



# কৃষক উত্পাদক সংগঠনের জনয় নীতি ও পদ্ধতির নিদেৰ্শিকা

## POLICY & PROCESS GUIDELINES FOR FARMER PRODUCER ORGANISATIONS



सत्यमेव जयते

ভারত সরকার  
কৃষি মনতরালয়  
কৃষি ও সমবায় বিভাগ





# কৃষক উৎপাদক সংস্থাগুলির নীতি ও পদ্ধতি নির্দেশিকা

## POLICY & PROCESS GUIDELINES FOR FARMER PRODUCER ORGANISATIONS

কৃষি ও সমবায় বিভাগ  
কৃষি মন্ত্রালয়  
ভারত সরকার

২০১৬





# CONTENTS সামগ্রী

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

### পার্ট 1: জাতীয় নীতি কৃষক সংগঠনের জন্য

1. Vision	14
1. দর্শন	14
2. Mission	14
2. মিশন	14
3. Scope and Coverage	14
3. সুযোগ এবং বিস্তার	14
4. Support for Promotion of FPOs	14
4. এফপিওগুলির গঠনের জন্য সমর্থন	14
5. Role of Central Government Institutions in Supporting FPOs	15
5. এফপিওগুলিকে সমর্থনে কেন্দ্রীয় সরকারী প্রতিষ্ঠানের ভূমিকা	15
6. Role of State Government Institutions in Supporting FPOs	15
6. এফপিওদের সমর্থনে রাজ্য সরকারী প্রতিষ্ঠানের ভূমিকা	15
7. Miscellaneous	16
7. বিবিধ	16

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

### পার্ট 2: জাতীয় নীতি কৃষক সংগঠনের জন্য

1. Background	18
1. পশ্চাৎপট	18
2. Project Considerations – Objectives	18
2. প্রকল্পের বিবেচ্য বিষয় – উদ্দেশ্য	18
3. Guiding Values and Principles for Sustaining Farmer Producer Organisations Development	19
3. কৃষক উৎপাদক সংগঠন উন্নয়ন সুস্থায়ী করার জন্য নীতি ও পথনির্দেশক মূল্যবোধ	19
4. Selection of Resource Institutions (RIs)	19
4. সম্পদ প্রতিষ্ঠান (আরআই) নির্বাচন	19
5. FPO Promotion and Development Process	20
5. এফপিও গঠন ও উন্নয়নের প্রক্রিয়া	20
6. FPO Service Model	22
6. এফপিও আদর্শ পরিষেবা	22
7. Stages of Project Development, Timeline, Deliverable and Measures of Verification	24
7. প্রকল্প উন্নয়নের সোপানগুলি, সময়কাল, সরবরাহ ও যাচাইয়ের উপায়	24
8. Project Outcomes	26
8. প্রকল্পের ফলাফল	26
9. Budget and Payment Structure	26
9. বাজেট এবং প্রদেয় গঠনপ্রণালী	26



## ANNEXURES

### অতিরিক্ত

1. Details of Project Objective wise Activities, Outputs and Outcomes	31
1. প্রকল্পের উদ্দেশ্য অনুযায়ী কার্যক্রম, আউটপুট ও ফলাফলের বিবরণ	31
2. Energizing farm production systems: institutional arrangement for transition to coordinated surplus farmer	32
2. কৃষি উৎপাদন ব্যবস্থা সক্রিয়করণ: সমন্বিত উৎপাদক কৃষকে রূপান্তরিত হওয়ার জন্য প্রতিষ্ঠানিক ব্যবস্থা	32
3. Empanelment process	33
3. আরআইদের তালিকাভুক্ত করার প্রক্রিয়া	33
4. Outline for diagnostic study	34
4. নির্ণায়ক অধ্যয়নের রূপরেখা	34
5. Detailed checklist of factors for baseline study	35
5. ভিত্তিভূমি অধ্যয়ন উপাদানগুলির বিস্তারিত যাচাই তালিকা	35
6. Guidelines for business planning	36
6. ব্যবসায়িক পরিকল্পনা জন্য নির্দেশাবলীর রূপরেখা	36
7. Guidelines for by-laws	37
7. উপবিধি এর জন্য নির্দেশাবলী	37
8. Outline for inception report	38
8. প্রারম্ভিক প্রতিবেদনের রূপরেখা	38
9. Institutional maturity index	39
9. প্রতিষ্ঠানিক পূর্ণপরিণতিপ্রাপ্তির সূচক	39
10. Memorandum of Agreement between promoter organization (concerned State Department/SFAC) and Resource Institution (RI)	40
10. প্রবর্তক সংস্থা (স্টেট ডিপার্টমেন্ট/সংশ্লিষ্ট এসএফএসি) এবং সম্পদ প্রতিষ্ঠান (আরআই) এর মধ্যে সমঝোতা চুক্তির স্মারক	40

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

### পার্ট 1: সম্পদ পুস্তিকা উৎপাদক কম্পানি স্থাপন করার জন্য

Acknowledgement	45
কৃতজ্ঞতা স্বীকার	45
Introduction	46
ভূমিকা	46

## CHAPTER 1: PRODUCER COMPANIES – CONCEPT AND PRACTICES

### পরিচ্ছেদ 1: উৎপাদক কম্পানি ধারণা এবং আচরণাবলী

1.1 Background	47
1.1 পটভূমি	47
1.2 Key Characteristics of Producer Companies	48
1.2 উৎপাদক কোম্পানিগুলির মূল বৈশিষ্ট্য	48
1.3 Experience of ASA in Establishing PCs	49
1.3 পিসি প্রতিষ্ঠায় এসএ এর অভিজ্ঞতা	49

## CHAPTER 2: INCORPORATION OF A PRODUCER COMPANY

### পরিচ্ছেদ ২: একটি উৎপাদক কোম্পানি নিগমবদ্ধ করা

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 একটি পিসি বা সম্প্রদায় ভিত্তিক সংস্থা (সিবিও) গঠন করার সময় বিভিন্ন সামাজিক পদ্ধতি কতটা ভিন্ন হওয়া উচিত?	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 প্রাথমিক সিবিওগুলিকে কি (এসএইচজি, বনজাত সংগ্রাহক গ্রুপ, জল ব্যবহারকারী গ্রুপ, সাধারণ স্বার্থযুক্ত গ্রুপ, ইত্যাদি) পিসিতে রূপান্তরিত করা যাবে?	52
2.3 Whether the Process of Establishing PC is Self Triggered by the Members Themselves or Externally Triggered?	52
2.3 পিসি প্রতিষ্ঠার প্রক্রিয়া সদস্যদের নিজেদের ভিতর থেকে শুরু হয়, নাকি বাইরে থেকে এর সূত্রপাত ঘটে?	52
2.3.1 Who Can be the Initiator for Establishing PC	52
2.3.1 পিসি প্রতিষ্ঠার এর জন্য আরম্ভকারী কে হতে পারে?	52
2.4 Preparations for the Formation of a PC	52
2.4 পিসি গঠনের জন্য প্রস্তুতি	52
2.5 Registration of PCs	54
2.5 পিসি এর নিবন্ধন	54
Step 1: Digital Signature Certificate (DSC)	
সোপান 1: অঙ্কিত দস্তখত সার্টিফিকেট (ডিএসসি)	
Step 2: Director Identification Number (DIN)	
সোপান 2: পরিচালক আইডেন্টিফিকেশন নাম্বার (ডিআইএন)	
Step 3: Naming of a Producer Company	
সোপান 3: একটি উৎপাদক কোম্পানি এর নামকরণ	
Step 4: Memorandum & Articles of Association	
সোপান 4: মেমোরান্ডাম ও আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশন	
Step 5: Documents to be submitted to the RoC for the Incorporation of Producer Company	
সোপান 5: উৎপাদক কোম্পানি নিগমবদ্ধ করার জন্য আরওসি এর কাছে যে সব নথি জমা দিতে হবে।	
Step 6: Certificate of Incorporation	
সোপান 6: নিগমবদ্ধ হওয়ার শংসাপত্র	
Step 7: Tasks to be Completed Immediately after Incorporation of the PC	
সোপান 7: পিসি নিগমবদ্ধ হওয়ার পরে যে সব কাজ অবিলম্বে সম্পন্ন করা দরকার	
2.6 Estimated Cost for Incorporation of a Producer Company	56
2.6 একটি উৎপাদক কোম্পানি নিগমবদ্ধ হওয়ার জন্য আনুমানিক খরচ	56

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

### পরিচ্ছেদ 3: একটি উৎপাদক কোম্পানির প্রয়োজনীয় মূলধন পরিমাপ

3.1 Assessing the Capital Required for Initial Business Activity	57
3.1 প্রাথমিক ব্যবসায়িক কার্যকলাপ জন্য প্রয়োজনীয় মূলধনের আগাম হিসাব।	57
3.2 Management and Office Administration Cost	58
3.2 ব্যবস্থাপনা ও অফিস প্রশাসনিক খরচ	58



3.3 Cost of Furniture & Fixture	59
3.3 আসবাবপত্রের খরচ	59
3.4 Cost of Infrastructure & Machinery	60
3.4 পরিকাঠামো ও যন্ত্রপাতির খরচ	60
3.5 Training and Capacity-Building of Bods and PC Functionaries	60
3.5 বিওডিদেরও পিসি কর্মচারীদের সক্ষমতা বৃদ্ধির প্রশিক্ষণ	60

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

### পরিচ্ছেদ 4: উৎপাদক কোম্পানির ব্যবসার আর্থিক বাস্তবোপযোগিতার মূল্যায়ন

4.1 Introduction	61
4.1 ভূমিকা	61
4.2 The Business Planning Process	61
4.2 ব্যবসায়িক পরিকল্পনা পদ্ধতি	61
4.3 How to Generate Business Ideas?	61
4.3 কিভাবে ব্যবসার ধারণা তৈরি করতে হয়?	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 ছোট গ্রুপ নিয়ে চিন্তার ঝড়, সাধারণত নতুন ব্যবসার জন্য ধারণা তৈরি করতে এই কৌশল ব্যবহার করা হয়। এই প্রক্রিয়াটি দুটি পর্যায়ে সম্পন্ন করা হয়:	62
4.3.2 Opportunity and Threat – Analysis & Business Opportunity Identification	62
4.3.2 সুযোগ এবং সম্ভাব্য বিপদ – বিশ্লেষণ ও ব্যবসা সুযোগ সনাক্তকরণ	62
4.3.3 Risk-Mapping and Management	62
4.3.3 ঝুঁকি ম্যাপিং এবং ব্যবস্থাপনা	62
4.4 Marketing Plan	63
4.4 বিপণনের পরিকল্পনা	63
4.4.1 Choosing a Marketing Strategy	64
4.4.1 একটি বিপণন কৌশল নির্বাচন	64
4.4.2 Positioning Strategy	64
4.4.2 পজিশনিং (স্থান দখলের) কৌশল	64
4.4.3 Basis of Positioning	64
4.4.3 পজিশনিং (স্থান দখলের) এর ভিত্তি	64
4.4.4 Strategies Based on Price and Promotion	64
4.4.4 দাম ও প্রমোশনের ভিত্তিতে রণকৌশল	64
4.4.5 The PC's Marketing Plan	66
4.4.5 পি সি এর বাজার পরিকল্পনা	66
4.5 Financial Plan	70
4.5 আর্থিক পরিকল্পনা	70
4.5.1 What is a 'Budget'?	70
4.5.1 বাজেট কাকে বলে?	70
4.5.2 What is Working Capital?	70
4.5.2 কার্যকারী মূলধন কি?	70

4.5.3 How to Prepare a Budget?	71
4.5.3 কিভাবে একটি বাজেট প্রস্তুত করতে হয়?	71
4.5.4 Break-even Analysis	71
4.5.4 ব্রেক ইভন বিশ্লেষণ	71
4.5.5 Sources of Finance	72
4.5.5 অর্থসংস্থানের উৎস	72
4.5.6 What is Interest? What are the Various Ways of Calculating Interest?	72
4.5.6 ??	72
4.5.7 What is Net Present Value (or NPV)?	73
4.5.7 আসল বর্তমান মূল্য (বা এনপিভি) কি?	73
4.5.8 What is an Internal Rate of Return?	76
4.5.8 অভ্যন্তরীণ ফেরতের হার কী?	76
4.5.9 Cash Flow Statement	76
4.5.9 নগদ প্রবাহ বিবৃতি	76
4.5.10 Sensitivity Analysis	79
4.5.10 স্পর্শকাতরতা বিশ্লেষণ	79
4.6 Writing a Business Plan	79
4.6 একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা লেখা	79
4.6.1 What is a Business Plan?	79
4.6.1 ব্যবসা পরিকল্পনা কি?	79
4.6.2 What are the Elements of a Business Plan?	80
4.6.2 একটি ব্যবসা পরিকল্পনার উপাদানসমূহ কি কি?	80
4.6.3 Tips on Writing a Business Plan	80
4.6.3 একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা লেখার টিপস	80
4.6.4 Suggested Outline of a Business Plan	80
4.6.4 একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনার রূপরেখার পরামর্শ	80

## CHAPTER 5: ASSESSING INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF PRODUCER COMPANY

### পরিচ্ছেদ 5: উৎপাদক কম্পানীর প্রাতিষ্ঠানিক শংসাধিত কাজের মূল্যায়ন

5.1 Framework of Participatory Assessment of Institutional Performance of PC	82
5.1 পিসির প্রাতিষ্ঠানিক শংসাধিত কাজের অংশগ্রহণমূলক মূল্যায়ন ফ্রেমওয়ার্ক	82
Additional Resources	83
অতিরিক্ত সম্পদ	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

## সংক্ষেপ

1	এজিএম	(AGM)	বার্ষিক সাধারণ সভা
2	এ ও এ	(AoA)	আর্টিকেল অফ অ্যাসসিয়েশন
3	এপিএমসি	(APMC)	এগ্রিচালচার প্রোডাক্ট মার্কেটিং সোসাইটি
4	এ এস (	(ASA)	অ্যাকশন ফর সশ্যাল অ্যাদভান্সমেন্ট
5	বি এফ	(BF)	বিজনেস ফেসিলিটোর
6	বিওডি	(BoD)	পরিচালনা বোর্ড
7	সিএ	(CA)	চার্টার্ড অ্যাকাউন্ট্যান্ট
8	সিবি	(CB)	ক্যাপাসিটি বিল্ডিং
9	সিবিও	(CBO)	কমিউনিটি ভিত্তিক প্রতিষ্ঠান
10	সিইও	(CEO)	প্রধান কার্য নির্বাহক
11	সআইজি	(CIG)	প্রচলিত সুদের গ্রুপ
12	সিএস	(CS)	কোম্পানি সচিব
13	ডিএসি	(DAC)	কৃষি ও কোঅপারেশন দপ্তর
14	ডি আই এন	(DIN)	পরিচালক সনাক্তকারী নম্বর
15	ডিপি আর	(DPR)	বিস্তারিত প্রজেক্ট রিপোর্ট
16	ডিএসসি	(DSC)	সংখ্যা দস্তখত সার্টিফিকেট
17	ডিএসসিআর	(DSCR)	ঋণ সার্ভিস বিস্তার অনুপাত
18	ইওওয়াই	(EoY)	বছরের শেষ
19	এফএও	(FAO)	খাদ্য ও কৃষি সংস্থার
20	এফসি আই	(FCI)	ভারতের খাদ্য কর্পোরেশন
21	এফএফবি	(FFB)	কৃষকের ফিন্ডবুক
22	এফজি	(FG)	কৃষক গ্রুপ
23	এফ আইজি	(FIG)	কৃষক উৎসাহী গ্রুপ
24	এফপিসি	(FPC)	কৃষক প্রযোজক কোম্পানি
25	এফপিও	(FPO)	কৃষক প্রযোজক সংস্থা
26	জিবি	(GB)	সাধারণ সভা
27	জি ও আই	(Gol)	ভারত সরকার
28	জিওএমপি	(GoMP)	মধ্য প্রদেশ সরকার
29	এইচ আর	(HR)	মানব সম্পদ
30	আইএফএডি	(IFAD)	কৃষি উন্নয়নের জন্য আন্তর্জাতিক তহবিল
31	আইএফপিআরআই	(IFPRI)	ইন্টারন্যাশনাল ফুড পলিসি রিসার্চ ইনস্টিটিউট
32	আইএনএম	(INM)	ইন্টিগ্রেটেড নিউট্রিয়েন্ট ম্যানেজমেন্ট
33	আইপিএম	(IPM)	ইন্টিগ্রেটেড পেস্ট ম্যানেজমেন্ট
34	আইপিপি	(IPP)	ইন্টিগ্রেটেড প্ল্যান্ট প্রোটেকশন
35	আই আর আর	(IRR)	অভ্যন্তরীণ ফেরত দেওয়ার হার
36	আইটি	(IT)	আয়কর
37	কেসিসি	(KCC)	কিষাণ ক্রেডিট কার্ড
38	এলএফ	(LF)	লিড ফার্মার ( কৃষক )
39	এলএস	(LS)	ল্যাম্পসাম
40	এলপিও	(LPO)	লাইভলিহুড প্রমোশন অর্গানাইজেশন





