडन कर लिया जाता है तथा किसी विशिष्ट खंड का चयन कर लिया जाता है, तो उत्पादक कंपनी को बाजार के उस खंड में उत्पाद को स्थापित करना होता है। इसका अभिप्राय यह है कि उत्पादक कंपनी को ग्राहकों को बताना होता है कि वह क्या पेश कर रही हैं तथा उसका उत्पाद प्रतिद्वंद्वियों के उत्पादों से कितना भिन्न एवं बेहतर है। स्थापित करने का कार्य तीन चरणों में किया जाता है:

- ◇ प्रतिद्वंद्वियों के उत्पादों से अपने उत्पाद के लाभों की पहचान करना,
- ◇ सही रणनीति (रणनीतियों) का चयन करना, और
- ◇ अंत में बाजार के प्रति अपनाए गए दृष्टिकोण का संकेत प्रदान करना।

#### **4.4.3 स्थापित करने का आधार**

यह बात बिल्कुल स्पष्ट है कि इसके बाद उसी उत्पाद को ग्राहकों की विशिष्ट आवश्यकताओं के आधार पर भिन्न ढंग से स्थापित किया जा सकता है। स्थापित करने के आधार को समझने के लिए हमें इस मामले में उत्पादक कंपनी के उत्पादों की दृष्टि से कृषि निदानशाला सेवा स्थापित करने पर नजर डालना चाहिए, जिसे वह एक निश्चित क्षेत्र के किसानों को उपलब्ध कराने का इरादा रखती है :

- ◇ विशिष्ट उत्पाद की विशेषताएं : समस्या का विश्लेषण एवं निदान, सस्ती दर पर समाधान, खेत पर सेवाएं उपलब्ध कराना, निरंतर अनुवर्ती कार्यवाही,
- ◇ लाभ, समस्या/समाधान या आवश्यकताएं : पंजीकरण के बाद 24 घंटे के अंदर प्रदत्त सेवाएं, विशेषज्ञों द्वारा सुझाव, कृषि रसायनों की आपूर्ति जो असली हैं तथा उचित दर पर उपलब्ध कराए जाते हैं,
- ◇ प्रयोग के विशिष्ट अवसर : खेत पर सेवाएं उपलब्ध, कराना। ग्राहक समस्या एवं समाधान पर चर्चा करने के लिए विशेषज्ञों को अपने खेत पर बुला सकता है।
- ◇ प्रयोक्ताओं की श्रेणी : ये सेवाएं छोटे किसानों के लिए आदर्श हैं, जिनकी जोतें छोटी होती हैं तथा खेती पर अधिक निवेश नहीं कर सकते हैं।
- ◇ अन्य किसी सेवा के विरुद्ध: कृषि निदानशाला सेवाएं सरकारी विस्तार सेवाओं की तुलना में अधिक विश्वसनीय हैं।

#### **4.4.4 कीमत एवं संवर्धन पर आधारित रणनीतियां**

बाजार में पैठ बनाने के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कीमत तथा संवर्धन की गतिविधियों पर खर्च का स्तर बहुत महत्वपूर्ण

TABLE 5: S/W ANALYSIS OF MARKETING OF COLLECTIVE PRODUCE OF SMALL FARMERS		
FACTORS	STRENGTHS	WEAKNESSES
The uniqueness of PC's product/ service with respect to competitor's	Small farmers' produce to which the market has positive sensitivity.	
Payment terms		No credit terms
Quality of manpower and their experience	Technically qualified and experienced in agribusiness	Not experienced in marketing.
Pricing	Same as competitor or less	
Standing in the market	Being a small producers PC there is a sympathy in the market	Not very well known

to competitors.

Based on the strategies chosen, the Marketing Mix (4 P's of Marketing) could be formulated and the marketing plan written. It should cover the following:

- ◇ Target markets.
- ◇ Competition.
- ◇ Environment.
- ◇ Product/service.
- ◇ Price.
- ◇ Place.
- ◇ Promotion.
- ◇ Targeted sales in the coming year and projections for the next two years.

A suggested outline is provided here to write the market plan.

सारणी 5: छोटे किसानों के सामूहिक उत्पाद के विपणन की अच्छाइयों एवं कमजोरियों का विश्लेषण		
कारक	अच्छाइयाँ	कमजोरियाँ
प्रतिद्वंदी के उत्पाद/सेवा की तुलना में उत्पादक कंपनी के उत्पाद/सेवा का अनूठापन	छोटे किसानों के उत्पाद जिनके प्रति बाजार में सकारात्मक संवेदनशीलता होती है	
भुगतान की शर्तें		ऋण की कोई शर्त नहीं होती है
जनशक्ति की गुणवत्ता तथा उनका अनुभव	कृषि व्यवसाय में तकनीकी दृष्टि से अंहता प्राप्त एवं अनुभवी	विपणन का कोई अनुभव नहीं
मूल्य निर्धारण	प्रतिद्वंदी के जितना ही या उनसे कम	
बाजार में लोकप्रियता	छोटे उत्पादकों की उत्पादक कंपनी होने के कारण बाजार में इनके प्रति सहानुभूति होती है	ज्यादा लोकप्रिय नहीं होते हैं

साधन हैं। उदाहरण के लिए, यदि उद्देश्य बहुत जल्दी से बाजार के एक बड़े भाग को हथियाना हो, तो कम कीमत एवं आक्रामक विज्ञापन के संयोजन की रणनीति अपनाई जा सकती है जिससे अधिक मात्रा में उत्पादों को बेचा जा सके। विपणन की रणनीतियों को अक्सर गुणवत्ता एवं कीमत के स्तर के आधार पर निर्धारित करना पड़ता है जिसे यह अपने प्रतिद्वंदियों की तुलना में बाजार के चयनित खंड को प्रस्तुत कर सकती है।

चुनी गई रणनीतियों के आधार पर विपणन मिश्रण (विपणन के चार पी) को तैयार किया जा सकता है तथा विपणन की योजना लिखी जा सकती है। इसके तहत निम्नलिखित शामिल होने चाहिए:

- ◇ लक्षित बाजार,
- ◇ प्रतिस्पर्धा,
- ◇ परिवेश,
- ◇ उत्पाद/सेवा,
- ◇ कीमत,
- ◇ स्थान,
- ◇ संवर्धन,
- ◇ आने वाले वर्ष में लक्षित बिक्री तथा अगले दो वर्षों के लिए अनुमान।

बाजार योजना लिखने के लिए यहां एक सुझायी गई रूपरेखा प्रदान की गई है



## 4.4.5 The PC's Marketing Plan

This is the marketing plan of \_\_\_\_\_

### I. MARKET ANALYSIS

#### 1. Target Market

- i Who are the customers? Write a brief description of the target customers. (You may write about age, sex, education occupations, occasions of use, frequency of use, income levels, geographic location, etc.)
- ii We will be targeting customers by:
  - a. Products & Target Customers

SL. NO.	PRODUCT LINE	TARGET CUSTOMER
1		
2		
3		

#### b. Geographic area

#### iii Expected sales in the coming year

SL. NO.	MONTHS	PRODUCT LINE 1	PRODUCT LINE 2	PRODUCT LINE 3
1	April			
2	May			
3	June			
4	July			
5	Aug			
6	Sep			
7	Oct			
8	Nov			
9	Dec			
10	Jan			
11	Feb			
12	March			
	Total			

#### 2. Competition

Who are our competitors?

NAME: \_\_\_\_\_

ADDRESS: \_\_\_\_\_

Years in business: \_\_\_\_\_

Market share: \_\_\_\_\_

Price/Strategy \_\_\_\_\_

#### PRODUCT/SERVICE

Features: \_\_\_\_\_

(Note: write two more competitors using same template)

#### 4.4.5 उत्पादक कंपनी की विपणन योजना

यह ..... की विपणन योजना है

##### I. बाजार का विश्लेषण

###### 1 लक्षित बाजार

- ग्राहक कौन हैं? लक्षित ग्राहकों का संक्षिप्त विवरण लिखें। (आप उम्र, लिंग, शिक्षा, पेशा, प्रयोग के अवसरों, प्रयोग की बारंबारता, आय स्तर, भौगोलिक स्थान आदि के बारे में लिख सकते हैं।)
- हम निम्नलिखित के अनुसार ग्राहकों को लक्ष्य करेंगे :  
(क) उत्पाद एवं लक्षित ग्राहक

क्रम संख्या	उत्पाद लाइन	लक्षित ग्राहक
1		
2		
3		

(ख) भौगोलिक क्षेत्र

###### iii) आने वाले वर्ष में प्रत्याशित बिक्री

क्रम संख्या	महीना	उत्पाद लाइन 1	उत्पाद लाइन 2	उत्पाद लाइन 3
1	अप्रैल			
2	मई			
3	जून			
4	जुलाई			
5	अगस्त			
6	सितंबर			
7	अक्टूबर			
8	नवंबर			
9	दिसंबर			
10	जनवरी			
11	फरवरी			
12	मार्च			
	कुल			

###### 2 प्रतिस्पर्धा

हमारे प्रतिद्वंदी कौन हैं?

नाम: \_\_\_\_\_

पता: \_\_\_\_\_

कारोबार में होने के वर्ष: \_\_\_\_\_

बाजार में हिस्सेदारी: \_\_\_\_\_

मूल्य/रणनीति: \_\_\_\_\_

उत्पाद/सेवा

विशेषताएं \_\_\_\_\_

(नोट: इसी नमूने का प्रयोग करते हुए दो और प्रतिद्वंदियों के बारे में लिखें)

**How competitive is the market?**

HIGH: \_\_\_\_\_

MEDIUM: \_\_\_\_\_

LOW: \_\_\_\_\_

3. List below your strengths and weaknesses compared to your competitor's (consider such areas as location, size of resources, reputation, services, personnel, etc.):

STRENGTHS	WEAKNESSES
1.	1.
2.	2.
3.	3.

**Environment**

1. List below your strengths and weaknesses compared to your competitor's (consider such areas as location, size of resources, reputation, services, personnel, etc.):

---

---

2. The following are some important legal factors that will affect our market such as APMC imposes levies for purchase of agri commodities outside the market yard

---

---

3. The following are some important government factors (such as, Govt. policies banning inter-state transfer of food commodities, Govt. provides subsidy to procure directly from the farmers etc.)

---

---

**II. PRODUCT OR SERVICE ANALYSIS**

**A. Description**

1. Describe here what the product/service is and what it does:

---

---

## बाजार में कितनी होड़ है?

अधिक: \_\_\_\_\_

मध्यम: \_\_\_\_\_

कम: \_\_\_\_\_

- 3 नीचे अपने प्रतिद्वंदी की तुलना में अपने उत्पाद की अच्छाइयों एवं कमजोरियों के बारे में लिखें (स्थान, संसाधनों का आकार, प्रतिष्ठाएं, सेवा, कार्मिक आदि जैसी बातों पर विचार करें) :

अच्छाइयां	कमजोरियां
1	1
2	2
3	3

## परिवेश

1. नीचे अपने प्रतिद्वंदी की तुलना में अपने उत्पाद की अच्छाइयों एवं कमजोरियों के बारे में लिखें (स्थान, संसाधनों का आकार, प्रतिष्ठा, सेवा, कार्मिक आदि जैसी बातों पर विचार करें) :

---

---

2. नीचे कुछ महत्वपूर्ण कानूनी पहलुओं का उल्लेख किया गया है जो हमारे बाजार को प्रभावित करते हैं, जैसे कि एपीएमसी बाजार के प्रांगण से बाहर कृषि की वस्तुओं की खरीद के लिए लेवी लगाता है

---

---

3. नीचे कुछ महत्वपूर्ण सरकारी पहलुओं का उल्लेख किया गया है (जैसे कि खाद्य सामग्रियों के अंतर्राज्यीय स्थानांतरण पर रोक लगाने वाली सरकारी नीतियां, किसानों से सीधे खरीदने के लिए सरकार सब्सिडी देती है, आदि)

---

---

## II. उत्पाद या सेवा का विश्लेषण

### क. विवरण

1. यहां इस बात का उल्लेख करें कि उत्पाद/सेवा क्या है तथा उसका काम क्या है :

---

---



## B. Comparison

1. What advantages does our product/service have over those of the competitor's (consider such things as unique features, expertise, guaranteed services, on-farm services, etc.)?

---

---

2. What disadvantages does it have?

---

---

## C. Some Considerations

1. Where will you get your materials and supplies?

---

2. List other considerations:

---

---

## III. MARKETING STRATEGIES – MARKET MIX

### A. Image

1. First, what kind of image do we want to have (such as small producers organization, quality service, professional management, low price, convenience)

---

### B. Features

1. List the features that we will emphasise:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

### C. Features

1. We will be using the following pricing strategy:

a. Markup on cost<sup>18</sup> \_\_\_\_\_ What% mark up? \_\_\_\_\_

b. Competitive<sup>19</sup> \_\_\_\_\_

c. Below competition \_\_\_\_\_

d. Other \_\_\_\_\_

## ख. तुलना

1. प्रतिद्वंद्वी के उत्पाद/सेवा की तुलना में हमारे उत्पाद/सेवा के लाभ क्या हैं (अनोखी विशेषताएं, विशेषज्ञता, प्रत्याभूत सेवा, खेत पर सेवाएं, आदि जैसी बातों पर विचार करें)?

---

---

2. इसके लाभ क्या हैं?

---

---

## ग. विचार की जाने वाली कुछ बातें

1. आप अपनी सामग्री एवं आपूर्ति कहां से प्राप्त करेंगे?

---

---

2. विचार की जाने वाली अन्य बातों को सूचीबद्ध करें :

---

---

## III. विपणन की रणनीतियां – बाजार मिश्रण

### क. छवि

1. पहले, आप किस प्रकार की छवि रखना चाहते हैं (जैसे कि लघु उत्पादक संगठन, गुणवत्ता सेवा, व्यावसायिक प्रबंधन, कम कीमत, आराम)

---

---

### ख. विशेषताएं

1. उन विशेषताओं को सूचीबद्ध करें जिन पर हम जोर देंगे:

क. \_\_\_\_\_

ख. \_\_\_\_\_

### ग. विशेषताएं

1. हम मूल्य निर्धारण की निम्नलिखित रणनीति का प्रयोग करेंगे :

क. लागत से अधिक मूल्य निर्धारित करना<sup>18</sup> \_\_\_\_\_ कितने प्रतिशत की वृद्धि? \_\_\_\_\_

ख. प्रतिस्पर्धी<sup>19</sup> \_\_\_\_\_

ग. प्रतिस्पर्धा से नीचे \_\_\_\_\_

घ. अन्य \_\_\_\_\_

2. Are our prices in line with our image?

YES \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3. Do our prices cover costs and leave a margin of profit?

\_\_\_\_\_

#### D. Customer Services

1. List the customer services we provide:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

2. These are our sales/credit terms:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

3. The competition offers the following services:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

#### E. Advertising/Promotion

1. These are the things we wish to say about the business:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. We will use the following advertising/promotion sources:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

2. क्या हमारी कीमतें हमारी छवि के अनुरूप हैं?

जी हां \_\_\_\_\_

जी नहीं \_\_\_\_\_

3. क्या हमारी कीमतों में लागतें शामिल हैं तथा मुनाफा के लिए कुछ गुंजाइश बचती है?