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	এলআরপি	(LRP)	স্থানীয় রিসোর্স ব্যক্তি
42	এমএসিএস	(MACS)	পারস্পরিক সহায়তা সমবায় সমিতি আইন
43	এমএডিপি	(MADP)	ঔষধি , সুগন্ধি ও প্রাকৃতিক রঞ্জক বৃক্ষ কর্মসূচী
44	এমসিএ	(MCA)	কর্পোরেট বিষয়ক মন্ত্রণালয়
45	এম আই এস	(MIS)	ম্যানেজমেন্ট ইনফরমেশন সিস্টেম
46	এমওএ	(MoA)	মেমোরান্ডাম অফ অ্যাসোসিয়েশন
47	এমও ইউ	(MoU)	মেমোরান্ডাম অফ আন্ডারস্ট্যান্ডিং
48	এম এস এক্সেল	(MS Excel)	মাইক্রোসফট এক্সেল
49	এমএসপি	(MSP)	ন্যূনতম সমর্থন মূল্য
50	নাবার্ড	(NABARD)	কৃষি ও পল্লী উন্নয়ন জন্য ন্যাশনাল ব্যাংক
51	নাফেড	(NAFED)	জাতীয় কৃষি সমবায় ফেডারেশন
52	এনসিডিসি	(NCDC)	জাতীয় সমবায় উন্নয়ন কর্পোরেশন
53	এনজিও	(NGO)	বেসরকারী সংস্থা
54	এনপিভি	(NPV)	আসল বর্তমান মূল্য
55	এনভিআইইউসি	(NVIUC)	ন্যাশনাল ভেজিটেবল ইনিশিয়েটিভ ফর আরবান গুচ্ছ
56	ও/টি বিশ্লেষণ	(O/T Analysis)	সুযোগ ও হুমকি বিশ্লেষণ
57	ও/ডি বিশ্লেষণ	(OD)	অর্গানাইজেশনাল ডেভেলপমেন্ট বিশ্লেষণ
58	প্যান	(PAN)	স্থায়ী অ্যাকাউন্ট সংখ্যা
59	পিসি	(PC)	প্রোডিউসার কোম্পানী ( উৎপাদক কম্পানি )
60	পিসি*	(PC*)	ব্যক্তিগত কম্পিউটার
61	পিসি**	(PC**)	প্রকিউরমেন্ট সেন্টার
62	প্রদান	(PRADAN)	প্রফেশনাল অ্যাসিস্ট্যান্স ফর ডেভেলপমেন্ট অ্যাকশন
63	পিভি	(PV)	বর্তমান মূল্য
64	য়ারপিএফ	(RFP)	প্রস্তাবনার জন্য অনুরোধ
65	আর আই	(RI)	রিসোর্স ইনস্টিটিউশন
66	আরকেভিওয়াই	(RKVY)	রাষ্ট্রীয় কৃষি বিকাশ যোজনা
67	আরওসি	(RoC)	কোম্পানির রেজিস্ট্রার
68	এস/ডব্লু বিশ্লেষণ	(S/W Analysis)	শক্তি এবং দুর্বলতা
69	এসএইচজি	(SHG)	স্বনির্ভর গোষ্ঠী
70	এসএইচটি	(SHT)	অগ্রবাহিনী টিম
71	এসএলএসটি	(SLSC)	রাজ্য স্তরে অনুমোদন কমিটি
72	এসএমএস	(SMS)	শর্ট মেসেজ সার্ভিস
73	এসডব্লুওটি	(SWOT)	শক্তি , দুর্বলতা, সুযোগ ও হুমকি
74	টিডিএস	(TDS)	উৎসমূলে কাটা ট্যাক্স
75	টিন	(TIN)	ট্যাক্স ইনফরমেশন নেটওয়ার্ক
76	টিএআর	(ToR)	নির্দেশের শর্তাদি
77	ভ্যাট	(VAT)	মূল্য সংযোজন কর
78	ডব্লুএইচআর	(WHR)	ওয়ারহাউস রসিদের
79	ডব্লুইউজি	(WUG)	জল ব্যবহারকারী গ্রুপ







# NATIONAL POLICY

*for the Promotion of  
Farmer Producer Organisations*

## জাতীয় নীতি

কৃষক  
সংগঠনের জন্য

# 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

# জাতীয় নীতি

## কৃষক উৎপাদক সংগঠনের জন্য

### মুখবন্ধ

উৎপাদনকারীদের, বিশেষ করে ক্ষুদ্র ও মাঝারি চাষীদের, সংগঠিত করে উৎপাদনকারী সংস্থায় পরিণত করা, কৃষি ক্ষেত্রে অনেক চ্যালেঞ্জ মোকাবিলায় অন্যতম প্রধান কার্যকর পথ হিসেবে আত্মপ্রকাশ করেছে, কিন্তু সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ হল এটা বিনিয়োগ, প্রযুক্তি ও নিবেশ এবং বাজারে তাদের অভিজ্ঞমত্যা উন্নত করেছে।

ভারত সরকারের কৃষি মন্ত্রণালয়ের কৃষি ও সমবায় বিভাগ ভারত সরকারের কৃষি মন্ত্রণালয়ের কৃষি ও সমবায় বিভাগ কৃষকদের উৎসাহিত করে তাদের সক্ষমতা বৃদ্ধির দ্বারা তাদের উৎপাদন ও বিপণন ক্ষমতা বর্ধিত করার জন্য সবচেয়ে উপযুক্ত সংগঠিত প্রাতিষ্ঠানিক গঠন হিসাবে কোম্পানি আইন 1956 বিশেষ বিধানের অধীনে নিবন্ধিত কৃষক উৎপাদনকারী সংস্থা হিসাবে চিহ্নিত করেছে। এই পলিসি ডকুমেন্টটির উদ্দেশ্য হল এটি কেন্দ্রীয় ও রাজ্য সরকারের এজেন্সিগুলির গাইড হিসাবে কাজ করবে, যারা কৃষক উৎপাদনকারী সংস্থাগুলিকে বিশেষ করে উৎপাদনকারী কোম্পানিগুলিকে প্রমোট ও সাহায্য করতে চায় এবং কেন্দ্রীয় ও রাজ্য সরকারের বিভিন্ন পরিকল্পনা ও প্রকল্পের সাথে সংযুক্ত করতে চায়।

**1. দর্শন:** সদস্যদের মালিকাধীন উৎপাদক সংস্থাকে উন্নত ও সমর্থনের মাধ্যমে সমৃদ্ধ এবং স্থায়ী উন্নত কৃষি নির্মাণ করা, যা দক্ষ, স্বল্প খরচে এবং স্ববহনক্ষম সম্পদ ব্যবহারের মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধিতে কৃষকদের সক্ষম করবে এবং তাদের উৎপাদিত দ্রব্যের উচ্চ বিনিময় মূল্য পাইয়ে দেবে, যা ঘটবে সরকার এবং শিক্ষা প্রতিষ্ঠান, গবেষণা সংস্থা, সুশীল সমাজ ও বেসরকারী সংস্থার একত্র ফলপ্রসূ কাজকর্ম দিয়ে।

### 2. মিশন

2.1 অর্থনৈতিকভাবে স্বাবলম্বী, গণতান্ত্রিক, এবং স্বশাসিত কৃষক উৎপাদক সংস্থাগুলি গঠন করা।

2.2 যোগ্যতাসম্পন্ন ও অভিজ্ঞ সম্পদ প্রতিষ্ঠান (আর আই) দ্বারা এফপিও গঠন

2.3 এই এফপিওগুলিকে শক্তিশালী করতে - নীতি কর্ম, নিবেশ, প্রযুক্তিগত জ্ঞান, আর্থিক সম্পদ, এবং পরিকাঠামো - এইগুলির জন্য প্রয়োজনীয় সহায়তা ও সম্পদ প্রদান।

2.4 নিজস্ব এফপিওগুলিরমাধ্যমে কৃষকদের ক্ষেত্র ও বিক্রেতা উভয়রূপে, বাজারে ক্রিয়াশীলতার বাধা দূর করা।

2.5 এফপিওদের সমষ্টিগত উৎপাদন ও বিপণনের ক্ষমতা বৃদ্ধি করতে এফপিওর ভিতরে বিনিয়োগের জন্য একটি সক্রিয় নীতিগত পরিবেশ তৈরি করা।

### 3. সুযোগ এবং বিস্তার

3.1 এই নীতির বিধান কোম্পানি আইনের অধীনে এবং বিভিন্ন কেন্দ্রীয় ও রাজ্য সমবায় সমিতি আইনে নিবন্ধীকৃত হয়েছে বা এই নীতি লাগু হওয়ার পরে নিবন্ধিত হবে এইরূপ এফপিওদেরক্ষেত্রে সমানভাবে প্রযোজ্য হবে।

3.2 কেন্দ্রীয় ও রাজ্য সরকারের বিভিন্ন প্রকল্প ও পরিকল্পনার অধীনের উপকারগুলিকে আকৃষ্ট করতে একটি এফপিওরপ্রধান যোগ্যতানির্ণায়ক হল এটির একটি পরিচালক মন্ডলী থাকবে যা নিবন্ধিত হবে এবং কৃষকদের দ্বারা প্রশাসিত হবে এবং প্রতিষ্ঠানটির কৃষি ও সমতুল কার্যকলাপের উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ থাকবে।

### 4. এফপিওগুলির গঠনের জন্য সমর্থন

4.1 কেন্দ্রীয় ও রাজ্য সরকার এবং তাদের এজেন্সি কেন্দ্রীয় সরকারের স্পনসর্ড প্রকল্প ও রাজ্য সরকারের অর্থে কৃষি ক্ষেত্রের প্রকল্প থেকে আর্থিক সম্পদ ব্যবহার করে একটি এফপিওর গঠন এবং উন্নয়নকে সমর্থিত ও সক্রিয়ভাবে উৎসাহিত করতে হবে।

4.2 এফপিওদের জন্য বিশদ নির্দেশাবলী তৎসহ সম্পদ সংস্থাগুলিকে নির্বাচিত করার পদ্ধতি, বাজেট এবং নিবন্ধীকরণ প্রক্রিয়া এই নীতির সঙ্গে সংযুক্ত করা হয়েছে। এর উদ্দেশ্য হল কেন্দ্রীয় ও রাজ্য সরকারের এজেন্সিগুলি, যাদের এই এফপিও গঠনের কাজ করার কথা তাদেরকে গাইড করা



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.



এবং এফপিও নির্মাণের দর্শনে উপনীত হওয়ার একটি পথনির্দেশিকা যোগানো, বিশেষ করে যদি কেন্দ্রীয় প্রকল্পের অর্থ এই এফপিও প্রমোশনের জন্য ব্যবহার করা হয়ে থাকে।

এফপিওদের সমর্থন যোগানোর জন্য রাজ্য সরকার স্বাধীনভাবে পৃথক নির্দেশিকা রচনা করতে পারেন যদি তারা অনুরূপ কাজের জন্য রাজ্য বাজেট তহবিলের অর্থ ব্যবহার করে থাকেন।

## 5. এফপিওগুলিকে সমর্থনে কেন্দ্রীয় সরকারী প্রতিষ্ঠানের ভূমিকা

5.1 ভারত সরকারের কৃষি মন্ত্রণালয়ের, কৃষি ও সমবায় বিভাগ (ডিএসি), এফপিওদের উন্নয়ন এবং বৃদ্ধির জন্য সংযোগকারী সংস্থা হিসেবে কাজ করবে।

5.2 ডিএসি এর অধীন সোসাইটি, স্মল ফার্মারস এগ্রিবিজনেস কনসার্টিয়াম (এসএফএসি), একটি একক জানালা হিসাবে প্রযুক্তিগত সহায়তা, প্রশিক্ষণ, গবেষণা ও জ্ঞান পরিচালনার জন্য এবং বিনিয়োগ, প্রযুক্তি এবং বাজার এর সাথে সংযুক্তি তৈরি করতে ডিএসি এর মনোনীত সংস্থা হিসাবে কাজ করবে। এসএফএসি রাজ্য সরকারকে, এফপিওগুলিকে এবং অন্যান্য সংস্থা যারা এফপিওগুলির উন্নয়নে লিপ্ত তাদেরকে সর্বপ্রকার সহায়তা প্রদান করবে। বিশেষ করে, এসএফএসি এফপিওগুলির সাথে নিবেশ সরবরাহকারী, প্রযুক্তি প্রদানকারী, সম্প্রসারণ এবং গবেষণা সংস্থা ও বিপণন এবং প্রক্রিয়াকরণ সংস্থা, সরকারী বা বেসরকারী উভয়ের মধ্যে সুস্থায়ী যোগাযোগ তৈরি করবে।

5.3 ন্যাশনাল কোঅপারেটিভ ডেভেলপমেন্ট কর্পোরেশনের (এনসিডিসি) বিভিন্ন প্রকল্পে যে সব সংস্থা সহায়তা পায় তাদের তালিকায় এফপিওগুলিকে অন্তর্ভুক্ত করার জন্য কর্পোরেশনের এর শাসনাদেশ প্রসারিত করা হবে।

5.4 এনএফইডি (নাফেড) এর হয়ে যে সব প্রতিষ্ঠান মূল্য সমর্থন সংগ্রহ অপারেশনের দায়িত্ব গ্রহণ করবে সেই সব যোগ্য প্রতিষ্ঠানের তালিকায় এফপিওগুলির অন্তর্ভুক্তি করতে এনএফইডি পদক্ষেপ নেবে।

5.5 বিভিন্ন ফসলের জন্য নূন্যতম সহায়ক মূল্যে (এমএসপি) সংগ্রহ অপারেশন এর অধীনে এফপিওগুলিকে অন্তর্ভুক্ত করার কাজে উৎসাহিত করতে ডিএসি ভারতের ফুড কর্পোরেশন (এফসিআই) ও রাজ্য সরকারকে সঙ্গে কাজ

করবে।

5.6 এফপিওদের মূলধন ও পরিকাঠামোর জন্য বিনিয়োগের প্রয়োজনে স্বল্প ও মাঝারি মেয়াদী ঋণ যোগানোর জন্য ডিএসি এবং তার মনোনীত সংস্থাগুলি নাবার্ড ও অন্যান্য আর্থিক সংস্থার সাথে কাজ করবে।

5.7 ছাড়াও ডিএসি এফপিওগুলির সদস্যদের জন্য 100% আর্থিক অন্তর্ভুক্তি অর্জন করতে এবং তাদেরকে কৃষি ক্রেডিট কার্ডের সাথে যুক্ত করতে সমস্ত প্রাসঙ্গিক স্টেকহোল্ডারের সঙ্গে কাজ করবে।