\_\_\_\_\_

#### घ. ग्राहक सेवाएं

1. ग्राहक सेवाओं की सूची जिन्हें हम प्रदान करते हैं :

क. \_\_\_\_\_

ख. \_\_\_\_\_

2. हमारी बिक्री/उधार की शर्तें इस प्रकार हैं:

क. \_\_\_\_\_

ख. \_\_\_\_\_

3. प्रतिद्वंदी निम्नलिखित सेवाओं की पेशकश करता है :

क. \_\_\_\_\_

ख. \_\_\_\_\_

#### ङ. विज्ञापन/संवर्धन

1. हम अपने कारोबार के बारे में निम्नलिखित बातों को बताना चाहते हैं :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. हम विज्ञापन/संवर्धन के निम्नलिखित स्रोतों का प्रयोग करेंगे :

क. \_\_\_\_\_

ख. \_\_\_\_\_



## 4.5 FINANCIAL PLAN

The last part of the business planning process is the preparation of the financial plan. It is based on the marketing plan. The topics covered in this section are:

### A. Concepts of finance

- ◇ Budget and its importance
- ◇ Fixed and variable costs
- ◇ Working capital

### B. Financial Analysis

- ◇ Break-even sales and BE Analysis
- ◇ Interest rates calculations
- ◇ Net Present Value
- ◇ Internal rate of return
- ◇ Cash flow statement

### C. Sensitivity analysis

- ◇ Acid test ratio
- ◇ Debt service coverage ratio

#### 4.5.1 What is a 'Budget'?

For any entrepreneur or business, 'budget' is the ultimate tool with which to monitor and keep a control over the business. A budget is a forecast of all cash sources and expenditures. Budgets help to determine how much money you have, where to use it, and whether you can achieve your financial targets. It shows the flow of money into, through and out of the business. The three basic elements of a budget are:

- ◇ Sales revenue
- ◇ Costs and
- ◇ Profits

**Sales revenue:** Sales revenues are the key figures in any budget. One has to estimate the sales revenues that would accrue to the business as accurately as possible. These should be based upon the past sales records or the industry averages. Once the sales targets have been fixed (as accurately as possible), then the necessary costs can be estimated which would help in realizing the sales revenues.

**Costs:** Estimating costs in any business is a complicated procedure. Small changes in the assumptions on which the costs are estimated can render the whole budgeting exercise futile. Costs are of two types – one that changes with volumes of sales and other that do

not change. These are called variable costs and fixed costs, respectively.

**Variable costs:** Variable costs are those that change directly with the sales volumes or with the size of the business. For example the cost of inventory or raw material is a variable cost. The more you sell, the more raw material you have to purchase and vice-versa. Suppose you are in the business of aggregating the agriculture produces and sell it in the bigger market. The more number of farmers you add to aggregate produce, the more you have to spend on procurement, grading, transportation, etc.

**Fixed costs:** Fixed costs are those which remain unaffected by the sales volumes. This means that you have to incur them, no matter how much is the sales volume. Rent or certain number of staff hired for the business are good example of fixed costs.

**Profits:** For any business to be viable in the long run, the sales revenues must always be greater than the costs. This difference in the sales and the costs is called profit. Simply put:

$$\text{Sales} - \text{Costs} = \text{Profits}$$

Or in other words:

$$\text{Sales} = \text{Costs} + \text{Profits}$$

This means that one should target the sales to be of such a volume that it covers all the costs and also have a reasonable amount of profits which is atleast equal to the benchmarked Return on Investment.

#### 4.5.2 What is working capital?

Working capital is the difference between business's current assets and its current liabilities. In simple terms working capital is the amount of money required by a business to cover its short term liabilities. Working capital includes:

- ◇ Cash
- ◇ Marketable securities
- ◇ Accounts receivables
- ◇ Inventories
- ◇ Accounts payable, and
- ◇ Wages/salaries and taxes

Since any firm or business has about 40% of its capital

## 4.5 वित्तीय योजना

कारोबार की योजना बनाने की प्रक्रिया का आखिरी भाग वित्तीय योजना तैयार करना है। यह विपणन की योजना पर आधारित होती है। इस खंड के अंतर्गत निम्नलिखित विषयों पर चर्चा की गई है :

### क. वित्त पोषण की संकल्पना

- ◇ बजट एवं इसका महत्व
- ◇ अचल एवं विचलन की लागतें
- ◇ कार्यकारी पूंजी

### ख. वित्तीय विश्लेषण

- ◇ बिक्री का समान रूप से विभाजन और बजट अनुमान का विश्लेषण
- ◇ ब्याज दर की गणना
- ◇ शुद्ध वर्तमान मूल्य
- ◇ प्रतिफल की आंतरिक दर
- ◇ नकद प्रवाह का विवरण

### ग. संवेदनशीलता का विश्लेषण

- ◇ अग्नि-परीक्षा व अनुपात
- ◇ ऋण सेवा व्याप्ति अनुपात

### 4.5.1 'बजट' क्या होता है?

किसी उद्यमी या कारोबार के लिए 'बजट' अंतिम साधन होता है जिसके माध्यम से वह अपने कारोबार की निगरानी करता है तथा उस पर नियंत्रण स्थापित करता है। बजट नकद के सभी स्रोतों एवं व्यय की भविष्य वाणी होता है। बजट यह निर्धारित करने में सहायता करता है कि आपके पास कितना धन है, उसका प्रयोग कहाँ करना है, तथा क्या आप अपने वित्तीय लक्ष्यों को प्राप्त कर सकते हैं। यह व्यवसाय के अंदर, व्यवसाय में तथा व्यवसाय के बाहर धन के प्रवाह को दर्शाता है। बजट के तीन बुनियादी घटक इस प्रकार हैं :

- ◇ बिक्री से राजस्व,
- ◇ लागत, और
- ◇ लाभ

**बिक्री से राजस्व:** बिक्री से प्राप्त होने वाले राजस्व किसी बजट के प्रमुख आंकड़े होते हैं। बिक्री से प्राप्त होने वाले ऐसे राजस्व का अनुमान लगाना होता है जो यथासंभव सटीक ढंग से व्यवसाय को प्राप्त होंगे। ये बिक्री के पिछले रिकार्डों या उद्योग के औसत बिक्री राजस्व पर आधारित होने चाहिए। जब बिक्री के लक्ष्य निर्धारित हो जाते हैं (अधिक से अधिक सटीक ढंग से), तो आवश्यक लागतों का अनुमान लगाया जा सकता है जिससे बिक्री राजस्व को साकार करने में मदद मिलती है।

**लागत:** किसी भी व्यवसाय में लागतों का अनुमान लगाना एक जटिल प्रक्रिया है। उपभोग, जिन पर लागतों का अनुमान लगाया जाता है, में छोटे-मोटे परिवर्तनों से बजट बनाने की संपूर्ण कवायद

निरर्थक साबित हो सकती है। लागत दो प्रकार की होती है— एक प्रकार की लागत जो बिक्री की मात्रा के साथ बदलती है तथा दूसरी प्रकार की लागत ऐसी है जो नहीं बदलती है। इन लागतों को क्रमशः विचलन लागत एवं अचल लागत कहते हैं।

**विचलन लागत:** विचलन लागतें ऐसी होती हैं जो बिक्री की मात्रा के साथ या कारोबार के आकार के साथ सीधे बदलती हैं। उदाहरण के लिए, वस्तुसूची या कच्चे माल की लागत विचलन लागत है। आप जितना अधिक बेचते हैं उतना अधिक आपको कच्चा माल खरीदना पड़ता है और इसके विपरीत आप जितना कम बेचते हैं उतना ही कम आपको कच्चा माल खरीदना पड़ता है। मान लें कि आप कृषि उत्पादों को इकट्ठा करने का व्यवसाय करते हैं और फिर उसे बड़े बाजार में बेचते हैं। उत्पाद इकट्ठा करने के लिए आप जितने अधिक किसानों को अपने साथ जोड़ेंगे, उतना ही अधिक आपको प्रापण, श्रेणीकरण, परिवहन आदि पर खर्च करना होगा।

**अचल लागत:** अचल लागत ऐसी लागत होती है जो बिक्री की मात्रा से प्रभावित नहीं होती है। इसका अभिप्राय यह है कि आपको इनको खर्च तो करना ही पड़ेगा, बिक्री की मात्रा चाहे जितनी भी हो। किराया अथवा कारोबार के लिए भर्ती किए गए एक निश्चित संख्या में कर्मचारी अचल लागत के अच्छे उदाहरण हैं।

**लाभ:** दीर्घ अवधि में किसी भी व्यवसाय के व्यवहार्य होने के लिए बिक्री से प्राप्त होने वाला राजस्व हमेशा लागत से अधिक होना चाहिए। बिक्री एवं लागत में इस अंतर को लाभ कहा जाता है जिसे सरल शब्दों में नीचे प्रस्तुत किया गया है :

बिक्री – लागत = लाभ  
या दूसरे शब्दों में:  
बिक्री = लागत + लाभ

इसका अभिप्राय यह है कि बिक्री की मात्रा उतनी रखने का लक्ष्य निर्धारित करना चाहिए कि उसके तहत सभी लागतें शामिल हो जाएं तथा मुनाफे की तर्कसंगत राशि भी प्राप्त हो जो कम से कम निवेश पर न्यूनतम निर्धारित प्रतिफल के बराबर हो।

### 4.5.2 कार्यकारी पूंजी क्या होती है?

कार्यकारी पूंजी कारोबार की वर्तमान परिसंपत्तियों एवं उसकी वर्तमान देयताओं के बीच अंतर है। सरल शब्दों में कार्यकारी पूंजी वह धनराशि है जिसकी जरूरत कारोबार को अल्प अवधि की अपनी देयताओं को पूरा करने के लिए होती है। कार्यकारी पूंजी में निम्नलिखित शामिल होते हैं :

- ◇ नकद
- ◇ विपणन के योग्य प्रतिभूतियां
- ◇ प्राप्ति के योग्य लेखा
- ◇ वस्तुसूची
- ◇ देय लेखा, और
- ◇ मजदूरी/वेतन तथा कर

tied up in current assets, decisions regarding working capital greatly impact business success.

### 4.5.3 How to prepare a budget?

To prepare a good budget, the following three questions should be answered:

- ◇ How much net profit (i.e. sales minus costs) do I want the PC's business to make in the financial year?
- ◇ How much it will cost (both fixed and variable costs) to generate that profit?
- ◇ How much sales revenue is necessary to support both profit and costs?

Based upon the answers of the above three questions, the budget can be prepared.

### 4.5.4 Break-even analysis

The most commonly used budgeting statement is the 'break even analysis'. In simple terms, this means that one has to find out using the above three answers what should be the sales revenues so that all the costs incurred in the business are recovered. This volume of sales is called the break even sales or the break even point. The fixed costs that must be recovered from the sales revenues after the deduction of variable costs determines the sales volume required to break even. This also means that any amount of sales after this would result in profits for the business. At break even point, the total variable costs plus the fixed costs is equal to the total sales revenue.

This can be expressed as:  $F + V(X) = P(X)$

Where, F = fixed costs

V = Variable costs per unit

X = volume of output (in units)

P = price per unit

Let us take a simple example to illustrate the above concepts Producers company-A (PC-A henceforth) wants to sell agriculture produce Gram to a bigger market. The following would be the costs:

- ◇ Cost price of Gram = ₹ 3000 per quintal
- ◇ Fixed costs per year = ₹ 1,00,000 (including rentals, salaries, communication, promotion, etc.)
- ◇ Additional variable cost per quintal of produce to be

sold = ₹ 250 per quintal (including transportation, waste, insurance, etc.)

- ◇ The sale price of Gram in open market = ₹ 3,600 per quintal

What would be the break-even sales for PC-A?

Assuming that the break-even sales is Vb

The break-even sales for PC-A would be:

$$3600x Vb - 100000 - (3000+250)x Vb = 0$$

$$350 Vb = 100000$$

$$Vb = 285.714$$

This means that PC-A will have to sell more than 285 quintals of Gram in one year to break even.

Now if PC-A also wants to recover the depreciation cost of its machinery (grading plant, generators, etc. of about ₹ 10,000 per month) and also make a profit of ₹ 140,000 per year, then the quantity of Gram it will have to sell will be calculated by this formula:

$$\text{Total sales} - \text{total costs} = (10,000 \times 12) + 140,000 = ₹ 2,60,000$$

Applying the same formula:

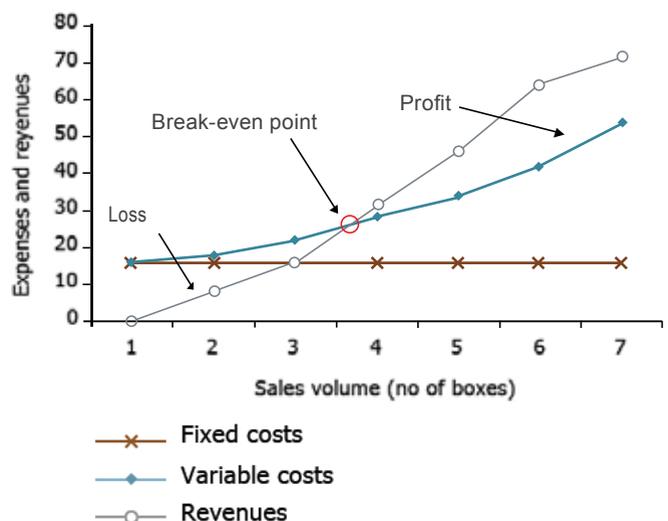
$$3600 \times Vb - 100000 - (3000 + 250) \times Vb = 2,60,000$$

$$350 \times Vb = 3,60,000$$

$$Vb = 1028.57$$

This indicates that in order to earn a profit and depreciation cost, the PC-A has to sell more than 571 quintals of Gram per year.

A typical break-even chart would look like this:



चूंकि किसी फर्म या कारोबार कंपनी ने लगभग अपनी 40 प्रतिशत पूंजी को वर्तमान परिसंपत्तियों में लगाया होता है, इसलिए कार्यकारी पूंजी के संबंध में निर्णय से कारोबार की सफलता पर बहुत अधिक प्रभाव पड़ता है।

### 4.5.3 बजट कैसे तैयार करें?

अच्छा बजट तैयार करने के लिए निम्नलिखित प्रश्नों का उत्तर दिया जाना चाहिए :

- ◇ उत्पादक कंपनी के कारोबार से मैं वित्तवर्ष में कितना शुद्ध लाभ (अर्थात् बिक्री-लागत) कमाना चाहता हूँ?
- ◇ इस लाभ को प्राप्त करने पर लागत कितनी आएगी (अचल एवं विचलन दोनों प्रकार की लागतें)?
- ◇ लाभ एवं लागत दोनों की सहायता के लिए बिक्री से कितना राजस्व आवश्यक है?

उपर्युक्त व तीनों प्रश्नों के उत्तर के आधार पर बजट तैयार किया जा सकता है।

### 4.5.4 समान रूप से विभाजन का विश्लेषण

बजट के संदर्भ में आमतौर पर सबसे अधिक प्रयुक्त होने वाला समान रूप से लाभ - अलाभ विभाजन का विश्लेषण है। सरल शब्दों में इसका अभिप्राय यह है कि उपर्युक्त तीनों उत्तरों का प्रयोग करते हुए यह पता लगाना होता है कि बिक्री से प्राप्त होने वाला राजस्व कितना होना चाहिए ताकि व्यवसाय पर खर्च की गई सभी लागतों की वसूली हो सके। बिक्री की इस मात्रा को समान रूप से विभाजित बिक्री या समान रूप से विभाजित बिंदु कहा जाता है। अचल लागत जो विचलन लागत को निकालने के बाद बिक्री के राजस्व से अवश्य वसूली जानी चाहिए, समान रूप से विभाजित करने के लिए अपेक्षित बिक्री की मात्रा को निर्धारित करती है। समान रूप से विभाजित बिंदु पर, कुल विचलन लागत, अचल लागत कुल बिक्री राजस्व के समान होती है।

इसे निम्नलिखित रूप में व्यक्त किया जा सकता है: एफ + वी (एक्स) = पी (एक्स) जहां है,

- एफ = अचल लागत
- वी = प्रति यूनिट विचलन लागत
- एक्स = आउटपुट की मात्रा (यूनिट में)
- पी = प्रति यूनिट लागत

उपर्युक्त संकल्पना को स्पष्ट करने के लिए अब हम एक सरल उदाहरण लेते हैं। उत्पादक कंपनी - ए (अब आगे पीसी - ए कहा गया है) एक बड़े बाजार में कृषि उत्पाद चना की बिक्री करना चाहती है। लागत इस प्रकार होगी :

- ◇ चने का लागत मूल्य = 3000 रुपए प्रति क्वींटल
- ◇ प्रतिवर्ष अचल लागत = 1,00,000 रुपए (जिसमें किराया, वेतन, संचार, संवर्धन आदि शामिल हैं)

- ◇ बेचे जाने वाले प्रति क्वींटल उत्पाद की अतिरिक्त विचलन लागत = 250 रुपए प्रति क्वींटल (जिसमें परिवहन, अपशिष्ट, बीमा आदि शामिल हैं)
- ◇ खुले बाजार में चने का बिक्री मूल्य = 3,600 रुपए प्रति क्वींटल पीसी - ए के लिए समान रूप से विभाजित बिक्री क्या होगी?

यह मानते हुए कि समान रूप से विभाजित बिक्री वीबी है, तो पीसी - ए के लिए समान रूप से विभाजित बिक्री इस प्रकार होगी :

$$3600 \times \text{वी बी} - 100000 - (3000 + 250) \times \text{वी बी} = 0$$

$$350 \text{ वी बी} = 100000$$

$$\text{वी बी} = 285.714$$

इसका अभिप्राय यह है कि पीसी - ए को समान रूप से विभाजित करने के लिए एक वर्ष में 285 क्वींटलसे अधिक चना बेचना होगा।

अब यदि पीसी - ए अपनी मशीनरी (श्रेणीकरण प्लांट, जेनरेटर आदि) के मूल्यकट्टास की लागत (प्रतिमाह लगभग 10,000 रुपए) की भी वसूली करना चाहती है तथा प्रतिवर्ष 1,40,000 रुपए का लाभ भी कमाना चाहती है, तो इसके द्वारा बेचे जाने वाले चने की मात्रा की गणना निम्नलिखित सूत्र द्वारा की जाएगी :

$$\text{कुल बिक्री} - \text{कुल लागत} = (10,000 \times 12) + 140,000 = 2,60,000 \text{ रुपए}$$

इसी सूत्र को लागू करने पर :

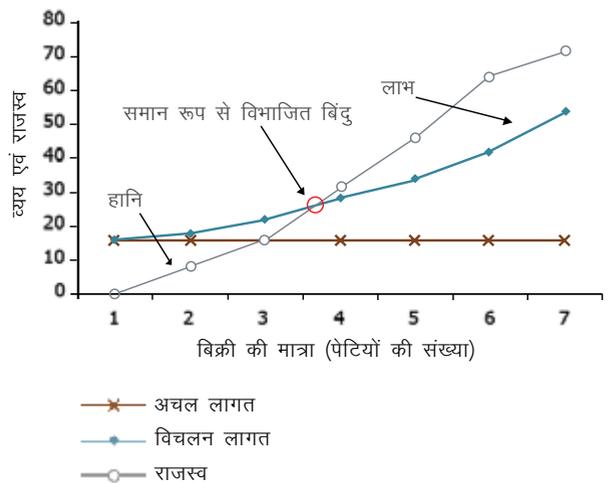
$$3600 \times \text{वी बी} - 100000 - (3000 + 250) \times \text{वी बी} = 2,60,000$$

$$350 \times \text{वी बी} = 3,60,000$$

$$\text{वी बी} = 102857$$

इससे इस बात का पता चलता है कि लाभ कमाने तथा मूल्यकट्टास की लागत की वसूली के लिए पीसी-ए को प्रतिवर्ष 571 क्वींटल से अधिक चने की बिक्री करनी होगी :

एक विशिष्ट समान रूप से विभाजित चार्ट इस प्रकार दिखेगा :



#### 4.5.5 Sources of finance

In simple terms, ways and means to raise the capital or money required to be invested in a business is called 'financing'. There are four basic but different ways to raise capital or funds for investing in any business. These are:

**Personal financing:** This is the money that PC has ready access to and on which the PC does not have to pay any interest. It may be sourced from the reserve and surpluses of previous years. This is the easiest (but not the best) way to finance the business. However, in case of a new PC this opportunity will not be there.

**Credit capital:** Credit capital can be obtained from credit companies or from potential buyers who give a grace period before the amount is due or interest is charged. The producers who sell their products to the PC would not hesitate in giving credit period to the PC if convinced about the soundness of the business idea. On the other hand the PC can get part payment in advance from prospective buyers of certain agriculture produce that PC has made a deal to supply. It can get agriculture inputs from the Agro dealers on the conditions of payment after sales. But mostly this type of finance is not available for start-up businesses or a new venture. **Equity financing:** Equity financing does not require the business to directly repay the money lent or invested by the investors. In case of PC the equity comes from the members and no external financier can participate in the equity investment. Being a small producers company the equity contribution is generally less and therefore it cannot contribute significantly to the total fund required for establishing a PC.

**Debt financing:** This is the most preferred way of financing a new business. Here it is a direct obligation to pay the interest on the money lent by the financier. The biggest advantage is that the financier does not have control over the business as opposed to equity financing. The important point to be noted in this is the rate of interest charged. However, it is not easy to raise debt financing for a producers company without collateral.

**Grant support:** The PC being a small holders organization may seek working capital support from the Government under certain government schemes (viz. GoMP has a

policy for working capital support, SJSY special scheme can provide infrastructure grant to the PC) and from other development agencies.

Since any firm or business has about 40% of its capital tied up in current assets, decisions regarding working capital greatly impact business success.

#### 4.5.6 What is interest? What are the various ways of calculating interest?

Interest is the cost or value of money. In debt financing, there are two main parties – the borrower and the lender. A borrower is the one who receives money from the lender. An interest rate is the amount, usually stated as a percentage, demanded by a lender (or an investor) to make an amount of money available to a borrower to use or invest in his business. Following are the examples of some interest calculations:

If PC-A borrowed ₹ 1,000 for 1 year at 12% interest then it has to repay ₹ 1,120, at the end of the year. Of this, ₹ 1,000 is the principal (abbreviated capital or lower case P) and ₹ 120 is interest (I or i). Together they are called Principal and Interest (abbreviated P & I or p + i).

Whereas, if PC-A were to borrow ₹ 1,000 for 1 year at 1% interest per month compounded (meaning paying interest on interest as well as principal) monthly, then he will have to repay ₹ 1,127 at the end of the year.

Similarly ₹ 1,000 borrowed by PC-A for 2 years at 12% per year, compounded, requires a payment of ₹ 1,254 at the end of 2 years.

An interest calculation based on borrowing ₹ 1,000 for 5 years at 12% interest per year compounded is as follows:

**TABLE 6: CALCULATION OF INTEREST**

Year 0	₹ 1000.00
Add: 12% for Year 1	₹ 120.00
End of Year 1	₹ 1,120.00
Add 12% for Year 2	₹ 134.40
EOY 2	₹ 1,254.40
Add 12% for Year 3	₹ 150.53
EOY 3	₹ 1,404.93

#### 4.5.5 वित्त के स्रोत

सरल शब्दों में, किसी कारोबार में निवेश करने के लिए अपेक्षित पूंजी या धन जुटाने के तरीकों एवं माध्यमों को वित्त पोषण कहा जाता है। किसी कारोबार में निवेश के लिए पूंजी या धन जुटाने के चार बुनियादी किंतु भिन्न-भिन्न तरीके हैं, जो इस प्रकार हैं :

**निजी वित्त पोषण:** यह वह धन होता है जिस तक उत्पादक कंपनी की आसानी से पहुंच होती है तथा जिस पर उत्पादक कंपनी को किसी ब्याज का भुगतान नहीं करना पड़ता है। इसके स्रोत पिछले साल के संचय एवं अधिशेष हो सकते हैं। कारोबार के वित्त पोषण के लिए यह सबसे सरल (किंतु सबसे उत्तम नहीं) तरीका है। तथापि, नये उत्पादक कंपनी के मामले में यह विकल्प उपलब्ध नहीं होता है।

**ऋण पूंजी:** ऋण पूंजी ऋण देने वाली कंपनियों से या संभावित क्रेताओं से प्राप्त की जा सकती है, जो राशि के देय होने से पूर्व या ब्याज लगाने से पूर्व एक अनुग्रह अवधि प्रदान करते हैं। जो उत्पादक अपने उत्पादों की बिक्री उत्पादक कंपनी को करते हैं वे उत्पादक कंपनी को ऋण अवधि प्रदान करने में संकोच नहीं करते हैं, यदि उन्हें कारोबार प्रस्ताव के सफल होने के बारे में कोई संदेह नहीं होता है। दूसरी ओर, उत्पादक कंपनी कतिपय कृषि उत्पाद के संभावित क्रेताओं से अग्रिम में आंशिक भुगतान प्राप्त कर सकती है, जिसके लिए उत्पादक कंपनी ने आपूर्ति करने का सौदा किया है। यह कृषि डीलरों से इस शर्त पर कृषि निवेश प्राप्त कर सकती है कि वह इनको बेचने के बाद भुगतान करेगी। परंतु कारोबार की शुरुआत में या किसी नए उद्यम के लिए इस तरह का वित्त पोषण ज्यादातर मामले में उपलब्ध नहीं होता है।

**उचित वित्त पोषण:** उचित वित्त पोषण के तहत इस बात की जरूरत नहीं होती है कि कारोबार उधार लिए गए धन या निवेशकों द्वारा निवेश की गई राशि को सीधे चुकता करे। उत्पादक कंपनी के मामले में उचित वित्त पोषण सदस्यों से आता है तथा उचित निवेश में कोई बाहरी वित्त पोषक हिस्सा नहीं ले सकता है। छोटे उत्पादकों की कंपनी होने के कारण उचित अंशदान सामान्य तौर पर कम होता है तथा इसलिए उत्पादक कंपनी के गठन के लिए अपेक्षित कुल निधि में यह पर्याप्त रूप से योगदान करने में समर्थ नहीं हो सकता।

**ऋण वित्त पोषण:** किसी नए कारोबार के वित्त पोषण का यह सबसे अधिक मनपसंद तरीका है। यहां वित्त पोषक द्वारा उधार दिए गए धन पर ब्याज का भुगतान करना सीधी देयता होती है। इसका सबसे बड़ा लाभ यह है कि उचित वित्त पोषण के विपरीत वित्त पोषक का कारोबार के ऊपर कोई नियंत्रण नहीं होता है। इस मामले में ध्यान देने वाली महत्वपूर्ण बात यह है कि इस पर किस दर से ब्याज का भुगतान करना पड़ता है। तथापि, अनुप्रांसगिक के बिना उत्पादक कंपनी के लिए ऋण के रूप में वित्त पोषण प्राप्त करना आसान नहीं है।

**अनुदान सहायता:** छोटे किसानों का संगठन होने के नाते उत्पादक कंपनी कतिपय सरकारी स्कीमों के अंतर्गत सरकार से तथा अन्य

विभागीय एजेंसियों से कार्यकारी पूंजी के लिए सहायता प्राप्त कर सकती है (उदाहरण के लिए मध्य प्रदेश सरकार ने कार्यकारी पूंजी के लिए सहायता प्रदान करने की नीति बना रखी है, एसजेएसवाई विशेष योजना उत्पादक कंपनी को अवसरचना अनुदान प्रदान कर सकती है)।

चूंकि कोई फर्म या कारोबार कंपनी ने अपनी लगभग 40 प्रतिशत पूंजी को वर्तमान परिसंपत्तियों में लगाई होती है, इसलिए कार्यकारी पूंजी के संबंध में निर्णय से कारोबार की सफलता पर बहुत अधिक प्रभाव पड़ता है।

#### 4.5.6 ब्याज क्या है? ब्याज की गणना के विभिन्न तरीके क्या हैं?

ब्याज धन का मूल्य या लागत होता है। ऋण के माध्यम से वित्त पोषण के मामले में दो मुख्य पक्षकार होते हैं—ऋणग्राही एवं ऋणदाता। ऋणग्राही वह होता है जो ऋणदाता से धन प्राप्त करता है। ब्याज दर (इसे आमतौर पर प्रतिशत के रूप में व्यक्त किया जाता है) वह राशि होती है, जिसकी ऋणदाता (या निवेशक) द्वारा ऋणग्राही को धनराशि उपलब्ध कराने के बदले में मांग की जाती है ताकि ऋणग्राही अपने कारोबार में उस धन का प्रयोग या निवेश कर सके। ब्याज की गणना के कुछ उदाहरण नीचे दिए गए हैं :

यदि पीसी-ए ने 12 प्रतिशत के ब्याज पर एक वर्ष के लिए 1000 रुपए उधार लिए, तो उसे वर्ष के अंत में 1120 रुपए की अदायगी करनी पड़ेगी। इसमें से 1000 रुपए मूलधन (पी) तथा 120 रुपए ब्याज (आई) हैं। साथ मिलाकर इनको मूलधन एवं ब्याज कहा जाता है।

जबकि, यदि पीसी-ए को 1 प्रतिशत प्रतिमाह के चक्रवृद्धि ब्याज पर एक वर्ष के लिए 1000 रुपए उधार लेने होते (जिसका अभिप्राय यह है कि ब्याज का भुगतान मूलधन एवं ब्याज पर भी करना होता है), तो उसे वर्ष के अंत में 1127 रुपए की अदायगी करनी पड़ेगी।

इसी तरह, 12 प्रतिशत प्रति वर्ष के ब्याज पर 2 वर्ष के लिए पीसी-ए द्वारा उधार लिए गए 1000 रुपए के लिए उसे 2 वर्ष के अंत में 1254 रुपए का भुगतान करना होगा।

12 प्रतिशत प्रति वर्ष के चक्रवृद्धि ब्याज पर 5 वर्ष के अवधि के लिए 1000 रुपए उधार लेने पर आधारित एक ब्याज गणना इस प्रकार है :

#### सारणी 6: ब्याज की गणना

वर्ष 0	₹ 1,000.00
जोड़ें ₹ 1 वर्ष के लिए 12 प्रतिशत	₹ 120.00
वर्ष 1 की समाप्ति पर	₹ 1,120.00
जोड़ें ₹ 2 वर्ष के लिए 12 प्रतिशत	₹ 134.40
वर्ष 2 की समाप्ति पर	₹ 1,254.40
जोड़ें ₹ 3 वर्ष के लिए 12 प्रतिशत	₹ 150.53
वर्ष 3 की समाप्ति पर	₹ 1,404.93

Add 12% for Year 4	₹ 168.59
EOY 4	₹ 1,573.52
Add 12% for Year 5	₹ 188.82
EOY 5	₹ 1,762.34

Hence if the loan is to be repaid after five years, the payment would be ₹ 1762.34 of which the principal returned is ₹ 1000, whereas the interest is ₹ 762.34.