## 6. এফপিওদের সমর্থনে রাজ্য সরকারী প্রতিষ্ঠানের ভূমিকা

6.1 কেন্দ্রীয় সরকার স্পন্সর্ড প্রকল্প এবং রাজ্য আর্থিক সংস্থানের কর্মসূচী ও প্রকল্পের মাধ্যমে বড় সংখ্যায় এফপিও গঠনের কাজে উৎসাহিত করা ছাড়াও ডিএসি সুপারিশ করছে যে রাজ্য সরকার এফপিওদেরকে সমর্থন ও শক্তিশালী করতে নিম্নলিখিত পদক্ষেপগুলি গ্রহণ করুক।

6.1.1 সদস্য মালিকানাধীন প্রতিষ্ঠানগুলিকে সময় সময় যে সকল সুবিধা প্রদান করা হয় তা দিতে এফপিওগুলিকে রাজ্য এবং স্বনির্ভর সংস্থা ফেডারেশন আইনে নিবন্ধীকৃত সমবায় সংস্থার সাথে একই মর্যাদা ঘোষণার দ্বারা।

6.1.2 এফপিওগুলিকে সদস্যদের ব্যবহারের স্বার্থে নিবেশ (বীজ, সার, কৃষি যন্ত্রপাতি, কীটনাশক ইত্যাদি) নিয়ে বাণিজ্য করার জন্য তথা সমবায় সংস্থার সাথে সমান তালে কৃষি উপকরণ সরবরাহ করার জন্য সহজে লাইসেন্স দেওয়ার ব্যবস্থা করার দ্বারা।

6.1.3 এফপিওগুলিকে প্রত্যয়িত বীজ, চারা এবং অন্যান্য রোপণের উপাদানের উৎপাদক হিসাবে ব্যবহার করার মাধ্যমে এবং তাদের জন্য সমবায় সংস্থার সমতুল উৎপাদন ও বিপণন ভর্তুকির ব্যবস্থা করার মাধ্যমে।

6.1.4 এপিএমসি আইনের উপযুক্ত সংশোধনী দ্বারা খামার পণ্য খামারের দরজায় এফপিও মালিকানাধীন আহরণ ও বিপণন কেন্দ্র দ্বারা সরাসরি বিক্রয় এবং পাইকারি ক্রেতা ও এফপিওর মধ্যে চুক্তি চাষ ব্যবস্থার সুবিধা করার জন্য এফপিওগুলিকে অনুমতি দেওয়া।

- 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 বিভিন্ন ফসলের জন্য এমএসপি অপারেশনের জন্য ক্রয়কারী এজেন্ট হিসাবে এফপিওগুলিকে নিয়োগ দ্বারা।
- 6.1.6 বিভিন্ন কৃষি উন্নয়ন কর্মসূচীতে এফপিওগুলিকে প্রয়োগকারী সংস্থা হিসাবে ব্যবহার করে বিশেষত আরকেভিওয়াই, এনএফএসএম, এটিএমএইত্যাди, এবং এই সুবিধা কেন্দ্র ও রাজ্যের অর্থে চালিত কৃষি কর্মসূচীর সুবিধাগুলি এফপিওর সদস্যদের উপলব্ধ করানোর দ্বারা।
- 6.1.7 পুঁজি, সঞ্চয় ও প্রক্রিয়াকরণ পরিকাঠামো ও অন্যান্য বিনিয়োগ করার জন্য এফপিওগুলিকে সমবায় ব্যাংক, রাজ্য আর্থিক কর্পোরেশন, ইত্যাদি আর্থিক প্রতিষ্ঠানের সাথে সংযুক্তিকরণের দ্বারা।
- 6.1.8 রাজ্যস্তরে নীতি রূপায়ণের মাধ্যমে এফপিওগুলিকে সমর্থন ও শক্তি যুগিয়ে তাদেরকে স্পন্দনশীল এবং সুস্থায়ী স্বশাসিত সংস্থায় পরিণত করার মাধ্যমে।

## 7. বিবিধ

- 7.1 প্রয়োজন অনুসারে ডিএসি মাঝে মাঝে এই পলিসি স্টেটমেন্ট ও নির্দেশিকার আপডেট ইস্যু করবে।
- 7.2 এই নথির প্রতিলিপি ডিএসি, এসএফএসি, এনসিডিসি, এনএএফইডি এবং রাজ্য সরকারের ওয়েবসাইটে স্থাপন এবং বিস্তৃত প্রচার ও তথ্যের জন্য সমস্ত সরকারী ভাষায় অনুবাদ করা হবে।





## PROCESS GUIDELINES

*for Promotion of Farmer  
Producer Organisations*

প্রক্রিয়ার জন্য নির্দেশিকা

কৃষক  
উৎপাদক সংস্থাগুলি গঠন

# 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

# প্রক্রিয়া নির্দেশিকা

## কৃষক উৎপাদক সংস্থাগুলি গঠন এর জন্য।

### 1. পশ্চাৎপট

ভারত সরকারের কৃষি মন্ত্রণালয়ের, কৃষি ও সমবায় বিভাগ (ডিএসি), রাজ্য সরকারের অংশিদারিত্বে সদস্যভিত্তিক কৃষক উৎপাদক সংস্থা (এফপিও) গুলির উন্নতিকল্পে ২০১১-১২ সালে একটি পরীক্ষামূলক প্রকল্প শুরু করেছে, যা লঘু কৃষক কৃষি ব্যাপার সম্বন্ধ (এসএফএসি) এর মাধ্যমে রূপায়িত হবে। এই পরীক্ষামূলক প্রকল্প সারা দেশে দুটি উপপ্রকল্প, যথা রাষ্ট্রীয় কৃষি বিকাশ যোজনা (আরকেভিওয়াই) ও ন্যাশনাল ভেজিটেবল ইনিশিয়েটিভ ফর আরবান ক্লাস্টার্স অ্যান্ড প্রোগ্রাম ফর পালসেস ডেভেলপমেন্ট এর মাধ্যমে 60,000 বৃষ্টি নির্ভর গ্রামে প্রায় 2.50 লক্ষ চাষী ও 250 টি এফপিও (প্রতিটিতে গড়ে 1000 সদস্য কৃষক আছেন) কে কাজে লাগিয়েছেন। প্রকল্পের উদ্দেশ্য হল অনেক রাজ্যে, বিভিন্ন স্তরে কৃষকদের, বিশেষ করে ক্ষুদ্র উৎপাদক দের একত্রিত করা, যার ফলে প্রযুক্তির অনুপ্রবেশ কে লালন করা যায়, উৎপাদন বৃদ্ধি করা যায়, নিবেশ ও পরিষেবায় তাদের উন্নতি উপলব্ধ হয়, তাদের আয় বৃদ্ধি হয়, যার ফলে তাদের সুস্থায়ী কৃষি ভিত্তিক জীবিকা শক্তিশালী হয়।

এস এফ এসি এমপ্যানেলড আর আইদের (RIs), মাধ্যমে, যারা বিভিন্ন প্রশিক্ষণ ও সক্ষমতা বৃদ্ধি প্রদান করে, এবং এই সব প্রতিষ্ঠানকে নিবেশ সরবরাহকারী, প্রযুক্তি প্রদানকারী এবং বাজারের লোকেদের সাথে যুক্ত করে এফপিওগুলিকে সাহায্য করেছে। এফপিওস্বত্রে এই বিনিয়োগ দু বছর ধরে চলবে। এসএফএসি এছাড়াও ডিএসি এবং রাজ্যের পক্ষে প্রকল্পের তদারকি ও অগ্রগতির রিপোর্ট করেছে।

এই পরীক্ষামূলক প্রকল্প ইতিমধ্যে উৎসাহব্যঞ্জক ফলাফল দেখিয়েছে এবং তিন লাখ এর অধিক কৃষক বর্তমানে গ্রাম স্তরে ফার্মার ইন্টারেস্ট গ্রুপ (এফআইজি) গঠন করেছে যা নিবন্ধিত এফপিও হিসাবে গাঠিবদ্ধ হচ্ছে। সামূহিক ব্যবস্থার মাধ্যমে কৃষকদের ক্ষমতায়ন ছাড়াও, এই তৃণমূল সংস্থা কৃষি-প্রযুক্তি, নিবেশ এবং ক্রেডিট প্রসার এবং বাজারে তাদের উৎপাদন যাতে ভাল দাম পায় তার ব্যবস্থা হিসাবে নোডাল পয়েন্ট হিসাবে উদ্ভূত হচ্ছে। কৃষক প্রযোজক সংস্থাগুলির প্রতিষ্ঠানে উন্নীত হওয়ার প্রক্রিয়াকে মূলধারায় সামিল করার জন্য, ডিএসি এই নির্দেশিকা রাজ্যগুলিকে উৎসাহ দিতে প্রকাশ করেছে যাতে তারা দ্বাদশ পরিকল্পনায় একটি নিয়মিত কার্যকলাপ হিসেবে এফপিওগুলিকে সরাসরি সমর্থন করতে পারে। এই নির্দেশিকাগুলির উদ্দেশ্য হল রাজ্যগুলি যাতে এফপিওগুলির উন্নয়নকল্পে একটি

আদর্শ পদ্ধতি অনুসরণ করে ও সেইসাথে আনুমানিক খরচ এবং একটি পর্যবেক্ষণ কার্ঠামো প্রদান করতে পারে। রাজ্যগুলি চাষীদের অনুপ্রাণিত করতে সরাসরি আরআই দের (যথা এনজিও, বেসরকারী কম্পানি, গবেষণা সংস্থা, সমবায় সংস্থা, কৃষকদের দল) নিযুক্ত করবে (তাদেরকে পরামর্শ দেওয়া হচ্ছে যাতে তারা এই নির্দেশিকাগুলিতে প্রস্তাবিত খোলা দরপত্রের নিয়ম এই ক্ষেত্রে অনুসরণ করে)। বিকল্প হিসাবে, তারা তাদের পক্ষে উপযুক্ত আরআই প্যানেলভুক্ত করতে এসএফএসি আমন্ত্রণ জানাতে পারেন। তৃতীয় বিকল্প হল, আরকেভিওয়াই বরাদ্দ থেকে থেকে প্রয়োজনীয় বাজেট এসএফএসিকে প্রদান করে তারা এই কাজ সরাসরি এসএফএসিকে দিতে পারে যাতে তারা রাজ্যের পক্ষে এফপিওদের উন্নয়নের কাজ গ্রহণ করতে পারে। রাজ্যগুলি স্বাধীনভাবে তাদের পছন্দের বস্তুটি বেছে নিতে পারে।

### 2. প্রকল্পেরবিবেচ্য বিষয় – উদ্দেশ্য

কৃষকদের সদস্য মালিকানাধীন উৎপাদক সংস্থাগুলিতে অথবা এফপিওগুলিতে কৃষকদের কাজে উৎসাহিত করার প্রাথমিক উদ্দেশ্য হল দেশে কৃষিজীবী, বিশেষতঃ ক্ষুদ্র কৃষকদের উৎপাদন, উৎপাদনশীলতা এবং লাভ পাওয়া। অংশগ্রহণকারী কৃষকদের তাদের উপযুক্ত যথাযথ ফসল সনাক্ত করার জন্য, কৃষি বিদ্যালয় সহ সম্প্রদায় ভিত্তিক প্রক্রিয়ায় আধুনিক প্রযুক্তি ব্যবহার করার সুযোগ দেওয়ার জন্য প্রয়োজনীয় সহায়তা দেওয়া হবে। তাদের সক্ষমতা জোরদার করা হবে এবং তারা যাতে প্রযুক্তি ও বর্ধিত উৎপাদনশীলতা, সাধ্য পণ্যের জন্য যুক্তমূল্য এবং বাজারে সংযুক্তিগুলির জন্য প্রযুক্তির সম্মুখ সংযোগের সাথে উপলব্ধ করতে পারে সে কাজে তাদের সহায়তা করা হবে।

ছোট ছোট স্থানীয় ইনফর্মাল দলে কৃষকদের সংগঠিত করা হবে, যেগুলি তাদের কাছে প্রাসঙ্গিক হবে এমন সমিতি/ সংস্থা তৈরির কর্মসূচী দ্বারা সমর্থিত হবে, এবং তাদেরকে নিবেশ আউটপুট বাজারে উন্নত অধিগম্যতা এবং মধ্যস্থতা করার ক্ষমতালভের জন্য এফপিওতে সংগঠিত করা হবে।

#### প্রকল্পের উদ্দেশ্যগুলি হল:

গ্রাম স্তরে কৃষকদের উৎসাহিত করে 15-20 জন সদস্যের দল তৈরি করা (চাষী ইচ্ছুক দল বা এফ আইজি বলা হয়) ও তাদের সেই সংগঠনকে একটি উপযুক্ত সম্বন্ধে অর্থাৎ কৃষক উৎপাদক সংস্থা (এফপিও) হিসাবে গড়ে তোলা যাতে পণ্যভিত্তিক ও নির্দিষ্ট উৎপাদন



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.



ভিত্তিক এলাকা/ বাণিজ্যিক ফসল চক্র পরিকল্পনা ও কার্যকারী করা যায়।

- 1.1 বর্ধিত উৎপাদনশীলতার জন্য কৃষিক্ষেত্রের সর্বোত্তম কার্যাভ্যাসের মাধ্যমে কৃষকের ক্ষমতা সশক্তিকরণ।
- 1.2 নিবিড় কৃষি উৎপাদন এবং বিভিন্ন গুচ্ছের মধ্যে প্রতিযোগিতা বৃদ্ধির জন্য প্রয়োজনীয় উপাদান ও পরিষেবা ব্যবহার ও উপলব্ধ যোগানো সুনিশ্চিত করা।
- 1.3 মার্কেট এগ্রিগেটরের মাধ্যমে উৎপাদক গ্রুপকে ন্যায্য ও লাভদায়ক বাজারে প্রবেশের সুবিধা দেওয়া এবং বাজারের সুযোগগুলির সাথে যোগ করা।

প্রস্তাবিত কার্যক্রম, আউটপুট ও ফলাফলের জন্য একটি ফলাফল কার্ঠামো অতিরিক্ত 1 এ দেওয়া হল।

### 3. কৃষক উৎপাদক সংগঠন উন্নয়ন সুস্থায়ী করার জন্য নীতি ও পথনির্দেশক মূল্যবোধ

**মূল্যবোধ:** এফপিওগুলি স্বনির্ভরতা এবং, স্বদায়িত্ব, গণতন্ত্র, সমতা, ইকুইটি ও সংহতির উপর ভিত্তি করে গঠিত হয়। এফপিও সদস্যদের অন্যদের প্রতি সততা, অকপটতা, সামাজিক দায়িত্ব এবং দেখভালের নৈতিক মানে বিশ্বাস রাখতে হবে।

**নীতি:** এফপিওর নীতিগুলি হল এফপিওর নির্দেশিকা যা তাদের মূল্যবোধকে কাজে পরিণত করবে।

**প্রথম নীতি: স্বচ্ছতা ও উন্মুক্ত সদস্য পদ এফপিওগুলি** হল স্বচ্ছসেবী সংস্থা, যা সেইসব ব্যক্তির কাছে উন্মুক্ত যারা তাদের পরিষেবা ব্যবহার করতে সক্ষম, এবং লিঙ্গ, সামাজিক, জাতিগত, রাজনৈতিক বা ধর্মীয় বৈষম্য ছাড়াই সদস্যদের দায়িত্ব গ্রহণ করতে ইচ্ছুক হবে।

**দ্বিতীয় নীতি: গণতান্ত্রিক কৃষক সদস্য দ্বারা নিয়ন্ত্রণ** এফপিওগুলি হল কৃষক সদস্য দ্বারা নিয়ন্ত্রিত গণতান্ত্রিক সংগঠন যারা সক্রিয়ভাবে তাদের নীতি নির্ধারণ এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। পুরুষ এবং মহিলারা, যাঁরা নির্বাচিত প্রতিনিধি হিসাবে কাজ করেন, তাঁরা সদস্যদের কাছে দায়বদ্ধ। প্রাথমিক এফপিওগুলির কৃষক সদস্যদের সমান ভোটাধিকার পদ্ধতিতে (এক সদস্য, এক ভোট) এবং অন্যান্য স্তরেও এফপিওগুলি গণতান্ত্রিক পদ্ধতিতে গঠন করা হয়।