There are three most common methods of loan repayment calculations. These are:

- ◇ **Interest only** – meaning only interests during the loan duration and the last instalment is paid along with the principal amount.
- ◇ **Equal payments** – here the interest and the principal to be repaid are spread evenly for the entire loan term.
- ◇ **Equal principal payment** – in this case, the principal amount is paid in equal instalments, while the interest decreases (based upon the balance principal amount).

**TABLE 7: REPAYMENT PLAN**

Year	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5	Yr 6	Yr 7	Yr 8	Yr 9	Yr 10	Total
Interest Only	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	174000	390000
Equal Payment	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	310350
Equal Principal	39000	36600	34200	31800	29400	27000	24600	22200	19800	17400	282000

Let us assume that the PC-A has managed to borrow ₹ 150000 from a commercial bank. The bank offers the PC-A about the three plans of repayment (interest only, equal payments and equal principal payments). Given the three options, which option the PC-A should opt for?

To answer the above question, the PC-A could take recourse to calculating Net present Value of the future cash outflows in all the three options.

#### 4.5.7 What is Net Present Value (or NPV)?

Present Value or PV is a method to calculate what would be the value of a future cash flow if it were to happen today. Here a discount rate (similar to interest rate) is used to calculate the PV. An interest rate looks forward in time. It represents what someone expects to earn in the future. A discount rate serves the same function,

except that it works backwards in time, taking a future cash flow and giving it a value today. The Present value is calculated in the following manner:

$$PV = A/(1 + D)^T$$

Where A = Amount expected,

D = Discount rate, and

T = Time (in years)

If PC-A were to earn ₹ 10,000 in 1 year from today, its present value given a discount rate of 12% would be:

$$PV = ₹ 8928.57$$

This means that if PC-A were to earn ₹ 8928.57 today, it would be equivalent to getting (cash inflow) ₹ 1000 in the next year. Please note that it would also mean that if PC-A were to give ₹ 1000 next year (cash outflow), it would be equivalent to giving ₹ 8928.57 today.

Similarly, if PC-A were to give ₹ 1000 in two years time from now, its present value would be ₹ 7971.94.

The Net Present Value or NPV is the sum total of present values of such cash outflows or inflows over a period of time. This is used when calculating the present worth

of future investments or cash inflows or instalment payments.

The formula is as follows:

$$NPV = A_1/(1 + D/100)^1 + A_2/(1 + D/100)^2 + A_3/(1 + D/100)^3 + \dots + A_n/(1 + D/100)^n$$

Where, A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>, ..., A<sub>n</sub> are the cash flows expected in 1, 2, 3, and nth year respectively and D is the discount rate.

In our example earlier, given the three cash outflow scenarios for PC-A, the NPV for each one of them is given below:

जोड़ें रू 4 वर्ष के लिए 12 प्रतिशत	₹ 168.59
वर्ष 4 की समाप्ति पर	₹ 1,573.52
जोड़ें रू 5 वर्ष के लिए 12 प्रतिशत	₹ 188.82
वर्ष 5 की समाप्ति पर	₹ 1,762.34

इस प्रकार यदि ऋण को 5 साल बाद चुकता करना हो, तो भुगतान 1762.34 रुपए होगा जिसमें से लौटाया गया मूलधन 1000 रुपए है, जबकि 762.34 रुपए ब्याज है।

ऋण अदायगी की गणना की तीन सबसे आम विधियां हैं, जो इस प्रकार हैं :

- ◇ **केवल ब्याज** – इसका अभिप्राय यह है कि ऋण की अवधि के दौरान केवल ब्याज का भुगतान किया जाता है तथा आखिरी किस्त का भुगतान मूलधन के साथ किया जाता है।
- ◇ **समान भुगतान** – यहां चुकता किए जाने वाले ब्याज एवं मूलधन को ऋण की संपूर्ण अवधि में समान रूप से विभाजित कर दिया जाता है।
- ◇ **मूलधन का समान भुगतान** – इस मामले में, मूलधन का भुगतान समान किस्तों में किया जाता है, जबकि ब्याज घटता रहता है (शेष मूलधन के आधार पर)।

## सारणी 7: पुनर्भुगतान योजना

वर्ष	वर्ष 1	वर्ष 2	वर्ष 3	वर्ष 4	वर्ष 5	वर्ष 6	वर्ष 7	वर्ष 8	वर्ष 9	वर्ष 10	कुल
केवल ब्याज	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	240000
समान भुगतान	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	310350
मूलधन का समान भुगतान	39000	36600	34200	31800	29400	27000	24600	22200	19800	17400	282000

अब हम मान लेते हैं कि पीसी-ए ने किसी वाणिज्यिक बैंक से 1,50,000 रुपए उधार लिए हैं। बैंक पीसी-ए को भुगतान की तीन योजनाओं (केवल ब्याज, समान भुगतान और मूलधन का समान भुगतान) के बारे में बताता है। उपर्युक्त तीनों विकल्पों में से किस विकल्प को पीसी-ए द्वारा चुना जाना चाहिए?

इस प्रश्न का उत्तर देने के लिए पीसी-ए सभी तीनों विकल्पों में भाव नकद बहिर्प्रवाह के शुद्ध वर्तमान मूल्य की गणना करने का सहारा ले सकता है।

### 4.5.7 शुद्ध वर्तमान मूल्य (एन पी वी) क्या है?

वर्तमान मूल्य या पीवी इस बात की गणना की एक विधि है कि भाव नकद प्रवाह का मूल्य क्या होगा यदि ऐसा आज ही होता। यहां पीवी की गणना करने के लिए छूट दर (ब्याज दर की तरह ही) का प्रयोग किया जाता है। ब्याज दर अग्रदर्शी होती है। यह दर्शाती है कि कोई भविष्य में क्या अर्जित करने की अपेक्षा रखता है। छूट दर भी यही कार्य करती है, इस बात को छोड़कर कि यह समय की दृष्टि से पश्चगामी होती है तथा भाव नकद प्रवाह को लेकर उसे आज का मूल्य प्रदान किया जाता है। वर्तमान मूल्य की

गणना निम्नलिखित ढंग से की जाती है:

$$पीवी = \frac{ए}{(1 + डी)^ टी}$$

जहां ए = अपेक्षित राशि,

डी = छूट दर, और

टी = समय (वर्षों में) है

यदि पीसी-ए को आज से 1 वर्ष में 10,000 रुपए कमाने होंगे, तो 12 प्रतिशत की छूट दर के आधार पर वर्तमान मूल्य इस प्रकार होगा:

$$पीवी = 8928.57 \text{ रुपए}$$

इसका मतलब यह है कि यदि पीसी-ए को 8928.57 रुपए अर्जित करने होंगे, तो यह अगले साल 1000 रुपए (नकद अंतः प्रवाह) प्राप्त करने के समतुल्य होगा। कृपया ध्यान दें कि इसका अभिप्राय यह भी होगा कि यदि पीसी-ए को अगले साल 1000 रुपए देने होंगे (नकद बहिर्प्रवाह), तो यह आज 8928.57 रुपए देने के बराबर होगा।

इसी तरह, यदि आज से 2 साल की अवधि में पीसी-ए को 10,000 रुपए देने होंगे, तो इसका वर्तमान मूल्य 7971.94 रुपए होगा।

शुद्ध वर्तमान मूल्य या एनपीवी एक समय अवधि में इस प्रकार के नकद बहिर्प्रवाह या अंतः प्रवाह के वर्तमान मूल्यों का योग है। भाव

निवेशों के वर्तमान मूल्य या नकद अंतः प्रवाह या किस्तों में भुगतान की गणना करते समय इसका प्रयोग किया जाता है।

सूत्र इस प्रकार है:

$$एनपीवी = \frac{ए_1}{(1+डी/100)^1} + \frac{ए_2}{(1+डी/100)^2} + \frac{ए_3}{(1+डी/100)^3} + \dots + \frac{ए_n}{(1+डी/100)^n}$$

जहां, ए<sub>1</sub>, ए<sub>2</sub>, ए<sub>3</sub>, ... ए<sub>n</sub> और ए<sub>n</sub> वर्ष में क्रमानुसार अपेक्षित नकद प्रवाह हैं और डी छूट दर है।

हमारे पिछले उदाहरण में, वहां पीसी-ए के लिए नकद बहिर्प्रवाह के तीन परिदृश्यों को देखते हुए, इनमें से प्रत्येक के लिए एनपीवी नीचे दी गयी है :



**TABLE 8: CALCULATION OF NPV**

PAYMENT PLAN	NPV
Interest Only	₹ 150,000.00
Equal Payment	₹ 149,999.21
Equal Principal	₹ 150,000.00

As we can observe, the NPV for all the three payment plans is almost same. This means that for PC-A or for the Bank, the three plans are the same. However, depending upon the paying capacity of PC-A or the money requirement of the Bank, one of the options can be chosen. For example, in plan 1 – Interest Only, the maximum amount is payable only in the 10th year. This may not suit the Bank as it will get far less money during the initial years to service other loans. Also the risk is higher for the Bank. Most of the repayment plans prefer either plan 2 or 3.

Theoretically, the net present value of a future stream of cash flows (outgoing and incoming) must be positive to justify an investment. In other words, if a project is worth more than it costs (outflows are less than the inflows), its NPV will be positive.

In the example below the NPV has been calculated on three different marketing strategies generating three different cash flow although total cash flow is the same. In such case, a net present value analysis would help the PC-A to compare among the three choices.

## सारणी 8: एनपीवी की गणना

अदायगी योजना	एनपीवी (रुपए में)
केवल ब्याज	₹ 150,000.00
समान भुगतान	₹ 149,999.21
मूलधन का समान भुगतान	₹ 150,000.00

जैसा कि हम देख सकते हैं, सभी तीन भुगतान योजनाओं के एनपीवी कमोवेश समान हैं। इसका अभिप्राय यह है कि पीसी-ए के लिए या बैंक के लिए तीनों योजनाएं समान हैं। तथापि, पीसी-ए की भुगतान करने की क्षमता या बैंक की धन संबंधी आवश्यकता के आधार पर इनमें से कोई भी विकल्प चुना जा सकता है। उदाहरण के लिए, योजना 1 – केवल ब्याज, अधिकतम राशि केवल 10वें वर्ष में देय है। यह बैंक के लिए उपयुक्त नहीं हो सकती है क्योंकि उसे अन्य ऋण प्रदान करने के लिए शुरूआती वर्षों के दौरान बहुत कम धन मिलेगा। इसके अलावा, बैंक के लिए जोखिम भी अधिक है। अधिकांश अदायगी योजनाएं योजना 2 या योजना 3 को पसंद करती हैं।

सैद्धांतिक रूप से, नकद प्रवाह (बहिर्जावक एवं अंतर्जात) की भावी धारा का शुद्ध वर्तमान मूल्य निश्चित रूप से सकारात्मक होना चाहिए ताकि निवेश का औचित्य सही ठहराया जा सके। दूसरे शब्दों में, यदि किसी परियोजना का मूल्य उसकी लागत से अधिक होगा (बहिर्जावक अंतर्जात से कम है), तो उसका एनपीवी सकारात्मक होगा।

नीचे दिए गए उदाहरण में एनपीवी की गणना विपणन की तीन अलग-अलग रणनीतियों के आधार पर की गई है जिससे तीन अलग-अलग नकद प्रवाह का सृजन हुआ है, यद्यपि कुल नकद प्रवाह समान है। इस तरह के मामले में, शुद्ध वर्तमान मूल्य के विश्लेषण से तीन विकल्पों के बीच तुलना करने में पीसी-ए को मदद मिलती है।

**Table 9: Cash Flow-1**

	Yr 0	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5	Yr 6	Yr 7	Yr 8	Yr 9	Yr 10	Total	NPV (at 12%)
Strategy A	(300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	₹ (9,338)
Strategy B	(300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	50000	15000	165000	₹ 3,944
Strategy C	(300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	₹ 6,467

Please note that the outgoing cash (in Year zero) is always shown as a negative, as it is an investment.

Looking at these three choices, only two strategies (B & C) have a positive NPV at a 12% discount rate while the third (Strategy A) is negative. This means that even if the three strategies would cost the same (the sum total of all the three cash flows is ₹ 1,65,000), the net present value of these is different and the Strategy with the best NPV (Strategy B in this case) should be normally selected over the other two.

Now if the discount rate changes, the NPV would also change. For example if the discount rate is lowered from 12% to 8%, the resulting NPV would be:

**Table 10: Cash Flow - 2**

	Yr 0	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5	Yr 6	Yr 7	Yr 8	Yr 9	Yr 10	Total	NPV (at 8%)
Strategy A	(300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	₹ 61,704.20
Strategy B	(300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	50000	15000	165000	₹ 81,460.35
Strategy C	(300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	₹ 75,060.21

Now all the three strategies yield positive net present values.

Now if the discount rate changes to 16%, then NPV for the same streams of cash flow would yield the following result:

**TABLE 11: CASH FLOW - 3**

	Yr 0	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5	Yr 6	Yr 7	Yr 8	Yr 9	Yr 10	Total	NPV (at 16%)
Strategy A	(300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	₹ (57,472.46)
Strategy B	(300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	50000	15000	165000	₹ (32,732.80)
Strategy C	(300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	₹ (40,633.59)

In this case all of the three strategies yield negative NPV and hence do not appear attractive.

This exercise demonstrates that in financial analysis, and especially in Net Present Value (NPV) analysis, the choice of discount rate is crucial. However for investments, analysis only on the basis of NPV may lead to faulty outcome and decision as its result hinges crucially on the discount rate adopted. Calculation of discount rate is complicated and requires expert advice.

Is there another, easier and a surer method to compare different cash flow streams? Yes, another technique called the Internal Rate of Return or IRR – is used for project analysis or the comparison of cash flow alternatives without having a specific discount rate.

## सारणी 9 : नकद प्रवाह – 1

वर्ष	वर्ष 0	वर्ष 1	वर्ष 2	वर्ष 3	वर्ष 4	वर्ष 5	वर्ष 6	वर्ष 7	वर्ष 8	वर्ष 9	वर्ष 10	कुल	एन पी वी (12 प्रतिशत पर) (₹ में)
रणनीति-क	(300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	(9,338)
रणनीति-ख	(300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	15000	15000	165000	3,944
रणनीति-ग	(300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	6,467

कृपया ध्यान दें कि बहिर्जावक नकद (वर्ष शून्य में) को हमेशा नकारात्मक के रूप में दर्शाया जाता है क्योंकि यह निवेश होता है।

यदि हम इन तीनों विकल्पों को देखें, तो केवल दो रणनीतियों (ख एवं ग) में 12 प्रतिशत की छूट दर पर सकारात्मक एनपीवी है, जबकि तीसरा विकल्प (रणनीति क) नकारात्मक है। इसका अभिप्राय यह है कि भले ही तीनों रणनीतियों की लागत समान हो (तीनों नकद प्रवाहों का कुल योग 1,65,000 रुपए है), इनका शुद्ध वर्तमान मूल्य अलग-अलग है तथा सर्वोत्तम एनपीवी वाली रणनीति (इस मामले में रणनीति ख) को सामान्य तौर पर अन्य दो रणनीतियों की तुलना में तरजीह दी जानी चाहिए।

अब यदि छूट की दर में परिवर्तन होता है, तो एनपीवी में भी परिवर्तन होगा। उदाहरण के लिए, यदि छूट की दर 12 प्रतिशत की बजाय 8 प्रतिशत हो जाती है, तो परिणाम एनपीवी इस प्रकार होगा :

## सारणी 10: नकद प्रवाह – 2

वर्ष	वर्ष 0	वर्ष 1	वर्ष 2	वर्ष 3	वर्ष 4	वर्ष 5	वर्ष 6	वर्ष 7	वर्ष 8	वर्ष 9	वर्ष 10	कुल	एन पी वी (8 प्रतिशत पर) (₹ में)
रणनीति-क	(300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	61,704.20
रणनीति-ख	(300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	15000	15000	165000	81,460.35
रणनीति-ग	(300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	75,060.21

अब उपर्युक्त- तीनों रणनीतियां सकारात्मक शुद्ध वर्तमान मूल्य प्रदान करती हैं।

अब यदि छूट की दर परिवर्तित होकर 16 प्रतिशत हो जाती है, तो नकद प्रवाह की इसी धारा के लिए एनपीवी से निम्नलिखित परिणाम प्राप्त होगा :

## सारणी-11: नकद प्रवाह-3

वर्ष	वर्ष 0	वर्ष 1	वर्ष 2	वर्ष 3	वर्ष 4	वर्ष 5	वर्ष 6	वर्ष 7	वर्ष 8	वर्ष 9	वर्ष 10	कुल	एन पी वी (16 प्रतिशत पर) (₹ में)
रणनीति-क	(300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	(57,472.46)
रणनीति-ख	(300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	15000	15000	165000	(32,732.80)
रणनीति-ग	(300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	(40,633.59)

इस मामले में तीनों रणनीतियां नकारात्मक एनपीवी प्रदान करती हैं और इस प्रकार आकर्षक प्रतीत नहीं होती हैं।

यह कवायद प्रदर्शित करती है कि वित्तीय विश्लेषण में तथा विशेष रूप से शुद्ध वर्तमान मूल्य (एनपीवी) के विश्लेषण में छूट दर का विकल्प महत्वपूर्ण होता है। तथापि निवेश के लिए केवल एनपीवी के आधार पर विश्लेषण से दोषपूर्ण परिणाम एवं निर्णय प्राप्त हो सकते हैं क्योंकि इसका परिणाम महत्वपूर्ण रूप से अपनायी गई छूट दर पर आधारित होता है। छूट दर की गणना एक जटिल कार्य है तथा इसके लिए विशेषज्ञों से सलाह लेने की जरूरत होती है।

क्या नकद प्रवाह की विभिन्न धाराओं की तुलना करने के लिए कोई अन्य, आसान तथा पक्की विधि है? जी हां, परियोजना के विश्लेषण के लिए या नकद प्रवाह के विकल्पों की तुलना करने के लिए आंतरिक प्रतिफल दर या आईआरआर नामक एक अन्य तकनीक का प्रयोग किया जाता है जिसके तहत कोई विशिष्ट छूट दर नहीं होती है।



#### 4.5.8 WHAT IS AN INTERNAL RATE OF RETURN?

An internal rate of return calculation allows you to determine the interest rate that a business will earn on the original amount of capital invested and the expected future cash inflows. In other words it provides the discount rate that a business produces rather than applying a discount rate determined from outside the business. It is calculated by equating the present value of expected cash outflows with the present value of expected inflows.

Mathematically it may be represented as:

$$A_0 = A_1/(1 + R/100)^1 + A_2/(1 + R/100)^2 + A_3/(1 + R/100)^3 + \dots + A_n/(1 + R/100)^n$$

Where  $A_0$  is the initial investment and  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$  are the cash flows expected in 1, 2, 3, and  $n$ th year respectively and  $R$  is the rate or Internal Rate of Return. The Internal Rate of Return – IRR – requires a computer for calculation.

On computer MS Excel programme  
 Enter cash flows in cells  
 Open f\*  
 Choose Financial  
 Choose IRR  
 "OK"  
 Highlight values from Year 0 to Year n  
 "OK"

In our example of PC-A's expected cash inflows from the three strategies, the IRR as calculated with the help of computer is as follows:

**TABLE 12: CALCULATION OF IRR**

Strategy	IRR
Strategy A	7.74%
Strategy B	9.29%
Strategy C	8.73%

What do these values mean? Or what should be the acceptance criteria?

Here PC-A will have to compare the IRR from the three strategies with the required rate of return. If the IRR is more than the required rate of return, then the proposal

would be accepted. For example, if the required rate of return is 12% then the IRR has to be equal to or more than 12% for consideration.

#### 4.5.9 CASH FLOW STATEMENT

Cash flow statements show cash inflow and outflow over a period of time and are used for internal planning. If it is an established business, worksheets can be put together from the actual figures of income and expenses of previous years combined with projected changes for the next period. If it is a new venture, one will have to project the financial requirements and disbursements. The profit at the end of the year will depend on the proper balance between cash inflow and outflow.

The cash flow statement identifies

- ◇ When cash is expected to be received?
- ◇ How much cash will be received?
- ◇ When cash must be spent to pay bills and debts?
- ◇ How much cash will be needed to pay expenses?

It also allows the manager to identify the source of necessary cash, i.e., will it come from sales and services rendered or should it be borrowed? One has to make sure that the projections take into account receivables and how long it will take the customers to pay. The cash flow statement deals only with actual cash transactions and not with depreciation or other non-cash expense items.

A cash flow statement can be prepared for any period of time. It should be prepared on a monthly basis for the next year and revised not less than quarterly to reflect actual performance in the preceding three months of operations.

#### PREPARING CASH FLOW STATEMENT

The vertical columns of a cash flow statement represent the twelve months, preceded by a total column. Horizontal rows on the statement contain figures for the sources of cash and cash to be paid out copied from the two previous worksheets and from individual budgets.

The figures are projected for each month, reflecting the flow of cash in and out of the business for a one-year period. Begin with the first month of the business cycle and proceed as follows:

#### 4.5.8 आंतरिक प्रतिफल दर क्या है?

आंतरिक प्रतिफल दर की गणना से आप ब्याज दर का निर्धारण करने में समर्थ होते हैं, जो कोई कारोबार निवेश की गई पूंजी की मूलराशि पर अर्जित करेगा तथा इससे आप यह भी निर्धारित कर पाएंगे कि अपेक्षित भावी नकद अंतः प्रवाह कितना होगा। दूसरे शब्दों में, यह छूट दर प्रदान करती है जो कोई कारोबार उत्पन्न करता है, न कि यह कारोबार के बाहर से निर्धारित छूट दर का प्रयोग करती है। अपेक्षित अंतः प्रवाह के वर्तमान मूल्य के साथ अपेक्षित नकद बहिर्प्रवाह के वर्तमान मूल्य की बराबरी करके इसकी गणना की जाती है।

गणितीय दृष्टि से इसे निम्नानुसार प्रस्तुत किया जा सकता है:

$$E_0 = \frac{E_1}{(1+\text{आर}/100)} + \frac{E_2}{(1+\text{आर}/100)^2} + \frac{E_3}{(1+\text{आर}/100)^3} + \dots + \frac{E_n}{(1+\text{आर}/100)^n}$$

जहां  $E_0$  आरंभिक निवेश है तथा जहां,  $E_1, E_2, E_3, \dots, E_n$  1, 2, 3 और  $E_n$  वर्ष में क्रमानुसार अपेक्षित नकद प्रवाह हैं और आर दर या आंतरिक प्रतिफल दर है।

आंतरिक प्रतिफल दर आईआरआर की गणना के लिए कंप्यूटर की जरूरत होती है।

कंप्यूटर एमएस एक्सएल प्रोग्राम पर नकद प्रवाह को सेल्स में प्रविष्ट करें

एफ' खोलें

वित्तीय चुनें

आईआरआर चुनें

'ओके'

वर्ष 0 से वर्ष द तक के मूल्यों को उभारे

'ओके'

पीसी – ए की तीन श्रेणियों से अपेक्षित नकद प्रवाह के हमारे उदाहरण में कंप्यूटर की सहायता से परिगणित आईआरआर निम्नानुसार है :

#### सारणी 12 : आईआरआर की गणना

रणनीति	आई आर आर
रणनीति – क	7.74 प्रतिशत
रणनीति – ख	9.29 प्रतिशत
रणनीति – ग	8.73 प्रतिशत

इन मूल्यों का मतलब क्या है? अथवा स्वीकार करने की कसौटी क्या होनी चाहिए?

यहां पीसी-ए को प्रतिफल की अपेक्षित दर के साथ तीन रणनीतियों से आई आर आर की तुलना करनी होगी। यदि आईआरआर प्रतिफल की अपेक्षित दर से अधिक होता है, तो प्रस्ताव को स्वीकार

किया जाएगा। उदाहरण के लिए, यदि प्रतिफल की अपेक्षित दर 12 प्रतिशत है, तो आईआरआर 12 प्रतिशत के बराबर या इससे अधिक होना चाहिए।

#### 4.5.9 नकद प्रवाह विवरण

नकद प्रवाह विवरण एक निश्चित अवधि में नकद अंतःप्रवाह एवं बहिर्प्रवाह को दर्शाता है तथा इसका प्रयोग आंतरिक आयोजना के लिए किया जाता है। यदि यह कोई स्थापित व्यवसाय हो, तो अगली अवधि के लिए अपेक्षित परिवर्तनों के संयोजन में पिछले वर्षों के आय एवं व्यय के वास्तविक आंकड़ों से कार्य-पत्रक प्रस्तुत की जा सकती है। यदि यह कोई नया उद्यम हो, तो हमें वित्तीय आवश्यकताओं एवं वितरण को दर्शाना होता है। वर्ष के अंत में लाभ नकद अंतः प्रवाह एवं बहिर्प्रवाह के बीच समुचित संतुलन पर आधारित होता है।

नकद प्रवाह विवरण निम्नलिखित की पहचान करता है :

- ◇ नकद की प्राप्ति होने की उम्मीद कब की जा सकती है?
- ◇ कितना नकद प्राप्त होगा?
- ◇ बिलों एवं ऋणों का भुगतान करने के लिए नकद को कब खर्च करना चाहिए?
- ◇ खर्चों के भुगतान के लिए कितने नकद की जरूरत होगी?

यह प्रबंधक को आवश्यक नकद के स्रोत की पहचान करने में भी समर्थ बनाता है अर्थात् क्या यह प्रदत्त बिक्री और सेवाओं से आएगा, या इसे उधार के रूप में लिया जाएगा? इस बात का सुनिश्चय करना पड़ता है कि अनुमान के तहत प्राप्य धनराशि का ध्यान रखा जाए तथा इस बात का भी ध्यान रखा जाए कि भुगतान करने में ग्राहक को कितना समय लगेगा। नकद प्रवाह विवरण केवल नकद के वास्तविक लेनदेन से संबंधित होता है तथा इसका संबंध मूल्य ह्रास या नकद व्यय से भिन्न अन्य मदों से नहीं होता है।

किसी भी समयावधि के लिए नकद प्रवाह विवरण तैयार किया जा सकता है। इसे अगले साल के लिए मासिक आधार पर तैयार करना चाहिए तथा पिछले तीन महीनों के प्रचालनों के वास्तविक निष्पादन को दर्शाने के लिए अधिक से अधिक तिमाही आधार पर इसे संशोधित करना चाहिए।

#### नकद प्रवाह विवरण तैयार करना

नकद प्रवाह विवरण के ऊर्ध्ववाधर मद 12 महीनों को दर्शाते हैं, जिनके पहले योग का मद होता है। नकद प्रवाह विवरण की समस्तरीय पंक्तियों में नकद के स्रोतों तथा भुगतान किए जाने वाले नकद के आंकड़े होते हैं जिन्हें व्यक्तिगत बजट से तथा पिछली दो कार्य पत्रक से नकल किया जाता है।

प्रत्येक माह के लिए आंकड़े दर्शाए जाते हैं जो एक वर्ष की अवधि के लिए व्यवसाय के अंदर आने वाले एवं बाहर जाने वाले नकद को दर्शाता है। कारोबार चक्र के पहले महीने से शुरूआत करें तथा निम्नानुसार आगे बढ़ते जाएं :

- ◇ Project the beginning cash balance. Enter under the first month of the business cycle.
- ◇ Project the cash receipts for the first month.
- ◇ Add beginning cash balance and cash receipts to determine total cash available.
- ◇ Project the direct, indirect and interest expenses for the first month.
- ◇ Project money due on taxes, long-term assets and loan repayments. Also project any amounts to be drawn by owners
- ◇ Total all expenses and draws. This is the total cash paid out.
- ◇ Subtract total cash paid out from total cash available. Enter the result under cash balance/deficiency. If the result is negative, be sure to bracket this figure.
- ◇ Project loans to be received and equity deposits to be made. Add to cash balance/deficiency to get ending cash balance
- ◇ Carry forward the ending cash balance for January as February's beginning cash balance.
- ◇ Repeat the process through the last month of the business cycle.

To complete the total column, proceed as follows:

- ◇ Enter the beginning cash balance for the first month in the first space of the total column.
- ◇ Add the monthly figures for each category horizontally and enter the result in the corresponding total category.

Compute the total column in the same manner as each of the individual months. If you have been accurate in your computations, the December ending cash balance will be exactly the same as the total ending cash balance.

- ◇ शुरुआती नकद शेष को दर्शाएं। कारोबार चक्र के पहले महीने के तहत इसे डालें।
- ◇ पहले महीने के लिए नकद प्राप्ति दर्शाएं।
- ◇ उपलब्ध कुल नकद का निर्धारण करने के लिए शुरुआती नकद शेष तथा नकद प्राप्ति को जोड़ें।
- ◇ पहले महीने के लिए प्रत्यक्ष, अप्रत्यक्ष तथा ब्याज व्यय को दर्शाएं।
- ◇ करों, दीर्घ अवधि की परिसंपत्तियों तथा ऋणों की अदायगी पर देय धनराशि को दर्शाएं। स्वकर्मियों से ली जाने वाली किसी राशि को भी दर्शाएं।
- ◇ सभी व्यय एवं आहरण का योग तैयार करें। यह भुगतान किया जाने वाला कुल नकद है।
- ◇ कुल उपलब्ध नकद से कुल संतत नकद को घटाएं। नकद शेष/कमी के तहत परिणाम दर्ज करें। यदि परिणाम नकारात्मक हो, तो इस आंकड़े को कोष्ठक में डालना न भूलें।
- ◇ प्राप्त होने वाले ऋणों तथा जमा की जाने वाली उचित राशि को दर्शाएं। अंतिम नकद शेष प्राप्त करने के लिए नकद शेष/कमी में इसे जोड़ें।
- ◇ जनवरी के लिए अंतिम नकद शेष को फरवरी के आरंभिक नकद शेष के रूप में अग्रणीत करें।
- ◇ कारोबार चक्र के आखिरी महीने तक इस प्रक्रिया को दोहराएं।

योग के मद को भरने के लिए, निम्नानुसार आगे बढ़ें:

- ◇ योग के मद में पहले स्थान में पहले महीने के लिए आरंभिक नकद शेष को डालें।
- ◇ समस्तरीय रूप से प्रत्येक श्रेणी के लिए मासिक आंकड़ों को जोड़ें और तदनुरूपी योग की श्रेणी में परिणाम दर्ज करें।

जिस तरह से प्रत्येक महीने के संदर्भ में करते हैं उसी तरह से योग के मद की गणना करें। यदि आपकी गणना सही होगी, तो दिसंबर का अंतिम नकद शेष बिल्कुल वही होगा जो कुल अंतिम शेष होगा।

An example of cash flow statement is given below.