**তৃতীয় নীতি: কৃষকসদস্যের অর্থনৈতিক অংশগ্রহণ** কৃষক সদস্যরা পক্ষপাতশূন্যভাবে অবদান রাখতে এবং গণতান্ত্রিকভাবে তাদের এফপিওর মূলধন নিয়ন্ত্রিত করতে পারবে। কৃষক সদস্যরা, সাধারণতঃ তাদের সদস্যদের সর্ব হিসাবে যে মূলধন জমা করেন তার বিনিময়ে, সম্ভব

হলে, সীমিত ক্ষতিপূরণ পান। কৃষক সদস্যরা নিম্নলিখিত একটি অথবা সবকটি উদ্দেশ্য পালনের জন্য উদ্বৃত্ত অর্থ বরাদ্দ করে থাকেন: এফপিওর উন্নয়ন কল্পে, সম্ভবতঃ একটা মজুদ ভান্ডার স্থাপন করে, যার একটা অংশ অন্তত অবিভাজ্য হতে হবে; সদস্যদের এফপিওর সঙ্গে তাদের লেনদেন অনুপাতে তাদের ফায়দা দিয়ে; এবং সদস্যদের দ্বারা অনুমোদিত অন্যান্য কার্যক্রম সমর্থন করে।

**চতুর্থ নীতি: স্বায়ত্তশাসন ও স্বাধীনতা: এফপিওগুলি** তাদের কৃষক সদস্য দ্বারা নিয়ন্ত্রিত স্বশাসিত, স্বনির্ভর সংস্থা। যদি তারা সরকার সহ অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের, সঙ্গে চুক্তিবদ্ধ হয় অথবা বাইরের উৎস থেকে মূলধন সংগ্রহ করে তবে তাঁহাদের কৃষক-সদস্যদের গণতান্ত্রিক নিয়ন্ত্রণ নিশ্চিত করার পর এবং তাদের এফপিওগুলির স্বায়ত্তশাসন বজায় থাকবে এই সর্তে করতে পারে।

**পঞ্চম নীতি: শিক্ষা, প্রশিক্ষণ ও তথ্য: এফপিওগুলির** চালকেরা তাদের কৃষক-সদস্যদের, ম্যানেজার, ও কর্মচারী এবং নির্বাচিত প্রতিনিধিদের জন্য শিক্ষা ও প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করে থাকে যাতে তারা তাদের এফপিওগুলির উন্নয়নে কার্যকরভাবে অবদান রাখতে পারেন। তারা এফপিওগুলির প্রকৃতি এবং সুবিধা সম্পর্কে জনসাধারণকে- বিশেষ করে অল্পবয়সীদের ও মতামত প্রদানকারী নেতাদের - অবহিত করে থাকে।

**ষষ্ঠ নীতি: এফপিওগুলির মধ্যে সহযোগিতা: এফপিও** সবচেয়ে কার্যকরভাবে তাদের সদস্যদের পরিষেবা দিয়ে থাকে এবং স্থানীয়, জাতীয়, আঞ্চলিক ও আন্তর্জাতিক কার্ঠামোর মাধ্যমে একসাথে কাজ করে এফপিও আন্দোলন জোরদার করে থাকে।

**সপ্তম নীতি: সমাজের জন্য চিন্তা: সদস্যদের দ্বারা** অনুমোদিত নীতির মাধ্যমে নিজেদের সমাজের সুস্থায়ী উন্নয়নের জন্য এফপিওগুলি কাজ করে।

### 4. সম্পদ প্রতিষ্ঠান (আরআই) নির্বাচন

যদি রাজ্য সরকার তার নোডাল এজেন্সি হিসেবে এসএফএসিকে নিয়োগ করতে চান আরআই নির্বাচন এবং/অথবা এফপিওদের উন্নতিকল্পে, তবে অতিরিক্ত 3 এ প্রদত্ত আরআই এমপ্যানেলমেন্টের বিস্তারিত প্রক্রিয়া অনুসরণ করা তার পক্ষে জরুরি নয়।

তাঁরা সরাসরি এসএফএসি কাছে এফপিওদের উন্নতিকল্পে একটি প্রকল্প প্রস্তাব জমা দেওয়ার জন্য যোগাযোগ করতে পারেন এবং যখন এসএফএসি একটি প্রকল্প প্রস্তাব জমা দেবে, যেটি এসএলএসসি দ্বারা অনুমোদিত তখন তাঁরা প্রয়োজনীয় বাজেট উপলব্ধ করতে পারেন। অবশ্য, রাজ্য যদি এফপিওদের উন্নয়ন এবং আরআইদের সরাসরি নিয়োগের অঙ্গীকার করেন তা হলে অতিরিক্ত - 3 এ প্রদত্ত প্রক্রিয়া অনুসরণ করা আবশ্যিক।

## 5. FPO PROMOTION AND DEVELOPMENT PROCESS

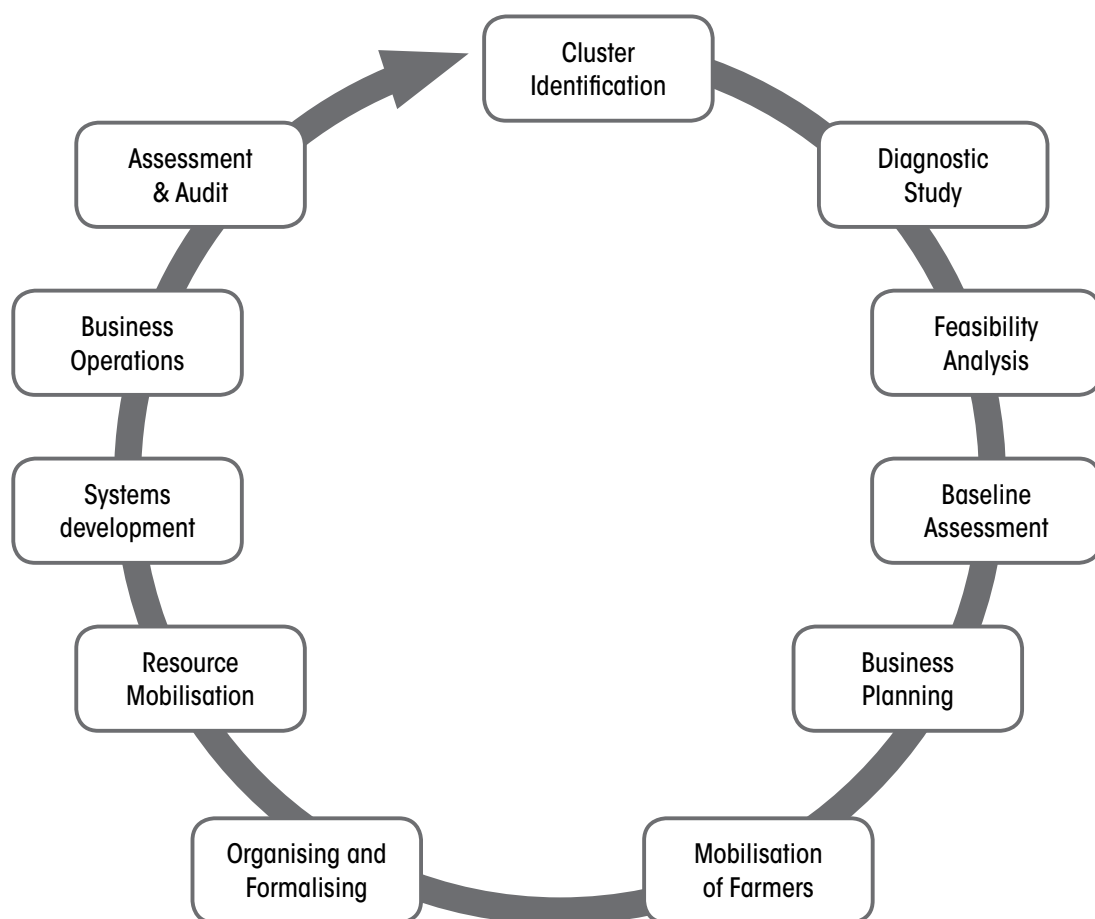


FIGURE 1: FPO PROMOTION AND DEVELOPMENT PROCESS

**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.

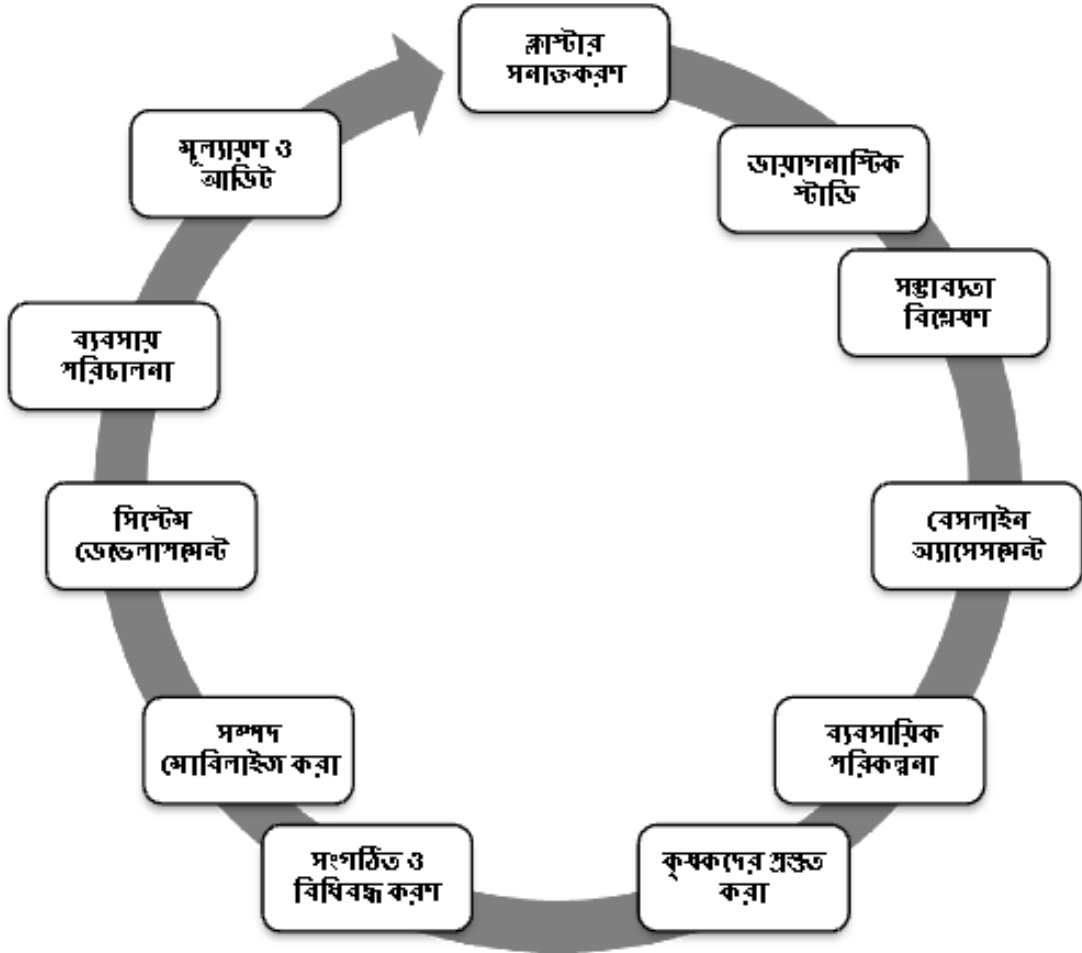
**FEASIBILITY ANALYSIS** – Feasibility Analysis for the formation of FPCs should be carried out by RIs and

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. এফপিও গঠন ও উন্নয়নের প্রক্রিয়া



চিত্র ১: এফপিও গঠন ও উন্নয়নের প্রক্রিয়া

**গুচ্ছ সনাক্তকরণ:** নিজ নিজ রাজ্য সরকারের বিভাগের সাথে আলোচনা করে আরআইদ্বারা এলাকায় গুচ্ছ নির্বাচিত করতে হবে। তবে, নিশ্চিত করা উচিত যে একটি নির্দিষ্ট জেলায় একটি বা দুটি ব্লকে ৪০ থেকে ১২০টি সংলগ্ন গ্রাম চিহ্নিত করে ৪,০০০-১০,০০০ কৃষকের একটি গুচ্ছ প্রণয়ন করা উচিত।

**নির্ণায়ক অধ্যয়ন:** একটি নির্ণায়ক অধ্যয়ন নির্বাচিত গুচ্ছের এলাকায় রা দ্বারা পরিচালিত হবে। ডায়াগনস্টিক স্টাডি এলাকার কৃষকের অবস্থা ও কৃষির প্রাথমিক পরিস্থিতি মূল্যায়ন করার লক্ষ্যে পরিচালিত হয়। এই গবেষণা কতটা সম্ভাব্য হস্তক্ষেপ প্রয়োজন তা চিহ্নিত করতে এবং নির্দিষ্ট প্রকল্প বাস্তবায়ন প্রসঙ্গ বুঝতে সাহায্য করবে। অতিরিক্ত - ৪ এ গবেষণার মধ্যে আবৃত করা বিষয়গুলির বিস্তারিত তালিকা উল্লেখ করা হয়েছে।

**সম্ভাব্যতা বিশ্লেষণ:** এফপিসিগুলি গঠনের জন্য সম্ভাব্যতা বিশ্লেষণ আরআইদের দ্বারা বাহিত এবং তারপর বিভিন্ন

প্রযুক্তিগত এলাকায় ভাড়া করা বাইরের বিশেষজ্ঞদের দ্বারা মূল্যায়ন করা উচিত। একটি স্বাভাবিক সম্ভাব্যতা সমীক্ষা আর্থিক, প্রযুক্তিগত, আইনগত, রাজনৈতিক, সামাজিক, সাংস্কৃতিক, পরিবেশ, অর্থনৈতিক ও সম্পদ ইত্যাদির সম্ভাব্যতার দিকগুলি দেখা উচিত।

এই সম্ভাব্যতা বিশ্লেষণ এফপিওগুলির বর্তমান বিশেষ পরিবেশগত পরিস্থিতিতে এফপিওদের উন্নয়নের বিষয়কে প্রতিষ্ঠিত করবে।

**ভিত্তিভূমি মূল্যায়ন:** ভিত্তিভূমি মূল্যায়ন, যা আরআইদের দ্বারা করা হবে, তা বর্তমানে চালু চাষের অবস্থা এবং ক্ষুদ্র, প্রান্তিক ও ভাড়াটে চাষীদের অবস্থা সম্পর্কে তথ্য উৎপাদনের কাজে সাহায্য করবে। ভিত্তিভূমি মূল্যায়ন, সম্ভাব্য বিনিয়োগকারী চিহ্নিত করতে, ব্যবসা ও উন্নয়নের পরিকল্পনা করতে এবং ভবিষ্যতের ফলাফল সূচকের উপর ভিত্তি করে মূল পরিসংখ্যান স্থাপন করতে নানা ধরনের বিষয়কে নিয়োজিত করবে, যা পরিবর্তনের অবদান বোঝার জন্য পরিমাপ করা যাবে।

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.