## CASH FLOW STATEMENT

Name of business & PC: \_\_\_\_\_ Projected/Actual Date: \_\_\_\_\_

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
First of Month													
Beginning cash sales													
<b>CASH IN</b>													
Cash sales													
A/R collections													
Interest income													
Sale of fixed assets													
Loans received													
Other cash sources													
<b>TOTAL CASH IN</b>													
<b>CASH OUT</b>													
Inventory & raw mat.													
Salaries & wages													
General supplies													
Rep & maintenance													
Travel													
Shipping & delivery													
Legal & account. Fees													
Telephone, rent													
Utilities													
Interest charges													
Taxes													
Other operating expenditure													
Loan repayments													
Fixed asset payments													
Capital expenditures													
<b>TOTAL CASH OUT</b>													

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
End of Month													
<b>CASH FLOW</b>													
<b>CASH Balance</b>													
Operating data													
Sales volume													
Accounts receivables													
Bad debts													
Inventory on hand													
Accounts payable													
Depreciation													

नकद प्रवाह विवरण का एक उदाहरण नीचे दिया गया है :

### नकद प्रवाह विवरण

कारोबार एवं उत्पादक कंपनी का नाम ..... प्रस्तावित / वास्तविक तिथि .....

विवरण	जनवरी	फरवरी	मार्च	अप्रैल	मई	जून	जुलाई	अगस्त	सितंबर	अक्टूबर	नवंबर	दिसंबर	कुल
महीने की पहली तारीख													
आरंभिक नकद बिक्री													
हाथ में नकद													
नकद बिक्री													
ए/आर कलेक्शन													
ब्याज आय													
अचल परिसंपत्तियों की बिक्री													
प्राप्त ऋण													
नकद के अन्य स्रोत													
हाथ में कुल नकद													
बाहर जाने वाला नकद													
वस्तुसूची तथा कच्चा माल													
वेतन एवं मजदूरी													
सामान्य आपूर्तियां													
मरम्मत एवं अनुरक्षण													
यात्रा													
नौप्रेषण एवं डिलीवरी													
कानूनी एवं लेखा शुल्क													
टेलीफोन, किराया													
यूटिलिटी													
ब्याज प्रभार													
कर													
अन्य प्रचालन व्यय													
ऋण की अदायगी													
अचल संपत्तियों के लिए भुगतान													
पूँजी व्यय													
बाहर जाने वाला कुल नकद													

विवरण	जनवरी	फरवरी	मार्च	अप्रैल	मई	जून	जुलाई	अगस्त	सितंबर	अक्टूबर	नवंबर	दिसंबर	कुल
महीने की आखिरी													
तारीख													
नकद प्रवाह													
नकद शेष													
प्रचालन डाटा													
बिक्री की मात्रा													
प्राप्य लेखा													
खराब ऋण													
हाथ में वस्तुसूची													
संदेय लेखा													
मूल्य ह्रास													

#### 4.5.10 SENSITIVITY ANALYSIS

After having learnt all these concepts, how can we evaluate the performance of PC-A's business? One of the measurements of the financial condition and performance of a business venture is a ratio or index, which relates two pieces of financial data from the business. There are several indices which can be used, here we would be discussing only two of the most commonly used ones, namely, acid test ratio and debt service ratio.

##### Acid test ratio

Acid test ratio or Quick ratio is the measure of the ability of the firm to be able to meet short-term obligations. This is a ratio of the current assets of the firm to its current liabilities. The current assets include cash and bank balance, short-term marketable securities and debtors/receivables. It may be noted that the inventories already lying with the firm are not included in the current assets. This ratio is the best available measures of the liquidity position of a firm. Usually an acid test ratio of 1:1 is considered satisfactory as a firm can quickly meet all its current or short-term liabilities.

##### Debt service coverage

While acid test ratio is a measure of the ability of a firm to pay off its current liabilities, the Debt Service coverage ratio is a measure of the firm's ability to meet long-term obligations. This ratio is expressed as the amount a project pays (or proposes to pay) each year for principal and interest on the debt/loan; that is, the amount of debt service to be paid when compared with the funds available to pay that debt service.

If PC-A's income is ₹ 100,000 and its operating expenses are ₹ 50,000 it has ₹ 50,000 available to pay principal and interest on loans (debt service). If the PC borrows ₹ 1,50,000 for 10 years at 16% interest with equal payments every year, its obligation is ₹ 31,035. When compared to the ₹ 50,000 available for debt service the project has what is called a 1.6 times debt service coverage or debt service coverage ratio or DSCR (arrived at by dividing ₹ 50,000 by ₹ 31,035).

In real life however, the projects do not have such uniform debt service coverage calculations. For this reason we must look at what is called Average Debt Service Coverage (the sum of all the year's available

amounts divided by the sum of all the debt service payments) and examine the coverage ratios of each year. We should then focus on the years when the debt service coverage is the lowest as well as the average DSCR.

##### Why is the debt service coverage ratio important and how are they used?

DSCR is important because they tell a lender what excess funds exists in the event revenues or expenses are less or greater than estimated in a project. Most lenders have a specific cut-off ratio that must be met for both average and lowest year debt service coverage. If a business cannot meet these tests then the options with the borrower could be:

Lowering the amount to be borrowed (and increasing the amount of equity that needs to be put in a project). Setting up reserves or credit agreements to pay the shortfall amount in the specific year.

Essentially debt service coverage calculations determine how much debt a project can afford. Combined with IRR, these two tools assist the entrepreneur to determine the business viability.

#### 4.6 WRITING A BUSINESS PLAN

Now that we have completed our marketing and financial plans, we are now ready to write out the business plan.

##### 4.6.1 WHAT IS A BUSINESS PLAN?

The business plan is a succinct document that specifies the components of a strategy with regard to the business mission, external and internal environments and problems identified in earlier analysis. A business plan is not written each time a modification to a strategy is made. It should be written when you develop a new venture or launch a major new initiative. The business plan serves several important purposes:

- ◇ It helps determine the viability of the venture in a designated markets.
- ◇ It provides guidance to the entrepreneur in organising his or her planning activities.
- ◇ It serves as an important tool in helping to obtain financing/funding.

#### 4.5.10 संवेदनशीलता विश्लेषण

संकल्पनाओं को सीख लेने के बाद हम पीसी-ए के कारोबार के निष्पादन का मूल्यांकन कैसे कर सकते हैं? किसी कारोबार की वित्तीय स्थिति तथा निष्पादन को मापने के अनेक तरीकों में से एक अनुपात या सूची है जो कारोबार के वित्तीय डेटा के दो खंडों से संबंधित होता है। ऐसे अनेक सूचकांक हैं जिनका प्रयोग किया जा सकता है। यहां हम केवल दो सूचकांक पर चर्चा करेंगे जिनका सबसे अधिक प्रयोग किया जाता है, अर्थात् कसौटी अनुपात तथा ऋण सेवा अनुपात

##### कसौटी अनुपात

कसौटी अनुपात या त्वरित अनुपात अल्प अवधि की देयताओं को पूरा करने में फर्म के सामर्थ्य को मापने का अनुपात है। यह फर्म की वर्तमान देयताओं की तुलना में उसकी वर्तमान परिसंपत्तियों का अनुपात है। वर्तमान परिसंपत्तियों में नकद एवं बैंक बैलेंस, विपणन के योग्य अल्पावधिक प्रतिभूतियां तथा ऋणदाता/प्राप्य धनराशियां शामिल होती हैं। उल्लेखनीय है कि जो वस्तुसूची फर्म के साथ पहले से होती है उसे वर्तमान परिसंपत्तियों में शामिल नहीं किया जाता है। यह अनुपात किसी फर्म की तरलता की स्थिति को मापने के लिए सर्वोत्तम उपलब्ध अनुपात है। सामान्य तौर पर 1:1 के कसौटी अनुपात को संतोषप्रद माना जाता है क्योंकि फर्म अपनी सभी वर्तमान या अल्प अवधि की देयताओं को जल्दी से पूरी कर सकती है।

##### ऋण सर्विस व्याप्ति

कसौटी अनुपात अपनी वर्तमान देयताओं का भुगतान करने की किसी फर्म के सामर्थ्य को मापने का अनुपात है, जबकि ऋण सेवाव्याप्ति दीर्घ अवधि की देयताओं को पूरा करने संबंधी फर्म के सामर्थ्य को मापने का अनुपात है। इस अनुपात को ऐसी राशि के रूप में व्यक्त किया जाता है जिसका भुगतान कोई परियोजना हर साल ऋण/उधार पर मूलधन एवं ब्याज के लिए करती है (या भुगतान करने का प्रस्ताव करती है) या अर्थात् यह उस ऋण सेवा का भुगतान करने के लिए उपलब्ध निधियों के साथ तुलना करते समय भुगतान किए जाने वाले ऋण सेवा की राशि है।

यदि पीसी-ए की आय 1,00,000 रुपए है तथा उसका प्रचालन व्यय 50,000 रुपए है, तो मूलधन एवं ऋण पर ब्याज (ऋण सेवा) के भुगतान के लिए उसके पास 50,000 रुपए उपलब्ध हैं। यदि उत्पादक कंपनी 16 प्रतिशत के ब्याज पर 10 साल के लिए हर साल समान भुगतान के आधार पर 1,50,000 रुपए उधार लेती है, तो उसकी देयता 31,035 रुपए है। ऋण सेवा के लिए उपलब्ध 50,000 रुपए से तुलना करने पर परियोजना के पास वह है जिसे 1.6 गुना ऋण सेवा व्याप्ति या ऋण सेवा व्याप्ति अनुपात या डीएससीआर कहा जाता है (जिसे 50,000 रुपए में से 31,035 रुपए से भाग देकर तैयार किया गया है)।

तथापि जीवन में, परियोजनाओं की ऐसी एक समान ऋण सेवा व्याप्ति गणनाएं नहीं होती हैं। इस वजह से हमें उसे देखना चाहिए जिसे औसत ऋण सेवा व्याप्ति (पूरे वर्ष के दौरान उपलब्ध राशि

जिसे ऋण सेवा के सभी भुगतानों की राशि से विभाजित किया जाता है) कहा जाता है तथा हर साल के व्याप्ति अनुपात की जांच करनी चाहिए। इसके बाद हमें ऐसे वर्षों पर केन्द्र बिंदुकरना चाहिए जिनमें ऋण सेवा व्याप्ति सबसे कम हो तथा डीएससीआर औसत हो।

##### ऋण सेवा व्याप्ति अनुपात महत्वपूर्ण क्यों है तथा इसका प्रयोग कैसे किया जाता है?

डीएससीआर महत्वपूर्ण है क्योंकि यह ऋणदाता को बताता है कि यदि राजस्व या व्यय उससे कम या अधिक हो जितना परियोजना में अनुमान लगाया गया है, तो कितना अतिरिक्त धन मौजूद है। अधिकांश ऋणदाताओं के पास एक विशिष्ट कटऑफ अनुपात होता है जिसका पालन औसत एवं सबसे कम वर्ष के ऋण सेवा अनुपात दोनों के लिए किया जाना चाहिए। यदि कोई कारोबार इन कसौटियों को पूरा नहीं कर सकता है, तो ऋणग्राही के पास निम्नलिखित विकल्प हो सकता है :

उधार ली जाने वाली राशि को कम करना (और न्याय संगत राशि बढ़ाना जिसे परियोजना में रखने की जरूरत होती है) अथवा विशिष्ट वर्ष में न्यूनतम राशि के भुगतान के लिए बचत स्थापित करना या ऋण करार करना।

ऋण सेवा व्याप्ति की गणना आवश्यक रूप से निर्धारित करती है कि कोई परियोजना कितना ऋण बर्दाश्व कर सकती है। आईआरआर के साथ मिलकर ये दो औजार कारोबार की व्यवहार्यता का निर्धारण करने में उद्यमी की सहायता करते हैं।

#### 4.6 कारोबार योजना लिखना

अब चूंकि हम अपनी विपणन एवं वित्तीय योजनाओं को पूरा कर चुके हैं, इसलिए अब हम कारोबार योजना लिखने के लिए तैयार हैं।

##### 4.6.1 कारोबार योजना क्या होती है?

कारोबार योजना एक सारगर्भित दस्तावेज होता है जो कारोबार के मिशन, आंतरिक एवं बाह्य परिवेश तथा पिछले विश्लेषण में पहचान की गई समस्याओं के संबंध में रणनीति के घटकों को निर्दिष्ट करता है। कोई जरूरी नहीं है कि रणनीति में हर बार संशोधन होने के साथ कारोबार योजना लिखी जाए। इसे तब लिखना चाहिए जब आप कोई नया उद्यम विकसित करें या कोई बड़ी नई पहल शुरू करें। कारोबार योजना से अनेक महत्वपूर्ण प्रयोजन पूरे होते हैं जैसे कि :

- ◇ यह निर्धारित बाजारों में उद्यम की व्यवहार्यता का निर्धारण करने में सहायता करती है।
- ◇ यह योजना की गतिविधियों के आयोजन में उद्यमी का मार्गदर्शन करती है।
- ◇ वित्त पोषण/निधि प्राप्त करने में यह एक महत्वपूर्ण साधन के रूप में काम करती है।



A well-written business plan also will provide broad parameters upon which progress toward goals can be assessed and control decisions made at a later time.

#### 4.6.2 WHAT ARE THE ELEMENTS OF A BUSINESS PLAN?

**Introduction & Executive Summary:** A typical business plan begins with a brief introduction followed by an executive summary. The executive summary is prepared after the total plan has been written. Its purpose is to communicate the plan in a convincing way to important audiences, such as potential investors, so they will read further.

**Industry Analysis:** An industry analysis usually follows the executive summary. This section communicates key information – the collection of which was discussed earlier – that puts the venture or plan into the proper context.

**Marketing Plan:** The marketing plan is the first step in developing any new strategy. It is developed within the context of the PC's goals and should be based on a realistic assessment of the external environment, as discussed earlier. The marketing plan is written first because marketing decisions typically determine resource needs in other areas. Obviously, a decision to seek a large share of a market will require a significant commitment of resources of various kinds. How you choose to promote and distribute your product or service will have clear ramifications for your organizational, production, human resource and financial plans.

**Financial Plan:** The financial plan underpins this entire system of plans. Three financial areas are generally discussed.

- ◇ Financing pattern
- ◇ Cash flow statement
- ◇ Three year income statement

Usually an appendix is included in a business plan. This generally contains supporting information, documents and details that would interfere with clear communication in the body of the plan. Examples of this type of information include price lists, economic forecasts, demographic data and market analyses.

#### 4.6.3 TIPS ON WRITING A BUSINESS PLAN

The text of a business plan must be concise and yet must contain as much information as possible. This sounds like a contradiction, but you can solve this dilemma by using the Key Word approach. Write the following key words on a card and keep it in front of you while writing:

Who/What/Where/When/Why/How/How Much

Answer all these questions (asked by the key words) in one paragraph at the beginning of each section of the business plan. Then expand on that statement by telling more about each item in the text that follows.

There is no set length to a business plan. The average length seems to be 30 to 40 pages, including the supporting documents section. Break the plan down into sections. It takes discipline, time and privacy to write an effective business plan.

You will save time by compiling your list of supporting documents while writing the text. For example, while writing about the legal structure of your business, you will realize the need to include a copy of your partnership agreement. Write partnership agreement on your list of supporting documents. When compiling that section of your plan, you will already have a list of necessary documents. As you go along, request any information that you do not have, such as credit reports.

With the previous considerations in mind, you are ready to begin formulating your plan. Read through this entire publication to get an overall view of the business planning process.

#### 4.6.4 SUGGESTED OUTLINE OF A BUSINESS PLAN

##### I. Cover Sheet

Serves as the title page of the business plan. It should contain the following:

- ◇ Name of the Producer Company.
- ◇ Company address
- ◇ Company phone number (include area code).
- ◇ Logo (if any).
- ◇ Names, titles, addresses, phone numbers (include area code) of CEO/Board of Directors.
- ◇ Month and year of the plan was issued.
- ◇ Name of the person/organisation who prepared it.

अच्छी तरह से लिखी गई कारोबार योजना विस्तृत मापदंड भी उपलब्ध कराती है जिनके आधार पर आगे चलकर लक्ष्यों की दिशा में प्रगति का मूल्यांकन किया जा सकता है तथा नियंत्रित निर्णय लिए जा सकते हैं।

#### 4.6.2 कारोबार योजना के घटक क्या हैं?

**परिचय तथा कार्यकारी सारांश:** विशिष्ट कारोबार योजना की शुरुआत संक्षिप्त परिचय से होती है जिसके बाद एक कार्यकारी सारांश दिया जाता है। कार्यकारी सारांश तब तैयार किया जाता है जब पूरी योजना लिख ली जाती है। इसका उद्देश्य महत्वपूर्ण श्रोताओं जैसे कि संभावित निवेशकों को प्रभावी ढंग से योजना के बारे में बताना है ताकि वे इसे आगे भी पढ़ें।

**उद्योग का विश्लेषण:** सामान्य तौर पर उद्योग का विश्लेषण कार्यकारी सारांश के बाद प्रस्तुत किया जाता है। इस खंड में महत्वपूर्ण सूचना दी जाती है— संग्रहण जिस पर पहले चर्चा हो चुकी है— जो उद्यम या योजना को समुचित संदर्भ में प्रस्तुत करता है।

**विपणन की योजना:** विपणन योजना कोई नई रणनीति विकसित करने की दिशा में पहला कदम है। इसे उत्पादक कंपनी के लक्ष्यों के संदर्भ में विकसित किया जाता है तथा यह बाह्य परिवेश के वास्तविक मूल्यांकन पर आधारित होनी चाहिए, जैसा कि पहले चर्चा की गई है। विपणन योजना को पहले लिखा जाता है क्योंकि विपणन संबंधी निर्णय विशिष्ट रूप से अन्य क्षेत्रों में संसाधन संबंधी आवश्यकताओं का निर्धारण करते हैं। स्पष्ट रूप से बाजार में बड़ी हिस्सेदारी प्राप्त करने संबंधी निर्णय के लिए विभिन्न प्रकार के संसाधनों की भरपूर प्रतिबद्धता की जरूरत होती है। आप अपने उत्पाद या सेवा का संवर्धन एवं वितरण किस तरह से करना चाहते हैं — इसका आपके संगठन, उत्पादन, मानव संसाधन एवं वित्तीय योजनाओं पर स्पष्ट प्रभाव होता है।

**वित्तीय योजना:** योजनाओं की इस समूची प्रणाली का आधार वित्तीय योजना होती है। सामान्य तौर पर तीन वित्तीय क्षेत्रों पर चर्चा की जाती है :

- ◇ वित्त पोषण स्वरूप
- ◇ नकद प्रवाह विवरण
- ◇ तीन साल की आय का विवरण

सामान्य तौर पर कारोबार योजना में एक परिशिष्ट शामिल किया जाता है। आमतौर पर इस परिशिष्ट में समर्थक सूचनाएं, दस्तावेज एवं ब्यौरे होते हैं जो संपूर्ण योजना के स्पष्ट संप्रेषण के साथ दखल देते हैं। इस प्रकार की सूचनाओं के उदाहरण में मूल्य सूची, आर्थिक भविष्यवाणी, जनसांख्यिकीय आधार सामग्री डाटा तथा बाजार विश्लेषण शामिल होते हैं।

#### 4.6.3 कारोबार योजना लिखने के लिए सुझाव

कारोबार योजना का पाठ संक्षिप्त होने के साथ ही इसमें यथासंभव अधिक से अधिक सूचनाएं होनी चाहिए। यह विरोधाभासी प्रतीत होता है परंतु आप संकेत शब्द दृष्टिकोण का प्रयोग करके इस दुविधा को दूर कर सकते हैं। किसी कार्ड पर निम्नलिखित संकेत शब्दों को लिख लें तथा कारोबार योजना लिखते समय उसे अपने सामने रखें :

कौन / क्या / कहाँ / कब / क्यों / कैसे / कितना

कारोबार योजना के प्रत्येक खंड के शुरुआत में एक अनुच्छेद में इन सभी प्रश्नों (संकेत शब्दों द्वारा पूछे गए) के उत्तर लिखें। इसके बाद आगे प्रत्येक मत के बारे में अधिक जानकारी प्रदान करते हुए उस विवरण का विस्तार करें।

कारोबार योजना का कोई निर्धारित आकार नहीं है। औसत आकार 30 से 40 पृष्ठ का हो सकता है, जिसमें समर्थक दस्तावेज का खंड भी शामिल है। कारोबार योजना को अनेक खंडों में विभाजित करें। कारगर कारोबार योजना लिखने के लिए अनुशासन, समय एवं निजता की जरूरत होती है।

कारोबार योजना लिखते समय समर्थक दस्तावेजों की अपनी सूची को संकलित करके आप समय की बचत कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, अपने कारोबार की कानूनी संरचना के बारे में लिखते समय आपको अपने साझेदारी करार की प्रतिलिपि शामिल करने की जरूरत महसूस हो सकती है। समर्थक दस्तावेजों की अपनी सूची में साझेदारी करार को लिखें। अपनी योजना के इस खंड का संकलन करते समय आपके पास पहले से ही आवश्यक दस्तावेजों की सूची होगी। जैसे-जैसे आप आगे बढ़ेंगे, किसी अन्य सूचना का अनुरोध कर सकते हैं जो आपके पास नहीं है, जैसे कि क्रेडिट रिपोर्ट।

पिछली बातों को ध्यान में रखकर अब आप अपनी कारोबार योजना तैयार करने की शुरुआत करने के लिए तैयार हैं। कारोबार की योजना तैयार करने की प्रक्रिया का अच्छी तरह से जायजा लेने के लिए इस दस्तावेज को पूरी तरह से पढ़ें।

#### 4.6.4 कारोबार योजना की सुझायी गई रूपरेखा

##### I. आच्छादन पत्र

यह कारोबार योजना के शीर्षक पृष्ठ के रूप में काम करती है। इसमें निम्नलिखित होने चाहिए :

- ◇ उत्पादक कंपनी का नाम
- ◇ कंपनी का पता
- ◇ कंपनी का फोन नंबर (एरिया कोड शामिल करें)
- ◇ लोगो (यदि कोई हो)
- ◇ सी ई ओ/निदेशक मंडल के नाम, पद, पता, फोन नंबर (एरिया कोड शामिल करें)
- ◇ कारोबार योजना जारी करने का महीना एवं वर्ष
- ◇ व्यक्ति/संगठन का नाम जिसने इसे तैयार किया।

## II. Brief Description of the Business

This gives a brief description of the business idea. What is the propose? Why it will be successful?

## III. Table of Contents

A page listing the major topics and references.

## IV. Marketing Plan

A marketing plan includes information about the total market with emphasis on the target market. It helps in identifying the target customers and suggests the means to rightly position and supply the products or services to them.

- ◇ **Target market:** Identify characteristics of the customers. Tell how the results have been arrived. Back up information with demographics questionnaires and surveys. Estimate the market size
- ◇ **Competition:** Evaluate indirect and direct competition. Show how one can compete. Evaluate competition in terms of location, market and business history.
- ◇ **Place:** Tell about the manner in which products and services will be made available to the customer. Back up decisions with statistical reports, rate sheets etc
- ◇ **Promotion:** How the advertising will be tailored to the target market? Include rate sheets, promotional material and time lines for advertising campaign
- ◇ **Pricing:** Pricing will be determined as a result of market research and costing of the product or service. Tell how the pricing structure has been arrived and back it up with materials from research.
- ◇ **Product:** Answer key questions regarding product design and packaging. Include graphics and proprietary rights information.
- ◇ **Timing of market entry:** Decide when to enter in the market and how this decision has been arrived at.
- ◇ **Targeted sales:** State the sales targeted for the next 3 years. The first year's sales may be presented month-wise.
- ◇ **Industry trends:** Give current trends about how the

market may change and what is the plan to adjust with the changing scenario.

## V. Financial Documents

These are the records used to show past, current and projected finances. The following are the major documents that would be required to include in the business plan. The work is easier if these are done in the order presented.

- ◇ **Cash flow statement (budget):** This document projects what your business plan means in terms of rupees. It shows cash inflow and outflow over a period of time and is used for internal planning. Cash flow statements show both how much and when cash must flow in and out of your business.
- ◇ **Three-year income projection:** A pro forma income statement showing your projections for your company for the next three years. Use the pro forma cash flow statement for the first year's figures and project the next according to economic and industry trends.
- ◇ **Break-even analysis:** The break-even point is when a company's expenses exactly match the sales or service volume. It can be expressed in total rupees or revenue exactly offset by total expenses or total units of production (cost of which exactly equals the income derived by their sales). This analysis can be done either mathematically or graphically.
- ◇ **Debt-service ratio:** The Debt Service coverage ratio is a measure of the firm's ability to meet long-term obligations. This ratio is expressed as the amount a project pays (or proposes to pay) each year for principal and interest on the debt/loan; that is, the amount of debt service to be paid when compared with the funds available to pay that debt service.

## VI. Supporting Documents

- ◇ Brief profile of the PC and resumes of the key Director/CEO
- ◇ Copies of leases, if any
- ◇ Letters of reference
- ◇ Contracts/work order/MoU for selling produces etc.
- ◇ Legal documents (registration, business license, etc.

## II. कारोबार का संक्षिप्त विवरण

यह कारोबार का संक्षिप्त विवरण प्रदान करता है। प्रयोजन क्या है? यह सफल क्यों होगा?

## III. विषय सूची

प्रमुख विषयों एवं संदर्भों की पृष्ठ संख्या।

## IV. विपणन योजना

विपणन योजना में लक्षित बाजार पर बल के साथ संपूर्ण बाजार के बारे में सूचनाएं होती हैं। यह लक्षित ग्राहकों की पहचान करने में मदद करती है तथा उनको उत्पादों या सेवाओं की आपूर्ति करने तथा सही ढंग से उत्पादों या सेवाओं को स्थापित करने के उपायों का सुझाव देती है।

- ◇ **लक्षित बाजार:** ग्राहकों की खासियतों की पहचान करें। बताएं कि कैसे परिणामों को प्राप्त किया गया है। जनसांख्यिकी संबंधी प्रश्नावली तथा सर्वेक्षण के साथ समर्थक सूचनाएं। बाजार के आकार का अनुमान लगाएं।
- ◇ **प्रतिस्पर्धा:** प्रत्यक्ष एवं परोक्ष प्रतिस्पर्धा का मूल्यांकन करें। दर्शाएं कि आप कैसे होड़ में आगे निकल सकते हैं। स्थान, बाजार तथा कारोबार के इतिहास की दृष्टि से प्रतिस्पर्धा का मूल्यांकन करें।
- ◇ **स्थान:** बताएं कि किस ढंग से ग्राहक को उत्पाद एवं सेवाएं उपलब्ध करायी जाएंगी। सांख्यिकीय रिपोर्टों, दर पत्र आदि के साथ समर्थकारी निर्णय।
- ◇ **संवर्धन:** विज्ञापन को किस तरह से लक्षित बाजार के साथ जोड़ा जाएगा? दर पत्र, संवर्धनात्मक सामग्री तथा विज्ञापन अभियान के लिए समय सीमा शामिल करें।
- ◇ **मूल्य निर्धारण:** बाजार अनुसंधान तथा सेवा या उत्पाद की लागत के आधार पर मूल्य, का निर्धारण किया जाएगा। बताएं कि किस तरह से मूल्य संरचना तैयार की गई है तथा इसके समर्थन में अनुसंधान से सामग्री प्रस्तुत करें।
- ◇ **उत्पाद:** उत्पाद की डिजाइन एवं पैकेजिंग के संबंध में संकेत शब्दों के उत्तर दें। आरेख एवं स्वामित्व अधिकार से संबंधित सूचनाएं शामिल करें।
- ◇ **बाजार में प्रवेश करने का समय:** तय करें कि बाजार में कब उतरना है तथा यह निर्णय किस तरह लिया गया है।
- ◇ **लक्षित बिक्री:** अगले तीन साल के लिए लक्षित बिक्री के बारे में बताएं। पहले साल की बिक्री को माहवार प्रस्तुत किया जा सकता है।
- ◇ **उद्योग की रुझानें:** वर्तमान रुझानों के बारे में जानकारी प्रदान करें तथा यह भी बताएं कि कैसे बाजार परिवर्तित हो सकता

है तथा बदलते परिवेश से किस तरह तालमेल स्थापित करने का प्रस्ताव है।

## V. वित्तीय दस्तावेज

ये पिछले, वर्तमान एवं प्रस्तावित वित्त पोषण को दर्शाने के लिए प्रयोग में लाए गए रिकार्ड हैं। नीचे ऐसे प्रमुख दस्तावेजों का उल्लेख किया गया है जिनको कारोबार योजना में शामिल करने की जरूरत होती है। यदि इनको यहां उल्लिखित क्रम में शामिल किया जाता है, तो काम आसान हो जाता है।

- ◇ **नकद प्रवाह विवरण (बजट):** यह दस्तावेज दर्शाता है कि रूपए की दृष्टि से कारोबार योजना का अभिप्राय क्या है। यह एक निश्चित अवधि में नकद अंतः प्रवाह एवं बहिर्प्रवाह को दर्शाता है तथा इसका प्रयोग आंतरिक योजना के लिए किया जाता है। नकद प्रवाह विवरण दर्शाता है कि कब और कितना नकद आपके व्यावसाय में आना चाहिए और इससे बाहर जाना चाहिए।
- ◇ **तीन साल की आय को दर्शाना:** अगले तीन वर्षों के लिए आपकी कंपनी के बारे में आपके अनुमानों को दर्शाने वाला एक प्रपत्र आय विवरण। पहले वर्ष के आंकड़ों के लिए प्रपत्र नकद प्रवाह विवरण का प्रयोग करें तथा आर्थिक एवं उद्योग की रुझानों के अनुसार अगले साल के आंकड़े प्रस्तुत करें।
- ◇ **समान रूप से विभाजित विश्लेषण:** समान रूप से विभाजित बिंदु वह है जब किसी कंपनी के व्यय बिक्री या सेवा की मात्रा से पूरी तरह से मेल खाते हैं। इसे कुल व्यय या कुल यूनिट उत्पादन (जिसकी लागत उनकी बिक्री द्वारा प्राप्त आय के बिल्कुल बराबर होती है) द्वारा सटीक रूप से समायोजित कुल रूपए या राजस्व में व्यक्त किया जा सकता है। यह विश्लेषण गणितीय रूप में या आरेखीय ढंग से किया जा सकता है।
- ◇ **ऋण – सर्विस अनुपात:** ऋण सेवा व्याप्ति अनुपात कंपनी की दीर्घ अवधि की देयताओं को पूरा करने की सामर्थ्य का मापदंड है। इस अनुपात को ऐसी राशि के रूप में व्यक्त किया जाता है जिसे परियोजना ऋण/उधार पर ब्याज तथा मूलधन के लिए हर साल भुगतान करती है (या भुगतान करने का प्रस्ताव करती है), अर्थात् उस ऋण सर्विस के भुगतान के लिए उपलब्ध निधियों की तुलना करते समय भुगतान की जाने वाली ऋण सर्विस की राशि।

## VI. समर्थक दस्तावेज

- ◇ उत्पादक कंपनी की संक्षिप्त पृष्ठभूमि तथा प्रमुख निदेशक/सीईओ का जीवन-वृत्त
- ◇ पट्टों, यदि कोई हो, की प्रतिलिपियां
- ◇ संदर्भ पत्र
- ◇ उत्पादों आदि को बेचने के लिए संविदा/कार्य आदेश/एम ओ यू कानूनी दस्तावेज (पंजीकरण, कारोबार लाइसेंस आदि)



## CHAPTER 5

# ASSESSING INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF PRODUCER COMPANY

*(The Chapter describes a practical tool that can be used to measure the health of the producer companies)*

A method of institutional assessment of producer company, namely, Framework of Participatory Assessment of Institutional Performance of PC, has been discussed in the following section. This method is used frequently by ASA to assess the institutional performance of the PC time to time. Based on the findings of the assessment capacity building strategy for the PC, it is developed or modified.