এই মূল্যায়ন করা হবে পরিবার স্তরে স্তরিত যা ন্ডম স্যাম্পলিং স্ট্রাকচার্ড সাক্ষাতকার এবং বিভিন্ন ধরনের স্টেকহোল্ডারদের সাথে খোলামেলা ফোকাস গ্রুপ ডিসকাশনের মাধ্যমে।

একটি বিস্তারিত তালিকার জন্য অতিরিক্ত -5 পড়ুন।

**ব্যবসায়িক পরিকল্পনা-** ব্যবসা পরিকল্পনা নির্বাচিত কৃষক প্রতিনিধির সাহায্যে আরআইদের দ্বারা সম্পন্ন করা হবে। ব্যবসায়িক পরিকল্পনা হল এমন একটি পদ্ধতি যার ভিতর দিয়ে উঠতি এফপিওর কৌশলগত এবং কর্মক্ষম স্থিতিবিন্যাস চূড়ান্ত করা হয়। ভিত্তিভূমি মূল্যায়ন পরিসংখ্যান হল যে স্তর থেকে কৃষক সদস্যদের জন্য পণ্য ও সেবা উন্নত করা উচিত তা বোঝার জন্য এক গুরুত্বপূর্ণ নিবেশ, আরও গুরুত্বপূর্ণ হল এফপিওদের ভবিষ্যৎ নিয়ে যৌথ কল্পনা। নানা ধরনের সরঞ্জাম ও পদ্ধতিগত - সমষ্টিগত প্রতিচ্ছবি ব্যবহার করে, যে সব বিভিন্ন দিকগুলির উন্নয়ন দরকার তার একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা তৈরি করা প্রয়োজন। আসল চাবিকাঠি হল স্পষ্ট দূরদৃষ্টি সম্পন্ন 10% এফপিও কৃষক সদস্য নিয়ে বিস্তারিত ব্যবসায় পরিকল্পনা গঠন করা। অতিরিক্ত 6 তে - সামগ্রীর একটি বিস্তারিত তালিকা দেওয়া হয়েছে।

**কৃষকদের উৎসাহিত করা-** যখন একবারদেখা যাবে যে একটি শক্তিশালী ক্ষেত্র প্রতিষ্ঠিত হয়েছে, তখন এফআইজগুলি গঠন করতে এবং অবশেষে এফপিও গুলির কৃষক সদস্য হতে কৃষকদের উৎসাহিত করতে হবে। কৃষকদের উৎসাহিত করতে প্যাম্ফলেট, তথ্যচিত্র, পোষ্টার, নিয়মিত গ্রাম পর্যায়ের সভা, ইত্যাদির মত যোগাযোগ ব্যবস্থার মাধ্যমে সদস্যদের দৃষ্টিভঙ্গী তৈরি করতে হবে। প্রবর্তক কৃষক সদস্যরা হলেন তারাই যারা স্বেচ্ছায় এফপিও গঠন করতে চান, এফপিও তৈরি করার গুরুত্ব ও সম্ভাব্য উপকারিতা বুঝেছেন, প্রোগ্রাম এবং আরআইএর এস এইচজী দ্বারা উপলব্ধ এক্সপোজারের মাধ্যমে প্রশিক্ষণ প্রাপ্ত হয়েছেন।

**সংগঠিত ও বিধিবদ্ধ করণ-** এফআইজ গুলি একত্রিত গুচ্ছ হিসাবে এফপিওগুলিকে গঠন করে। সাধারণত 50-70 টি এফআইজ একত্রে একটি এফপিও গঠন করতে পারে। কম্পানি আইনের অধীনে এফপিও গুলি উৎপাদক কোম্পানির বন্দোবস্তের অধীনে নিবন্ধিত হতে পারেন। এইসঙ্গে এফপিওদের নিবন্ধীকরণের একটি ম্যানুয়াল এই নির্দেশিকার সাথে দেওয়া হল। এছাড়াও অতিরিক্ত - 7 দেখুন। যাইহোক, এটা স্পষ্ট করা দরকার যে কৃষকদের সংগঠিত করার উদ্দেশ্য কেবলমাত্র আনুষ্ঠানিক সত্তা নিবন্ধনের

লক্ষ্য অর্জন নয়। এফপিওগুলির চূড়ান্ত চেহারা যা হতেপারে তা (অর্থাৎ সমবায়, উৎপাদক কোম্পানি, বহু রাজ্য সমবায় ইত্যাদি) একটি উপযুক্ত সময়ে এফআইজ সদস্যদের দ্বারা গৃহীত একটি সিদ্ধান্ত হতে হবে। গুরুত্বপূর্ণ হল এই প্রক্রিয়া কোন পদ্ধতিতে তাড়াতাড়ি করতে চাপ দেওয়া যাবে না এবং এমন কোনো " সঠিক সময়" নেই যার মধ্যে এফপিও নিবন্ধন করা আবশ্যিক। এফআইজ এর তরফ থেকে স্থায়ী হতে এবং একত্রিত হওয়ার ফলাফল বুঝতে 18 মাস থেকে 24 মাসের মধ্যে যে কোনও সময়ের প্রয়োজন হতে পারে। শুধুমাত্র তারপরই এফপিও রেজিস্ট্রেশন করার চেষ্টা করা উচিত।

**সম্পদ মবিলাইজেশন -** একটি এফপিও কাজ শুরু করার পূর্বে এফপিও প্রতিনিধিদের এবং পরিচালক বোর্ডের সাহায্য নিয়ে আরআইদ্বারা সমস্ত প্রয়োজনীয় সম্পদ মোবিলাইজ করা উচিত। আর্থিক, মানব (স্টাফ), প্রযুক্তিগত এবং প্রকৃত সম্পদ এই বিশেষ ধাপে উন্নত করা উচিত। ব্যবসায়িক পরিকল্পনা উপর নির্ভর করে আরআই কর্তৃক বিভিন্ন আর্থিক সংস্থার সঙ্গে যোগাযোগ স্থাপন করা উচিত এবং বিভিন্ন সম্পদ ভাড়া / ক্রয় এবং উন্নয়নের জন্য সম্পদ মোবিলাইজ করা উচিত।

**ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি উন্নয়ন -** এফপিওর মধ্যে ব্যবস্থাপনা পদ্ধতির উন্নয়ন ঘটাতে আরআইরা সাহায্য করবে। ব্যবস্থাপনা পদ্ধতির জন্য নির্দেশিকা আর্থিক পরিশেবা, নিবেশ এবং আউটপুট ব্যবস্থাপনা পরিশেবা সম্পর্কিত সমস্ত প্রয়োজনীয়তা মোকাবিলা করতে সক্ষম হবে। অর্থ ব্যবস্থাপনা সম্পর্কিত ব্যবস্থা, মানব সম্পদ, মজুদ এবং তালিকা প্রণয়ন, সংগ্রাহক এবং গুণগত মান ব্যবস্থায় মার্কেটিং, অভ্যন্তরীণ অডিট, অভ্যন্তরীণ দ্বন্দ্ব নিরসন এবং অন্যান্য গুরুত্বপূর্ণ কর্মের এলাকা উন্নত করা উচিত। এর জন্য স্ট্যান্ডার্ড অপারেটিং পদ্ধতি স্থাপন করা উচিত।

**মূল্যায়ন ও অডিট -** সম্পদ প্রতিষ্ঠানগুলি অনবরত পরিচালক মন্ডলী, কৃষক সদস্য এবং পরিশেবা প্রদানকারীদের মত বিভিন্ন স্টেকহোল্ডারদের এর কার্যক্ষমতা মূল্যায়নে সাহায্য করতে থাকবে। তাদের উচিত এফপিওদের প্রাতিষ্ঠানিক পরিপক্বতা সূচক ব্যবহার করে উন্নতিপ্রাপ্ত ক্ষেত্রগুলি বুঝতে সাহায্য করা। স্বচ্ছতা ও দায়বদ্ধতা উভয় বজায় রাখতে অভ্যন্তরীণ প্রক্রিয়া এবং অ্যাকাউন্টিং ও অডিটে সাহায্য করবে (অতিরিক্ত -9)। এইগুলি এফপিও বিবর্তনের প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থার চাবিকাঠি।

## 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. এফপিও আদর্শ পরিষেবা

এফপিওরা তার সদস্যদের নানা ধরনের পরিষেবা দেবে তার কিছু উদাহরণ এই তালিকায় দেওয়া হয়েছে। লক্ষ্যনীয় যে এটি চাষের উভয় প্রান্তের প্রায় সব দিক (প্রক্রিয়াকরণ এবং মার্কেটিং থেকে নিবেশ, প্রযুক্তিগত সেবা পর্যন্ত) পরিষেবা প্রদান করছে।

এফপিও কৃষকদের সাথে প্রক্রিয়াকারী, ড্রেডার, খুচরো ব্যবসায়ীদের সাথে যোগাযোগ স্থাপনে সাহায্য করবে যাতে যোগান ও চাহিদার সমন্বয় করা যাবে এবং প্রধান ব্যবসা পরিষেবাগুলিতে উপলব্ধ করা যাবে, যেমন, বাজার তথ্য, নিবেশ সরবরাহ, এবং পরিবহন সেবা। উঠতি চাহিদার উপর নির্ভর করে, এফপিও সময়ে সময়ে নতুন নতুন পরিষেবা যোগ করবে।

পরিষেবাগুলোর মধ্যে আর্থিক, ব্যবসা এবং কল্যাণমূলক পরিষেবা অন্তর্ভুক্ত আছে। পরিষেবাগুলির একটি ইঙ্গিতবহ তালিকা অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে:

**অর্থনৈতিক পরিষেবা:** এফপিওগুলি ড্রাক্টর, পাম্পসেট ক্রয়, কূপ নির্মাণ ও পাইপলাইন বসানোর জন্য ঋণ প্রদান করবে।

**নিবেশ সরবরাহ সেবা:** এফপিওগুলি সদস্য কৃষকদের কম খরচে এবং উচ্চমানের নিবেশ প্রদান করবে। তারা সার, কীটনাশক, বীজ, স্প্রেয়ার, পাম্পসেট, অ্যাক্সেসরিস, পাইপলাইন সরবরাহ করবে।

**আসাদন ও প্যাকেজিং সার্ভিসেস:** এফপিও তার সদস্য কৃষকদের থেকে কৃষিজ উৎপাদন সংগ্রহ করবে; গুদামজাত করবে, যুক্তমূল্য যোগ করবে, এবং প্যাকেজিং করবে।

**বিপণন সেবা:** এফপিও কৃষিজ উৎপাদন সংগ্রহের পর সরাসরি বিপণন করবে। এটা সদস্যদের সময় খরচ, লেনদেনের খরচ, ওজনের সময়ে লোকসান, দুঃসময়ে বিক্রয়, দামের ওঠানামা, পরিবহন সমস্যা, গুণমান বজায় রাখার সমস্যা ইত্যাদির হাত থেকে বাঁচতে সাহায্য করবে।

**বীমা সেবা:** এফপিও শস্য বীমা, বৈদ্যুতিক মোটর বীমা ও জীবন বীমা মত বিভিন্ন বীমা প্রদান করবে।

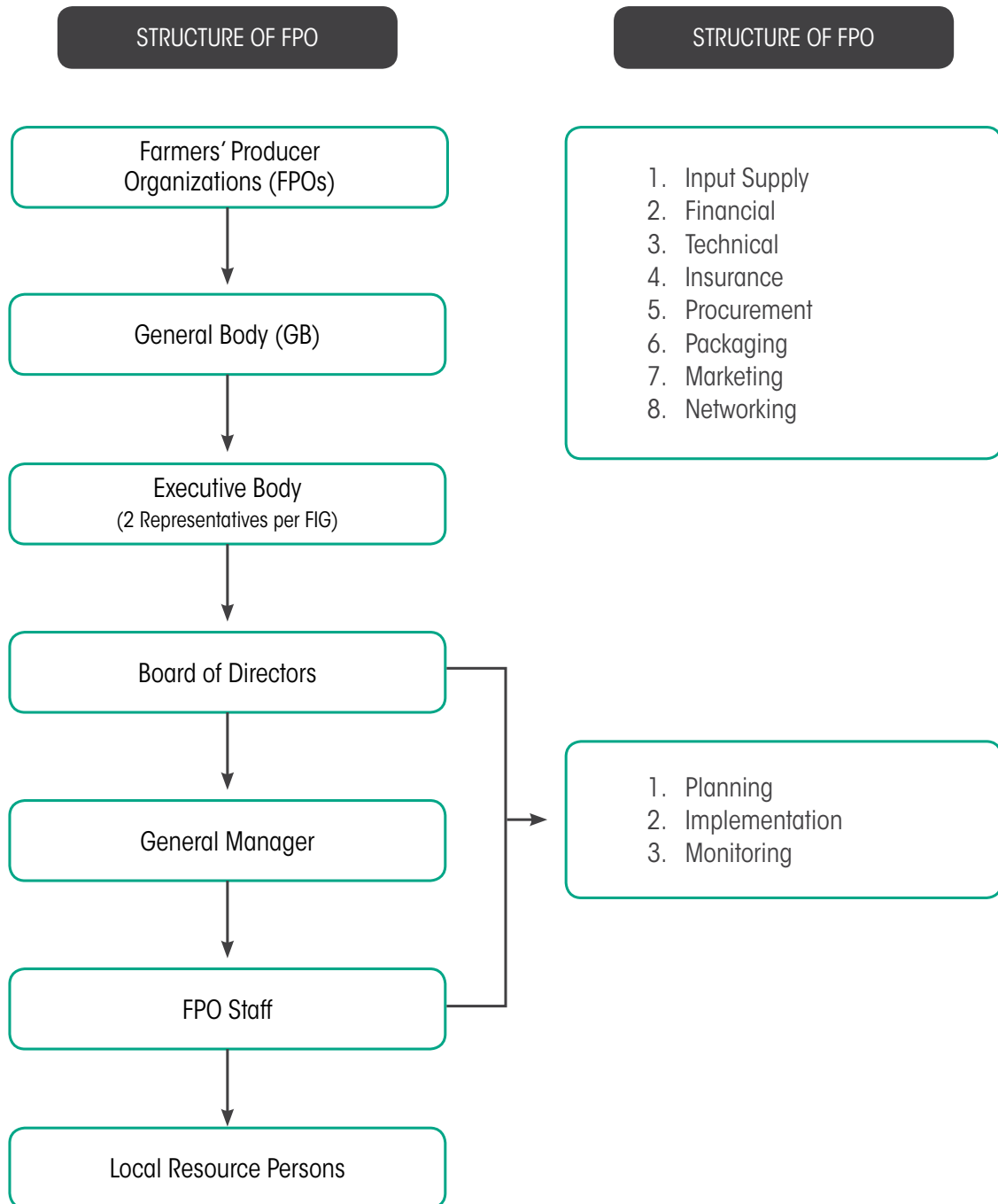
**প্রযুক্তিগত সেবা:** খামার চাষের পদ্ধতি, বাজারের তথ্য ব্যবস্থা, বহুমুখী বৈচিত্র্যপূর্ণ জ্ঞানের উন্নতি এবং কৃষি উৎপাদন, ফসল কাটার পরে প্রক্রিয়াকরণের জ্ঞান ও দক্ষতা যা পণ্যের মূল্য যুক্ত করবে সে বিষয়ে এফপিও সর্বোত্তম কার্যাভ্যাস কে উন্নত করবে।

**নেটওয়ার্কিং সেবা:** অসংখ্য তথ্য চ্যানেল তৈরি করা (যেমন পণ্যের বিশেষজ্ঞ, বাজারের দাম) এবং অন্যান্য

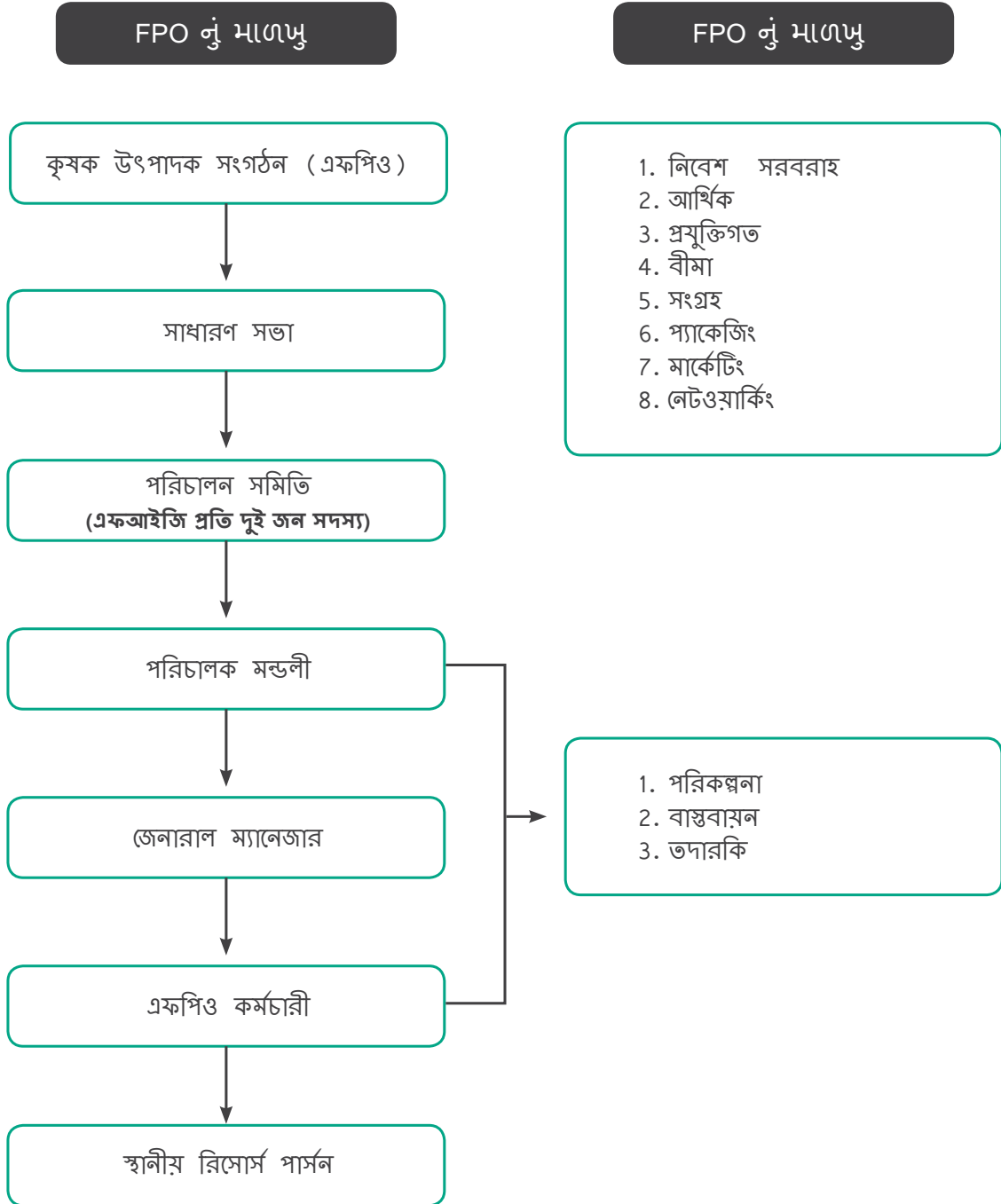
ব্যবসায়িক পরিষেবা যা গ্রামীণ প্রযোজকদের কাছে উপলব্ধযোগ্য হবে; আর্থিক প্রতিষ্ঠানগুলির সাথে যোগাযোগের বন্দোবস্ত করে, বণিক, প্রক্রিয়াকরণকারী, উৎপাদক এবং উপভোক্তাদের সাথে সরকারী কর্মসূচীর সংযোগ স্থাপনের ব্যবস্থা করা।



FIGURE 2: FPO SERVICE MODEL



চিত্র ২ এফপিও সার্ভিস আদর্শ





## 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. প্রকল্প উন্নয়নের সোপানগুলি, সময়কাল, সরবরাহ ও যাচাইয়ের উপায়

সময় সীমা	কার্যকলাপ	সরবরাহ	যাচাই করার পদ্ধতি	প্রদেয় ব্যবস্থা মোট ফি এর শতাংশ
3 মাস	প্রথম সোপান: প্রাক প্রকল্প বাস্তবায়ন (তিন মাস) (i) আয়তন, মূল্য ও বাজারে অধিগম্যতা, সেন্ট্রালিটি বিশ্লেষণ এর ভিত্তিভূমি (ii) পণ্য নির্দিষ্ট গুচ্ছের তালিকা চিহ্নিত করা (iii) ফিজিবিলাটি অ্যানালিসিস- ব্রেক-ইভেন-এস্টিমেট (iv) প্রকল্প বাস্তবায়ন, পরিকল্পনা জোগাড় করা, নিবেশ, সঞ্চয় ও বিশপণ	বিস্তারিত প্রকল্প প্রতিবেদন (যাচাই তালিকা দেওয়া আছে) (i) চিহ্নিত করা হয়েছে এমন পণ্য নির্দিষ্ট গুচ্ছের তালিকা প্রস্তুত করা, (ii) কম্পিউটারাইজড করা ও বিশ্লেষণ করা কৃষকদের তথ্যভান্ডার, প্রস্তুত করা (iii) বিভিন্ন ইন্টারফেস টেবিল	বিস্তারিত প্রকল্প প্রতিবেদন (যাচাই তালিকা দেওয়া আছে) (i) চিহ্নিত করা হয়েছে এমন পণ্য নির্দিষ্ট গুচ্ছের তালিকা প্রস্তুত করা, (ii) কম্পিউটারাইজড করা ও বিশ্লেষণ করা কৃষকদের তথ্যভান্ডার, প্রস্তুত করা (iii) বিভিন্ন ইন্টারফেস টেবিল	10 %
6 মাস	দ্বিতীয় সোপান: উদ্বৃত্ত কৃষি উৎপাদনের পরিকল্পনা, উন্নত সক্ষমতা ও বাস্তবায়ন (সংহতি দশা) (i) গ্রামীণ সভা- সম্ভাব্য কৃষকদের সনাক্তকরণ মতামত দানকারী নেতাদের সনাক্তকরণ (ii) এফআইজির জন্য সম্ভাব্য কৃষক সনাক্তকরণ এবং এফআইজি ও এফপিওগুলি, এল আরপি/বিএফ/এলএফ সনাক্তকরণ (iii) উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির জন্য হাতে হাত মিলিয়ে সমর্থন, আইপিএম/আইএনএম/আইপিপি (iv) এফপিও গঠনের জন্য জন্য মূল্য প্রস্তাব চিহ্নিতকরণ (মেক্সিমাম ব্যবস্থার যুক্তিবিজ্ঞান) (v) কৃষক/মতামত দানকারী নেতাদের শিক্ষামূলক পরিদর্শন।	(i) কৃষকেরা এফআইজিগুলি গঠন করেছে, এলআরপি চিহ্নিত হয়েছে এবং উন্নত চাষ বিষয়ে ট্রেনিং সম্পূর্ণ হয়েছে। (ii) লক্ষ্যমাত্রা অনুসারে এফআইজি (কম পক্ষে %50) গঠিত হয়েছে (iii) প্রশিক্ষিত এল আরপি/বিএফরা মার্চে কাজে নামার জন্য তৈরি হয়েছে (iv) কৃষকেরা উন্নত কৃষি/সবজি/ডালশস্য ভিত্তিক খামার ব্যবস্থায় অংশগ্রহণ করেছে (v) বর্ধিত উৎপাদন ও কম খরচের নিরিখে চাষীরা উপকার বুঝতে পেরেছে।	(i) এফআইজি/এফআইজি রেজিস্টারের তালিকা (ii) যে সকল এল আরপি/বিএফ/এলএফ প্রশিক্ষিত হয়েছে এবং মার্চে নামার জন্য তৈরি তাদের তালিকা (iii) প্রশিক্ষণের বিষয়সূচী, প্রশিক্ষণের প্রতিবেদন এবং অংশগ্রহণকারীদের তালিকা (iv) প্যাকেজ অফ প্র্যাক্টিস গ্রহণ করেছে এমন কৃষকদের তালিকা (v) যে কৃষকদের সাহায্য দেওয়া হয়েছে তাদের, প্রদর্শন ক্ষেত্রগুলির সংখ্যা (vi) যান্ত্রিক প্রতিবেদন	10 %
12 মাস	তৃতীয় সোপান: এফপিও/ দল গঠনপূর্ব সোপান এবং এফআইজি স্তরে অনুশীলনের মাধ্যমে এফপিওর ব্যবসায়িক পরিকল্পনা (i) উন্নত কৃষি চর্চার উপর প্রদর্শনীর আয়োজন (ii) শেয়ারহোল্ডারদের ক্যাম্পেন শুরু (iii) এফপিও প্রশিক্ষণের চাহিদা চিহ্নিতকরণ ও এফপিও এর উন্নয়ক কৃষকদের প্রশিক্ষণ দান (iv) এফপিও স্কেপিং এর জন্য এফআইজিগুলির সভা ও ওরিয়েন্টেশন শুরু, প্রবর্তকদের দ্বারা কৃষকদের দৃষ্টিভঙ্গী বিকাশের অনুশীলন এবং প্রবর্তক কৃষকদের শিক্ষামূলক পরিদর্শন। (v) উদ্বৃত্ত, ঘাটতি এবং বিদ্যমান ফারাক সহ ফসল অনুসারে পরিবারগত তথ্য সংগ্রহ (vi) এফপিও গঠনের কাজ শুরু	(i) ন্যূনতম 5টি গ্রাম পর্যায়ে কৃষি ব্যবস্থার সম্ভাব্যতা, ব্যবধান বিশ্লেষণ অনুশীলন সম্পন্ন করা হয়েছে (খ) (ii) তথ্য নথিভুক্ত করা হয়েছে ও ব্যবসা পরিকল্পনার খসড়া তৈরী করা হয়েছে এবং এফআইজি সদস্যদের সাথে বিনিময় করা হয়েছে। (iii) নেতৃত্ব দিতে পারে এমন প্রবর্তক কৃষকদের ব্যবসায় পরিকল্পনা নিয়ে 2 টি মডিউলড প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়েছে (iv) অন্ততঃ 250 জন চাষীর কাছ থেকে শেয়ারের অর্থ সংগ্রহ করা হয়েছে (v) এফআইজিগুলি সম্মিলিত কাজের কিছু প্রমাণ/প্রবণতা দেখিয়েছে (vi) এফপিও/সংগঠনের বিজনেস কেস বানানো হয়েছে (যাচাই তালিকা দেওয়া হয়েছে) (vii) কৃষকদের বিস্তারিত বিবরণের তালিকা প্রস্তুত করা হয়েছে (viii) ৫০ জন কৃষকের কাছ থেকে শেয়ারের অর্থ সংগ্রহ করা হয়েছে।	(i) মিটিং এর রেজিস্টারগুলি এবং শেয়ারহোল্ডারদের তালিকা প্রস্তুত করা হয়েছে (ii) এফপিও স্তরে বিজনেস প্ল্যান পাওয়া যাচ্ছে এবং কম পক্ষে %10 প্রবর্তক তা অবগত আছেন (iii) কৃষকদের বিবরণের তালিকা প্রস্তুত করা হয়েছে (iv) এফপিও আর্থিক বিবরণ (v) বার্ষিক প্রতিবেদন	20 %



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%

সময় সীমা	কার্যকলাপ	সরবরাহ	যাচাই করার পদ্ধতি	প্রদেয় ব্যবস্থা মোট ফি এর শতাংশ
18 মাস	চতুর্থ সোপান: এফপিও গঠনের সোপান (i) এফআইজি কর্তৃক এফপিও প্রবর্তক সনাক্তকরণ (ii) এফপিও গঠনের জন্য পরিচালক দের প্যান, ডিআইএন ইত্যাদির মত প্রয়োজনীয় বিধিবদ্ধ পদ্ধতি শুরু করা হয়েছে (iii) দ্বিতীয় ফসল চক্রে নতুন কৃষক ও উদ্বৃত্ত উৎপাদন ব্যবস্থা সুস্থিত করা (iv) যে সকল এফআইজি সদস্য এফপিওতে যোগ দিতে চান তাদের তালিকা চূড়ান্ত করা ও শেয়ারের অর্থ সংগ্রহ (v) এফপিও সদস্য সংগ্রহ চালু আছে এক এফপিও বিধিবদ্ধ করার বই ল/এম ও এ / এ ও এ গঠন করা আছে (vi) এফপিও বিষয়ে এফআইজি সদস্য ও প্রবর্তকদের প্রশিক্ষণ	(i) প্রকল্প ধারণায় কৃষকদের পৃষ্ঠপোষকতা প্রদর্শন (%70 রিপিট কৃষক) (ii) একত্রিকরণ ব্যবস্থা (এফপিও) প্রাতিষ্ঠানিকরণ হয়েছে (iii) 750 জন কৃষকের কাছ থেকে শেয়ারের অর্থ সংগৃহীত হয়েছে। (iv) বাজারে উপলব্ধ এর প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থা রাখা হয়েছে (v) কৃষকদের জন্য প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়েছে	(i) কৃষকদের নমুনা তালিকা (ii) এফ আইজি মিটিং এবং অ্যাসোসিয়েটেড টিমার মিটিং এর মিনিটস ও ফটো (iii) শেয়ারহোল্ডারদের তালিকা	%10
24 মাস	পঞ্চম সোপান: (এফপিও প্রতিষ্ঠার পর্যায়ে) (i) এফপিওগুলির দৈনিক প্রতিষ্ঠা (ii) সিবিও নিবেশের মূল্যায়ন প্রয়োজন (iii) এফপিও শক্তিশালীকরণ - পদ্ধতির উন্নয়নের জন্য সেবা প্রদান (অপারেটিং সিস্টেম, এম আই এস, এইচ আর) (iv) ব্যবসায় পরিকল্পনা অনুশীলন (v) উৎপাদনের সাথে বাজারের সংযুক্তি (vi) ক্রেতাদের / বিপণনকারীদের সঙ্গে ইন্টারফেস (vii) এসএফএসি থেকে ম্যাচিং গ্র্যান্টের দ্বারা এফপিওগুলির ইকুইটি বৃদ্ধি।	(i) এফপিওগুলির প্রতিষ্ঠিত, অফিস/ আউটলেটগুলি খোলা হয়েছে (ii) এফপিও/কালেকটিভ/সমষ্টি গঠন বাস্তবায়িত হয়েছে (iii) এফআইজিসদস্যরা তাদের ভাগের অর্থ জমা করেছে (iv) এফপিও নিবন্ধন সার্টিফিকেট প্রদান করা হয়েছে (v) নিবন্ধন এর 90 দিনের মধ্যে প্রথম সাধারণ সাধারণ সভার আয়োজন করা হয়েছে (vi) এফপিও গুলি আনুষ্ঠানিকভাবে ইকুইটি ম্যাচিং গ্রান্টের জন্য এসএফএসির কাছে আবেদন করেছেন (vii) এফপিও গুলি সফলভাবে চার্টার্ড অ্যাকাউন্ট্যান্টস দ্বারা প্রস্তুত প্রতিবেদন উপযুক্ত অধ্যবসায়ের সাথে গৃহীত করেছে এবং তা এসএফএসি কে জমা দিয়েছে	(i) সভার মিনিট, এফপিও /সমষ্টিকে এফআইজি এর দেয় চাঁদা (ii) নিবন্ধীকরণ ও কমপ্লায়েন্স (iii) মূল ব্যবসা প্রক্রিয়া সঙ্গে ব্যবসা পরিকল্পনা (iv) যে সব ক্রেতাদের সাথে পরামর্শ করা হয়েছে তার তালিকা, মিটিং এর প্রতিবেদন ও ফলাফল, (মূল্য, আমদান ও চিডিং এর এমওইউ) (v) বোর্ড অফ ডিরেক্টরসদের সভার মিনিটস (vi) উপযুক্ত অধ্যবসায় প্রতিবেদন এসএফএসিকে জমা দেওয়া হয়েছে এক এফপিওগুলিকে ম্যাচিং গ্র্যান্ট দেওয়া হয়েছে	%20
30 মাস	ষষ্ঠ সোপান (i) এফপিওগুলির ব্যবসায়িক পরিকল্পনা রূপায়িত করা	(i) পরিকল্পনা অনুসারে কমপক্ষে %25 ব্যবসায়িক কার্যকলাপ রূপায়িত হয়েছে (ii) ব্যবসায়িক কার্যকলাপ চালানোর জন্য বিধিবদ্ধ ছাড়পত্র জোগাড় হয়েছে (iii) অপারেটিং সিস্টেম কাজে লাগানো হয়েছে (iv) কমপক্ষে %10 লক্ষ্য কৃষক বাজারে আরও ভালো উপলব্ধ সহ উন্নত চাষের পদ্ধতি উপলব্ধ করেছে	(i) ব্যবসায়িক পরিকল্পনা - আর্থিক পরিকল্পনা সহ ব্যবসায়িক পরিকল্পনা (ii) এফপিও কার্যকলাপের জন্য নিয়ন্ত্রক অনুমোদন (iii) সংশ্লিষ্ট সরকারী বিভাগ থেকে শংসাপত্র প্রাপ্ত হয়েছে (iv) কৃষকদের ফিল্ড বুক (এফ এফ বি) (v) এফপিওগুলির বর্ষিত ব্যবসার টার্নওভার এমআইএস এবং ব্যালেন্স শীটে প্রতিফলিত (vi) প্রকল্প শেষ হওয়ার পূর্বের রিপোর্ট	%10
36 মাস	সপ্তম সোপান: প্রকল্প শেষ হওয়ার পর সুস্থায়িত্বের জন্য ফেজ আউট সিস্টেম	(i) দীর্ঘমেয়াদী সহায়তার জন্য আরআইএবং এলপিওর মধ্যে চুক্তি কার্যকর করা হয়েছে (ii) বিওডিরের দ্বারা দীর্ঘ মেয়াদী চুক্তি জন্য রেজল্যুশন পাস (iii) এফসিসিরাও শেয়ারহোল্ডাররা ব্যবসায়িক কার্যক্রম থেকে আয় পেতে শুরু করেছেন এবং বৃদ্ধির রেখাচিত্র দেখানো শুরু করেছেন (iv) এফপিওগণ ন্যূনতম বিচ্যুতির সঙ্গে বিওডি মিটিং, এজিএম, অভ্যন্তরীণ অডিটএবং বিধিবদ্ধ অডিটে নিয়মনিষ্ঠ	(i) চুক্তির প্রতিলিপি (ii) মিনিটস এর রেজিস্টার (iii) এফসিসিগুলির ব্যালেন্স শীট (iv) বিওডি, এজিএম রেজিস্টার এবং অডিটর এর সন্তোষজনক প্রতিবেদন (V) প্রকল্প শেষের প্রতিবেদন	%20