### 5.1 FRAMEWORK OF PARTICIPATORY ASSESSMENT OF INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF PC

The framework is comprised of a set of Criteria and Institutional Maturity Indicators, considered important for quality checks to ensure that the formation process and functioning of PC is such that it contributes towards strengthening of the governing system of the PC. A suggestive set of criteria and IMIs are given below.

TABLE 13: CRITERIA AND INDICATORS FOR ASSESSING PC FORMATION PROCESS AND FUNCTIONING	
CRITERIA	INDICATORS
Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Size: good enough to be viable and socially cohesive</li> <li>◇ Social homogeneity: kinship or other social ties, absence of dependency on relations.</li> <li>◇ Not dominated by politically/economically powerful members</li> <li>◇ Poor and women are included (if mandated)</li> </ul>
2. Identity & structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Members know the purpose of forming PC</li> <li>◇ Members represent their households.</li> <li>◇ There is continuity in household representatives.</li> <li>◇ All members can give an account of all the PC's activities.</li> <li>◇ All members can give an account (General) of the PC's finances</li> </ul>
3. Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Leadership roles change, fixed tenure</li> <li>◇ Leaders have been elected/selected by the members.</li> <li>◇ Selection/election of leader based on desired characteristics</li> </ul>
4. Functioning	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ PC has a set of rules (by-laws) which have been discussed and agreed upon as well as sanctions for rule breakers</li> <li>◇ Regular BOD meeting and AGM take place with significant attendance</li> <li>◇ The majority of members (X%) contribute to BOD/AGM discussion and decision making</li> <li>◇ Up to date maintenance of records and statutory compliances</li> </ul>
5. Independence (in proportional to the age of the PC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ X% meetings of BOD/AGM regularly take place in the absence of promoting institution or with diminishing support</li> <li>◇ Records are maintained without or with little support from the Promoting Agency (PA)</li> <li>◇ X% decisions are taken independent of the PA</li> </ul>
6. Resource mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ PC raises funds to carry out business</li> <li>◇ Overheads expenditure met with the own resources</li> <li>◇ Reserve funds builds up to X%</li> <li>◇ PC mobilises specialist skills or services from the government and private sources</li> <li>◇ PC obtains govt. scheme to meet identified needs (convergence with other schemes)</li> </ul>
7. Resource management	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ PC develops business plan and implementation is as per the plan</li> <li>◇ PC has shown ability to negotiate with the various stakeholders</li> <li>◇ PC effectively oversees/manages the work of executives working as salaried persons</li> <li>◇ Budget control</li> <li>◇ Transparency</li> </ul>
8. Skill acquisition & use	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ X% of BOD members have attended training programmes (including specialised training)</li> <li>◇ BOD has used planning skills to identify and solve operational problems.</li> </ul>
9. Distribution of benefits	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Equitable distribution of benefits (dividends and services)</li> <li>◇ Mechanism of benefits-sharing developed and adhered to</li> </ul>

# उत्पादक कंपनी के संस्थानिक

## निष्पादन का मूल्यांकन

(इस अध्याय में एक व्यावहारिक उपकरण का वर्णन किया गया है जिसका प्रयोग उत्पादक कंपनियों के स्वस्थ का मूल्यांकन करने के लिए किया जा सकता है)

उत्पादक कंपनी के संस्थानिक मूल्यांकन की विधि अर्थात् उत्पादक कंपनी के संस्थानिक निष्पादन के प्रतिभागितापूर्ण मूल्यांकन की रूपरेखा पर अगले खंड में चर्चा की गई है। समय-समय पर उत्पादक कंपनी के संस्थानिक निष्पादन का मूल्यांकन करने के लिए ए एस ए द्वारा अक्सर इस विधि का प्रयोग किया जाता है। उत्पादक कंपनी के लिए मूल्यांकन क्षमता निर्माण रणनीति के निष्कर्षों के आधार पर इसे विकसित या संशोधित किया जाता है।

### 5.1 उत्पादक कंपनी के संस्थानिक निष्पादन के सहभागितापूर्ण मूल्यांकन की रूपरेखा

इस रूपरेखा में कसौटी एवं संस्थानिक परिपक्वता संकेतकों का एक समूह शामिल है जिन्हें गुणवत्ता की जांच के लिए महत्वपूर्ण माना जाता है ताकि सुनिश्चित हो कि उत्पादक कंपनी की निर्माण प्रक्रिया तथा कामकाज ऐसा हो जो उत्पादक कंपनी की अभिशासन की प्रणाली को सुदृढ़ करने की दिशा में योगदान करे। कसौटियों तथा आई एम आई की एक सांकेतिक सूची नीचे दी गई है

सारणी 13: उत्पादक कंपनी की निर्माण प्रक्रिया तथा कामकाज के मूल्यांकन के लिए कसौटियां तथा संकेत		
क्रम सं.	कसौटी	संकेत
1	विशेषताएं	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ आकार: व्यवहार्य एवं सामाजिक दृष्टि से सामंजस्यपूर्ण होने के लिए पर्याप्त रूप से बड़ी हो</li> <li>◇ सामाजिक समरूपता: रिश्ता या अन्य सामाजिक संबंध, संबंधों पर निर्भर न होना</li> <li>◇ राजनीतिक दृष्टि से/आर्थिक दृष्टि से ताकतवर सदस्यों का वर्चस्व न हो</li> <li>◇ गरीबों एवं महिलाओं को शामिल किया जाता है (यदि अधिदेशित हो)</li> </ul>
2	पहचान एवं संरचना	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ सदस्य उत्पादक कंपनी के गठन के प्रयोजन को जानते हैं</li> <li>◇ सदस्य अपने परिवारों का प्रतिनिधित्व करते हैं</li> <li>◇ परिवार के प्रतिनिधियों में निरंतरता है</li> <li>◇ सभी सदस्य उत्पादक कंपनी की सभी गतिविधियों का लेखा दे सकते हैं</li> <li>◇ सभी सदस्य उत्पादक कंपनी के वित्त का लेखा (सामान्य) दे सकते हैं</li> </ul>
3	नेतृत्व	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ नेतृत्व की भूमिकाएं परिवर्तित होती हैं, कार्यकाल निर्धारित होता है</li> <li>◇ नेताओं का चयन/निर्वाचन सदस्यों द्वारा किया गया है</li> <li>◇ वांछित विशेषताओं के आधार पर नेताओं का चयन/निर्वाचन</li> </ul>
4	कामकाज	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ पी सी की अपनी एक नियमावली (उप नियम) है जिन पर चर्चा हुई है तथा सहमति बनी है और नियम तोड़ने वालों के लिए प्रतिबंधों की भी व्यवस्था है</li> <li>◇ उल्लेखनीय उपस्थिति के साथ बीओडी की बैठक तथा एजीएम का नियमित रूप से आयोजन होता है</li> <li>◇ अधिकांश सदस्य (...प्रतिशत) बीओडी/एजीएम चर्चा एवं निर्णय लेने में भाग लेते हैं</li> <li>◇ रिकार्डों तथा सांविधिक अनुपालनों का अच्छी तरह से अनुसंधान</li> </ul>
5	स्वतंत्रता (उत्पादक कंपनी की उम्र के अनुपात में)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ प्रवर्तक संस्था की अनुपस्थिति में या घटते समर्थन के साथ बीओडी/एजीएम की ...प्रतिशत बैठकें नियमित रूप से होती हैं</li> <li>◇ प्रवर्तक एजेंसी (पीए) की सहायता के बिना या नाममात्र की सहायता से रिकार्ड तैयार किए जाते हैं।</li> <li>◇ प्रवर्तक एजेंसी के बगैर स्वतंत्र रूप से ...प्रतिशत निर्णय लिए जाते हैं</li> </ul>
6	संसाधन जुटाना	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ कारोबार संचालित करने के लिए उत्पादक कंपनी धन जुटाती है</li> <li>◇ ऊपरी खर्चों को अपने खुद के संसाधनों से वहन किया जाता है</li> <li>◇ ...प्रतिशत तक आरक्षित निधि का निर्माण किया जाता है</li> <li>◇ उत्पादक कंपनी सरकार या निजी स्रोतों से विशेषज्ञ कौशल या सेवाएं जुटाती है</li> <li>◇ अभिचिह्नित जरूरतों को पूरा करने के लिए उत्पादक कंपनी सरकारी स्कीम की मदद लेती है (अन्य स्कीमों के साथ अभिसरण)</li> </ul>
7	संसाधन प्रबंधन	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ उत्पादक कंपनी कारोबार योजना विकसित करती है तथा कार्यान्वयन योजना के मुताबिक होता है</li> <li>◇ उत्पादक कंपनी ने विभिन्न हितधारकों के साथ मोलभाव करने की सामर्थ्य प्रदर्शित की है</li> <li>◇ उत्पादक कंपनी वेतनभोगी व्यक्तियों के रूप में काम करने वाले कार्यपालकों के कार्य की कारगर ढंग से निगरानी/प्रबंधन करती है</li> <li>◇ बजट नियंत्रण</li> <li>◇ पारदर्शिता</li> </ul>
8	कौशल अधिग्रहण एवं प्रयोग	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ बीओडी के ...प्रतिशत सदस्यों ने प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भाग लिया है (जिसमें विशिष्ट प्रशिक्षण शामिल हैं)</li> <li>◇ बीओडी ने प्रचालन से जुड़ी समस्याओं की पहचान करने तथा उन्हें दूर करने के लिए आयोजना के कौशलों का प्रयोग किया है</li> </ul>
9	लामों का वितरण	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ लामों (लामांश एवं सेवाओं) का समान रूप से वितरण</li> <li>◇ लामों की हिस्सेदारी का तंत्र विकसित किया गया है तथा उसका पालन किया जाता है</li> </ul>

Against each of these criteria and associated indicators the institutional performance of the PC can be assessed in different time frame. The timing of the assessment is context specific and therefore difficult to prescribe. However, it is suggestive that it can be used for some criteria in the beginning and repeat exercise can be conducted once in a year.

It is desirable that the assessment is done in a participatory manner, especially involving the members of the BoD, so that they get the maximum benefits by this assessment in the form of discussion on the spot analysis, etc. This analysis would help the BoD to identify their strength and limitations for course correction. Hence, the process of facilitation is crucial.

Since the assessment is qualitative in nature therefore the facilitator for this assessment may choose to use different scales viz. 1 to 10 or attributes like very good, good, satisfactory, poor, etc. to bring in some amount of objectivity to the exercise.

## **ADDITIONAL RESOURCES**

### ***Tool Kit for Financial Analysis***

For the convenience of the practitioners and others an Excel programme based software has been developed for the financial analysis. This will be useful for appraising different variables while doing the financial analysis. The softcopy of the Tool kit can be downloaded for free from the SFAC website ([www.sfacindia.com](http://www.sfacindia.com)).

इन कसौटियों तथा संबद्ध संकेतकों में से प्रत्येक के विरुद्ध उत्पादक कंपनी के संस्थानिक निष्पादन का मूल्यांकन भिन्न-भिन्न समय सीमा में किया जा सकता है। मूल्यांकन का समय संदर्भ विशिष्ट होता है और इसलिए निर्धारित करना कठिन है। तथापि, सुझाव दिया जाता है कि शुरुआत में कुछ कसौटियों के लिए इसका प्रयोग किया जा सकता है तथा वर्ष में एक बार इस कवायद को दोहराया जा सकता है।

वांछनीय है कि मूल्यांकन सहभागितापूर्ण ढंग से किया जाए, विशेष रूप से बीओडी के सदस्यों को शामिल करके ताकि उन्हें स्थल पर ही विश्लेषण, चर्चा आदि के रूप में मूल्यांकन के माध्यम से अधिकतम लाभ प्राप्त हो सके। यह विश्लेषण अपनाए जाने वाले पथ में सुधार के लिए अपनी अच्छाइयों एवं सीमाओं की पहचान करने में बीओडी की मदद करेगा। इसलिए, यह प्रक्रिया महत्वपूर्ण है।

चूंकि मूल्यांकन का स्वरूप गुणात्मक होता है इसलिए इस मूल्यांकन का सूत्रधार विभिन्न पैमानों का प्रयोग करने के विकल्प को चुन सकता है, उदाहरण के लिए 1 से 10 या बहुत अच्छा, अच्छा, संतोषप्रद, खराब आदि जैसे विशेषण ताकि इस कवायद में कुछ हद तक वस्तुनिष्ठता शामिल हो।

## अतिरिक्त संसाधन

### वित्तीय विश्लेषण के लिए उपकरण सामग्री

व्यवसायी तथा दूसरों की सुविधा के लिए, एक एकसेल प्रोग्राम आधारित साफ्टवेयर वित्तीय विश्लेषण के लिए विकसित किया गया है। वित्तीय विश्लेषण करते समय विभिन्न प्रभावित करने वाली वस्तुओं की जानकारी प्राप्त करने में यह उपयोगी होगा। इस उपकरण सामग्री की साफ्ट कापी एस एफ ए सी की वेबसाइट ([www.sfacindia.com](http://www.sfacindia.com)) से मुफ्त में डाउनलोड की जा सकती है।









सत्यमेव जयते

भारत सरकार  
कृषि मंत्रालय  
कृषि एवं सहकारिता विभाग