## 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. প্রকল্পের ফলাফল

### অর্থনৈতিক প্রভাব

- ◊ প্রকল্পকালের শেষে হেক্টর প্রতি উৎপাদন 10% হারে বেড়েছে
- ◊ কৃষকদের মোট প্রাপ্তি বেড়েছে (+10% মূল্যবৃদ্ধি)
- ◊ কৃষি সাব সেক্টর উন্নয়ন বৃদ্ধি
- ◊ নিবেশ ও যোগানের ব্যবধান 20-25% কমেছে
- ◊ বাড়তি খাদ্য এবং পৌষ্টিক সুরক্ষা
- ◊ প্রতিযোগিতামূলক বাজারে অনগ্রসর এবং অগ্রসর একত্রিকরণের সাথে বাজারের সংযোগ নিশ্চিত করা হবে
- ◊ নিবিড় কৃষির কারণে অতিরিক্ত কর্মসংস্থান তৈরি হয়েছে
- ◊ শ্রমিকদের জন্য নূন্যতম মজুরির হার বৈশ্বমার্ক করা
- ◊ দেশত্যাগ কমানো

### সামাজিক প্রভাব

- ◊ এফপিওর চেহারা নির্মিত সামাজিক মূলধন
- ◊ উন্নত লিঙ্গগত সম্পর্ক এবং এফআইজি ও এফপিওতে মহিলাদের বোর্ডের সদস্যপদ প্রদান করে তাদের দ্বারা সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়া উন্নত হয়েছে
- ◊ প্রাতিষ্ঠানিক কার্যকারিতা
- ◊ নিবেশ ক্রয় এবং আউটপুট বিপণন বাড়ানোর কারবারী ক্ষমতা
- ◊ সামাজিক দ্বন্দ্ব এবং ঝুঁকি কমানো এবং পারিবারিক পর্যায়ে উন্নত কল্যাণ করা
- ◊ উন্নত খাদ্য ও পুষ্টির মান
- ◊ প্রযুক্তি আত্মস্থ করার ভিতর দিয়ে উৎপাদন কর্তৃক নেতৃত্বের ভূমিকা গ্রহণ
- ◊ উপভোক্তাদের উপর ইতিবাচক স্বাস্থ্য ও পুষ্টির প্রভাব
- ◊ পরিবেশ কার্বন ফ্রেডিট

## 9. বাজেট এবং প্রদেয় গঠনপ্রণালী

এফপিও প্রচারের ব্যাপারে একটি বিস্তারিত খরচ হিসাব নীচের সারণীতে দেওয়া হল:

ক্ষুদ্র চাষীদের সংগঠিত করে, কৃষি প্রযুক্তি প্রসার ও এফপিওদের উন্নয়নের জন্য (তিন বছরের জন্য খরচ) খতিয়ান:		
পূর্ব ধারণা		
1	কৃষকের সংখ্যা	1000
2	গ্রামের সংখ্যা	20-15
3	এফআইজিএর সংখ্যা	50
4	এফআইজি প্রতি সদস্যের সংখ্যা	20
5	কাজ করার সময়কাল (বছর)	3
6	এফপিওদের সংখ্যা	1
7	উদ্দেশ্য	(a) ক্ষুদ্র চাষীদের নিয়ে এফ আই জি ও এফপিও গঠন (b) কৃষি প্রযুক্তিচালু করা (c) বাজারের সাথে সংযুক্তি
8	মূল কৌশল	(a) স্থানীয় রিসোর্স পার্সনদের সবথেকে বেশি পরিমাণে কাজে লাগানো (b) বিশেষ করে অতীতে যেখানে জল ও জমি সংক্রান্ত বিনিয়োগ হয়েছে/ বা মূল্য যুক্ত করে বিনিয়োগ হচ্ছে সেই সব স্থান নির্বাচন (যথা জলবিভাজিকা) ও অন্যান্য উৎস থেকে লব্ধ সুবিধা নিয়ে।

UNIT COST RS. IN LAKH/ব্যাযের একক লক্ষ টাকায়)

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
				বছর	বছর	বছর	বছর	বছর	বছর		
1	Organisational Development & Strengthening	No. of FIG		50	50	50					মোট খরচ
1	সংগঠনের উন্নয়ন ও শক্তিকরণ	এক আই জির সংখ্যা		50	50	50					
1.2	Mobilization of farmers to form FIG and FPO										
1.2	একআইজি এবং একসিও গভুতে কৃষকদের একত্রিত করা	লক্ষ সাম	1	1	1	1	1.00	1.00	1.00	2.00	Includes events like Rallies, Cluster level Consultation workshops, Seminars / Sangosthi and Sammelan, AV shows, etc
1.3	Organising ToTs & Exposure visits for Lead Farmer	No. of ToT/ Exposure									সমাবেশ, গুচ্ছ স্থরের পরামর্শ কর্মশালা, সেমিনার / সংগোষ্ঠিএবং সম্মেলন, অডিওভিজুয়াল শো, ইত্যাদির মত অনুর্তন অগ্রভুক্ত
1.3	ডিওটি গুলি সংগঠিত করাও লিড কৃষকদের জন্য এক্সপোজার ভিজিট	টি ও টি এর সংখ্যা / এক্সপোজার ভিজিটের সংখ্যা	0.15	3	3	2	0.45	0.45	0.3	1.20	LF (2 from each FIG) will be given ToT & one expo. visit.
1.4	Development & Distribution of Training Tool Kits for LF	No. of Kits									স্থানীয় চাষীদের (প্রতি একআইজি থেকে 2 জন) টিওটি এবং একটি এক্সপোজার ভিসিট দেওয়া হবে।
1.4	একপ্রক প্রশিক্ষণ টুলকিট এর উন্নয়ন ও বন্টন	কিট এর সংখ্যা	0.005	100	100		0.05	0.50		1.00	They will use this kit during training of their member farmers at on farm or off farm classroom sessions.
1.5	Management & Technical Training to Governing Body of FPO	No. of training									ভারা খামারে বা বাইরে ক্লাসরুম সেলে তাদের সদস্য কৃষকদের প্রশিক্ষণের সময় এই কিট ব্যবহার করবে
1.5	একসিওএর পরিচালন সমিতিতে ব্যবস্থাপনা ও প্রমুক্তিগত প্রশিক্ষণ	প্রশিক্ষণের সংখ্যা	0.15	2	2	2	0.30	0.30	0.30	0.90	Training on OD issues, Training on conflicts management, basic training on book keeping & Accounts, Training on business management.
1.6	Exposure visit of Governing Body of FPO	No. of Exposure									তদারকশন ও উন্নয়ন বিষয় নিয়ে প্রশিক্ষণ, সংঘাত ব্যবস্থাপনা নিয়ে প্রশিক্ষণ, আক্রান্ত এবং যুক্ত ক্রিয়ং নিয়ে গৌণিক প্রশিক্ষণ, ব্যবসা পরিচালনার প্রশিক্ষণ।
1.6	একসিওএর পরিচালন সমিতির জন্য এক্সপোজার ভিজিট	এক্সপোজার এর সংখ্যা	0.36	1	1	1	0.36	0.36	0.36	1.08	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.
											প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা আরআইএর নিয়োগ ও মোতায়েন করা প্রথম ব্যক্তি। তিনি এবং 5 জন এনআরপি প্রক্রিয়া আরম্ভ করবেন ও তাদের সকলকেই শেষ পর্যন্ত কর্মচারী হিসাবে একসিও দ্বারা নিয়োগ করা হবে। আরআই তারপর 2য় বছরের পর থেকে একসিও কর্মীদের খরচ, ভ্রমণ, অফিসের ব্যয়ের বাজেট একসিও কে হস্তান্তর করে দেবে।
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.

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
ক্রম সং	দফা	এককের বিবরণ	ব্যায একক	ফিজিকাল বছর 1	ফিজিকাল বছর 2	ফিজিকাল বছর 3	আর্থিক বছর 1	আর্থিক বছর 2	আর্থিক লক্ষ্য বছর 3	মোট খরচ	মন্তব্য
1.8	Travel & subsistence of LRPs	cost/ person month	0.01	5	5	5	0.60	0.60	6.60	1.80	
	Sub Total of 1						5.01	5.01	3.36	13.38	
2	Agriculture Technology Introduction & Validation										
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.
	Sub Total of 2						0.6	0.6	0.6	1.8	
3	FPO Management Cost										
3.1	CEO 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.
3.2	Travel & subsistence of CEOs	Cost/month	0.300	1	1	1	3.6	3.6	3.6	10.8	
3.2	সিইওদের ভ্রমণ ও জীবিকার জন্য ভাতা	খরচ/ মাস	0.030	1	1	1	0.36	0.36	0.36	1.08	
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	এফপিও অফিস ভাড়া, বিদ্যুৎ, যোগাযোগ, ইত্যাদি	খরচ/ মাস									আট মাসের আগে এফপিও একটি স্থায়ী হিসাব আয়তপ্রকাশ করবেনা বিবেচনা করে প্রথম বছর এটি 4 মাসের জন্য
3.4	FPO Registration cost	Cost/FPO	0.400	1			0.40	0.00	0.00	0.40	
3.4	এফপিও নিবন্ধীকরণের খরচ	খরচ/ এফপিও									
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	অফিসের জন্য ছোটখাট উপকরণ	খরচ/ এফপিও									একটি ডেস্ক টপ পিসি, প্রিন্টার, এবং সামান্য কিছু অফিসের আসবাব
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	এফপিওইকুইটি তহবিল সহায়তা	প্রতি এফপিও									ইকুইটি সহায়তা এফপিও দ্বারা জমাকরা ইকুইটির সাথে ম্যাচ ইন তহবিল হিসেবে দেওয়া হয়, ধরা হয় সদস্য প্রতি মাসে 500 টাকা হারে 1000 সদস্যের জন্য 5 লাখ টাকা।



## UNIT COST RS. IN LAKH/ব্যাযের একক লক্ষ টাকায়

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
ক্রম সং	দফা	এককের বিবরণ	ব্যায একক	ফিজিকাল বছর 1	বছর 2	বছর 3	আর্থিক বছর 1	বছর 2	বছর 3	মোট খরচ	মন্তব্য
	Sub-Total of 3						8.53	6.78	4.78	20.08	
	3 এর সাব টোটাল										
	Total of 1 to 3 (per FPO cost)						14.14	12.39	8.74	35.26	
	1 থেকেমুঠ টোটাল (প্রতি এফপিও খরচ)										
4	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 এফপিও এর একটিরকের জন্য আরআইসম্মায়ে প্রোগ্রাম ম্যানেজমেন্ট খরচ										
4.1	Project Coordinator	Cost/month									Full time. s/he should be with experience in institution building. (commercial) & agriculture/ marketing.
4.1	প্রোজেক্ট কো অর্ডিনেটর	খরচ/ মাস	0.4	1	1	1	4.80	4.80	4.80	14.40	পুরো সময়ের। তার প্রতিষ্ঠান তৈরির অভিজ্ঞতা থাকতে হবে (বাণিজ্যিক ও কৃষি/ বিপণন)
4.2	Travel of PC		0.1	1	1	1	1.2	1.2	1.2	3.6	
4.2	প্রজেক্ট কো অর্ডিনেটরের ভ্রমণ	খরচ/ মাস									
4.3	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 2nd year there will be 3 days refresher course.
4.3	প্রজেক্ট টিমের প্রশিক্ষণ	প্রশিক্ষণের সংখ্যা	0.9	1	1	1	0.90	0.45	0	1.35	এফপিও প্রোগ্রাম টিম, অর্থাৎ একজন সিইও + 5 জন এল আর সি এর জন্য 6 দিন আবেশন প্রশিক্ষণের প্রস্তাব করা দ্বিতীয়বছরের মধ্যে 3 দিন রিফ্রেশার কোর্স হবে।
4.4	RI overheads	Cost/month									
4.4	আর আই দের জন্য ওভারহেড	খরচ/ মাস	0.2	1	1	1	2.40	2.40	2.40	7.20	
	Sub-Total of 4						9.30	8.85	8.40	26.55	
	সাব টোটাল										
5	Programme Management Cost at RI level for Block of 10 FPOs										
5	10 এফপিও এর একটিরকের জন্য আরআইসম্মায়ে প্রোগ্রাম ম্যানেজমেন্ট খরচ										
5.1	Project Coordinator	Cost/month									Full time. s/he should be with experience in institution bldg. (commercial) & agriculture/agribusiness.
5.1	প্রোজেক্ট কো অর্ডিনেটর	খরচ/ মাস	0.4	1	1	1	4.8	4.8	4.8	14.4	পুরো সময়ের। তার প্রতিষ্ঠান তৈরির অভিজ্ঞতা থাকতে হবে (বাণিজ্যিক ও কৃষি/ কৃষি বাণিজ্য)
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	SMS এস এম এস	খরচ/ মাস									এসএমএস - কৃষি ব্যবসা / কৃষি / আর্থিক যোগসূত্র

## UNIT COST RS. IN LAKH/ব্যাযের একক লক্ষ টাকায়)

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
ক্রম সং	দফা	এককের বিবরণ	ব্যয় একক	ফিজিকাল লক্ষ্য			আর্থিক লক্ষ্য			মোট খরচ	মন্তব্য
				বছর 1	বছর 2	বছর 3	বছর 1	বছর 2	বছর 3		
5.3	Accountant cum Admin. Asst.	Cost/month		1	1	1	1.8	1.8	1.8	5.4	
5.3	অ্যাকাউন্টেন্ট কাম অ্যাডমিনিস্ট্রেটিভ অ্যাসিস্ট্যান্ট	খরচ/ মাস	0.15								
5.4	Travel of project staff	Cost/month	0.15	1	1	1	1.8	1.8	1.8	5.4	
5.4	প্রোজেক্ট স্টাফ দের ভ্রমণ	খরচ/ মাস									
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 LPPs. In 2n d. Year there will be 3 days refresher course.
5.5	প্রজেক্ট টিমের প্রশিক্ষণ	প্রশিক্ষণের সংখ্যা	0.9	2	2		1.8	0.9	0	2.7	এফপিও প্রমোশন টিম, অর্থাৎ একজন সিইও + 5 জন এল আর সি এর জন্য 6 দিন আবেশন প্রশিক্ষণের প্রস্তাব করা দ্বিতীয়বছরের মধ্যে 3 দিন রিক্রেশার কোর্স হবে।
5.6	RI overheads	Cost/Month									
5.6	আর আই দের ওভারহেড	খরচ/ মাস	0.4	1	1	1	4.8	4.8	4.8	14.4	
	Sub-total of 5										
	সাব টোটাল						19.2	18.3	17.4	54.9	

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.

খরচ বিশ্লেষণ	
খরচ/ কৃষক/ বছর	352600
	3526
তিন বছরের জন্য ৫ টি এফপিও গঠন করতে মোট খরচ	17630000
তিন বছরে রিসোর্স পার্সনের জন্য খরচ	2655000
খরচ/ কৃষক/ বছর	4067
তিন বছরের জন্য ৫ টি এফপিও গঠন করতে মোট খরচ	35260000
তিন বছরে রিসোর্স পার্সনের জন্য খরচ	5490000
খরচ/ কৃষক/ বছর	4075

### এফপিওদের আর্থিক সমর্থন

এখানে একটা বিষয় স্পষ্ট করে দেওয়া খুব জরুরী যে, এই নির্দেশিকা বিধানাবলীর অধীনে নিবন্ধিত এফপিওগুলি বিশুদ্ধরূপে সদস্য মালিকানাধীন কৃষক সংগঠন, যারা নির্দিষ্ট পরিশেবা এবং একটি নির্দিষ্ট সময়ের জন্য উপরোক্ত হিসাবে আর্থিক সহায়তা পাবার অধিকারী। এদেরকে সরকারের মালিকানাধীন বা সরকার প্রচারিত প্রতিষ্ঠানের সাথে এক ধরে নেওয়া কোন ভাবেই উচিত নয়। উপরোক্ত বাজেটে যে অনুদানের সংস্থান করা হয়েছে তা এফপিওদেরর ইকুইটিতে বিনিয়োগ করার জন্য এককালীন সহায়তার ব্যবস্থা এফপিওএর কার্যকারিতা নিশ্চিত করার জন্য এবং একে কোনোভাবেই কোন ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠান যারা কেন্দ্রীয় বা রাজ্য সরকারের সঙ্গে যুক্ত, তাদের জন্য শেয়ার অর্জন করার জন্য ব্যবহার করা যাবে না।

এটাও স্পষ্ট করা হচ্ছে যে একটি সম্পদ প্রতিষ্ঠানে (আরআই) ও এফপিও তে সংহতিকালীন তৈরি করা কোন প্রকৃত পরিকাঠামো বা মানব সম্পদ নির্দিষ্ট সময়ের পরে অথবা বাজেটে সংস্থানের উপরে বা তার অধিক সমর্থন দেওয়া যাবে না। এক কথায়, আরকেভিওয়াই তহবিল আরআইএবং এফপিও সম্পর্কিত কোনো ধরনের কোনো আবর্তক দায় মেটানোর জন্য ব্যবহার করা যাবে না।



**ANNEXURES**

**অতিরিক্ত**

# 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>



# অতিরিক্ত 1

## প্রকল্পের উদ্দেশ্য অনুযায়ী কার্যক্রম, আউটপুট ও ফলাফলের বিবরণ

কার্যকলাপ	আউটপুট	ফলাফল
<ul style="list-style-type: none"> <li>অনানুষ্ঠানিক গ্রুপে (এফআইজি) কৃষকদের সংগঠিত করা</li> <li>সদস্য ও নেতাদের দলের কার্যকরী নিয়ম ও সিস্টেম সংক্রান্ত বিভিন্ন বিষয় নিয়ে প্রশিক্ষণ দেওয়া।</li> <li>এফআইজি গুলির সমিতি/এফপিও গঠন</li> <li>এফপিওর সদস্য ও নেতাদের এফআইজি গুলির লালন ও এবং তৎসহ বাইরের সম্পদ প্রতিষ্ঠান, যেমন, সরকার, আর্থিক সংস্থা এবং বাজারের সাথে মধ্যস্থতা করার প্রশিক্ষণ দেওয়া</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>সীমাবদ্ধ ভৌগোলিক গুচ্ছের মধ্যে 10-8 টি গ্রাম থেকে 4000-3000 নিবিড় কৃষিভিত্তিক জীবিকার জন্য প্রস্তুত কৃষকদের, এফআইজি হিসাবে সংগঠিত করা</li> <li>যে সব এফ আই জি এফপিও হিসাবে/অবিধিবদ্ধ দল হিসাবে সংগঠিত হয়েছে</li> <li>নিবেশ এবং আউটপুট বাজারে দক্ষ প্রবেশাধিকার, কৃষি প্রোগ্রামের সাথে সংযুক্তিকরণ</li> <li>%75 গুণগত বেসমার্ক ছুঁতে বা অতিক্রম করতে পেরেছে।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>%80 এফআইজিএর কৃষকেরা আত্মবিশ্বাসী এবং ইতিবাচকভাবে তাদের বর্তমান অবস্থার পরিবর্তন করতে ইচ্ছুক এবং তারা গুচ্ছদ্বারা শনাক্ত করা পণ্যের বাজারের উপর এক্সেস কয়েম করার সাইনার্জাইস পরিকল্পনা তৈরি করেছে।</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>বিভিন্ন গ্রাম/খামার যেখানে আধুনিক প্রযুক্তি এবং নিবিড় চাষের আধুনিক পদ্ধতি অনুশীলন হয় সেখানে প্রকল্প অন্তর্ভুক্ত গ্রাম থেকে নির্বাচিত পুরুষদের এবং মহিলাদের জন্য এক্সপোজার সঞ্চালন করা।</li> <li>কৃষক দলের সাথে তাদের নির্দিষ্ট পরিস্থিতিতে উপযুক্ত বিকল্প চাষ পদ্ধতি নিয়ে আলোচনা করা এবং পরিবারভিত্তিক চাষের পরিকল্পনা/"পোর্টফোলিও" রচনা করা</li> <li>সম্প্রদায় ভিত্তিক এক্সটেনশন এজেন্ট হিসেবে কাজ করার জন্য প্রশিক্ষণ এবং এক্সটেনশনের চাহিদা এবং সম্ভাব্য এলআরপিদেরকে চিহ্নিত করণ।</li> <li>নতুন কৃষি পদ্ধতি অবলম্বন করেছে এমন কৃষকদের সম্প্রসারণ সমর্থন উপলব্ধ করানোর জন্য এলআরপিদের প্রশিক্ষিত করা।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>উন্নত ফসল পর্যন্ত সময় নিতে আগ্রহী সমস্ত পরিবারের %60 মান নিবেশ অধিগম্যতা আছে।</li> <li>40 % অংশগ্রহণকারী জমি নিবিড় চাষের মধ্যে আনা।</li> <li>%80 পরিবার স্থানীয়ভাবে উপযুক্ত ফসলের একটা বৈচিত্রপূর্ণ গুচ্ছ চাষ করেছে।</li> <li>বিপুল সংখ্যায় এলআরপি প্রশিক্ষণ মডিউল বাস্তবায়ন করা হচ্ছে।</li> <li>প্রশিক্ষিত এলআরপিগণ পরিবার এবং গুচ্ছের স্তরের খামার পরিকল্পনা বাস্তবায়নে সমর্থন যোগাচ্ছে।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>নতুন পদ্ধতির উচ্চ গ্রহণ হার এই প্রকল্পের অধীনে উল্লীত।</li> <li>%75 প্রকল্প পরিবার তাদের পূর্বের ফসল উৎপাদনের %50 বৃদ্ধি রিপোর্ট করেছে</li> <li>%75 প্রকল্প পরিবার তাদের চাষের পদ্ধতি গুচ্ছের-শনাক্ত করা ফসলে ভিন্নমুখী করেছে।</li> <li>প্রশিক্ষিত এলআরপিদের একটি দলের দক্ষতা এবং সেবা স্থানীয় সম্প্রদায় দ্বারা কার্যকরভাবে ব্যবহার করা হচ্ছে।</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ব্যাংকিং সেক্টর ও অন্যান্য সূত্র থেকে কার্যকারী মূলধন উপলব্ধ করতে পরিবারগুলিকে সাহায্য করা।</li> <li>নিবেশ এবং পরিষেবার জন্য সরবরাহ চ্যানেলের যুক্ত করা/বিকাশ ঘটানো।</li> <li>উচ্চমানের নিবেশ এর যথাযথ ব্যবহার নিশ্চিত করতে এলআরপিদেরদ্বারা ক্ষেত্রে হাতে হাতে মিলিয়েসমর্থন।</li> <li>প্রাসঙ্গিক খামার যান্ত্রিকীকরণ পদ্ধতির ব্যবহার এবং কার্যকারিতা প্রদর্শন।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>%70 অংশগ্রহণকারী পরিবারগুলি উচ্চমানের নিবেশ ব্যবহার করেছে।</li> <li>এফপিওগুলি/উৎপাদক দলগুলি উল্লীত হয়েছে।</li> <li>অংশগ্রহণকারী পরিবারগুলি এই গোষ্ঠীদ্বারা আচ্ছাদিত</li> <li>টাকার দামে হেক্টর প্রতি সর্বমোট শস্য উৎপাদন %100 বৃদ্ধি।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>অংশগ্রহণকারী পরিবারগুলিকে উচ্চমানের নিবেশ সরবরাহ এবং পরিষেবা প্রদান নিশ্চিত করা হয়েছে।</li> <li>স্থানীয় এলাকায় নিবেশ সরবরাহের এবং উন্নত পরিষেবা প্রক্রিয়ার নেটওয়ার্ক গঠিত হয়েছে।</li> <li>অংশগ্রহণকারী পরিবার তাদের কৃষি নিবিড়তর করতে নিজেদের আত্মবিশ্বাসী মনে করেছে।</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>বাজারজাত করার মত উল্লেখযোগ্য পরিমাণে উদ্ধৃত উৎপাদন করার জন্য উৎপাদন গুচ্ছ তৈরি করা।</li> <li>যেখানে প্রয়োজন যেখানেই উৎপাদন গুচ্ছের অ্যাগ্রিগেশন/ডিঅ্যাগ্রিগেশনকেন্দ্র সনাক্তকরণ ও নির্মাণ</li> <li>বাজারের খেলোয়ারদের (যেমন ব্যবসায়ী, কমিশন এজেন্ট, খুচরো, ইত্যাদি) সঙ্গে এই গুচ্ছের সংযোগস্থাপন।</li> <li>উৎপাদক গোষ্ঠীগুলি আউটপুট বিপণন ব্যবস্থা গ্রহণ করেছে।</li> <li>এফপিওগুলি গঠন</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>নিবিড়, বাজার ভিত্তিক উৎপাদন গুচ্ছ তৈরি হয়েছে।</li> <li>উদ্ধৃত উৎপাদন লাভজনকদামে বিক্রী হয়েছে।</li> <li>অংশগ্রহণকারী পরিবারগুলি সমন্বিত বাজারমুখী উৎপাদনের সাথে জড়িত হয়েছে।</li> <li>উৎপাদক দের দল একত্র হয়েছে সদস্যদের কাছ থেকে বাজারী উৎপাদন একত্র করেছে।</li> <li>বাজার সমন্বয়কারী/খুচরা চেইনগুলি উৎপাদক দল থেকে উৎপাদিত ফসল কিনছে।</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>তাদের পণ্যের জন্য বিপণনের সুস্থায়ী এবং প্রতিযোগিতামূলক লক্ষ্যে গঠিত হয়েছে</li> <li>উৎপাদন গুচ্ছের অংশগ্রহণকারী পরিবারগুলির কাছে খামার পণ্যের বিক্রির একাধিক বিকল্প আছে।</li> <li>গুচ্ছের মধ্যে তথা অঞ্চলের বৃহত্তর বাজারে চালু দামের হার ন্যায্য রয়েছে।</li> </ul>

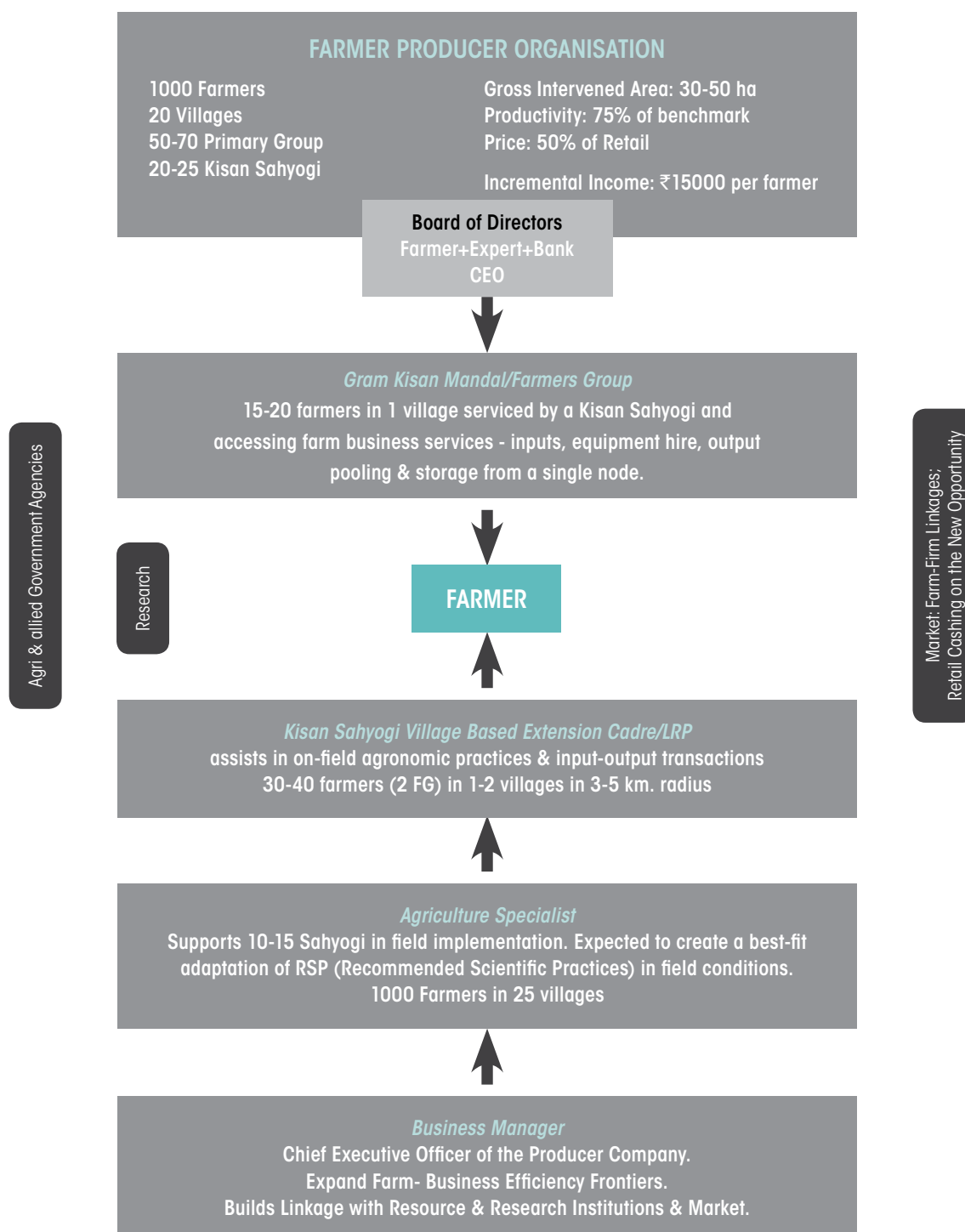


## ANNEXURE 2

### ENERGIZING FARM PRODUCTION SYSTEMS:

#### INSTITUTIONAL ARRANGEMENT FOR TRANSITION TO COORDINATED SURPLUS FARMER

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

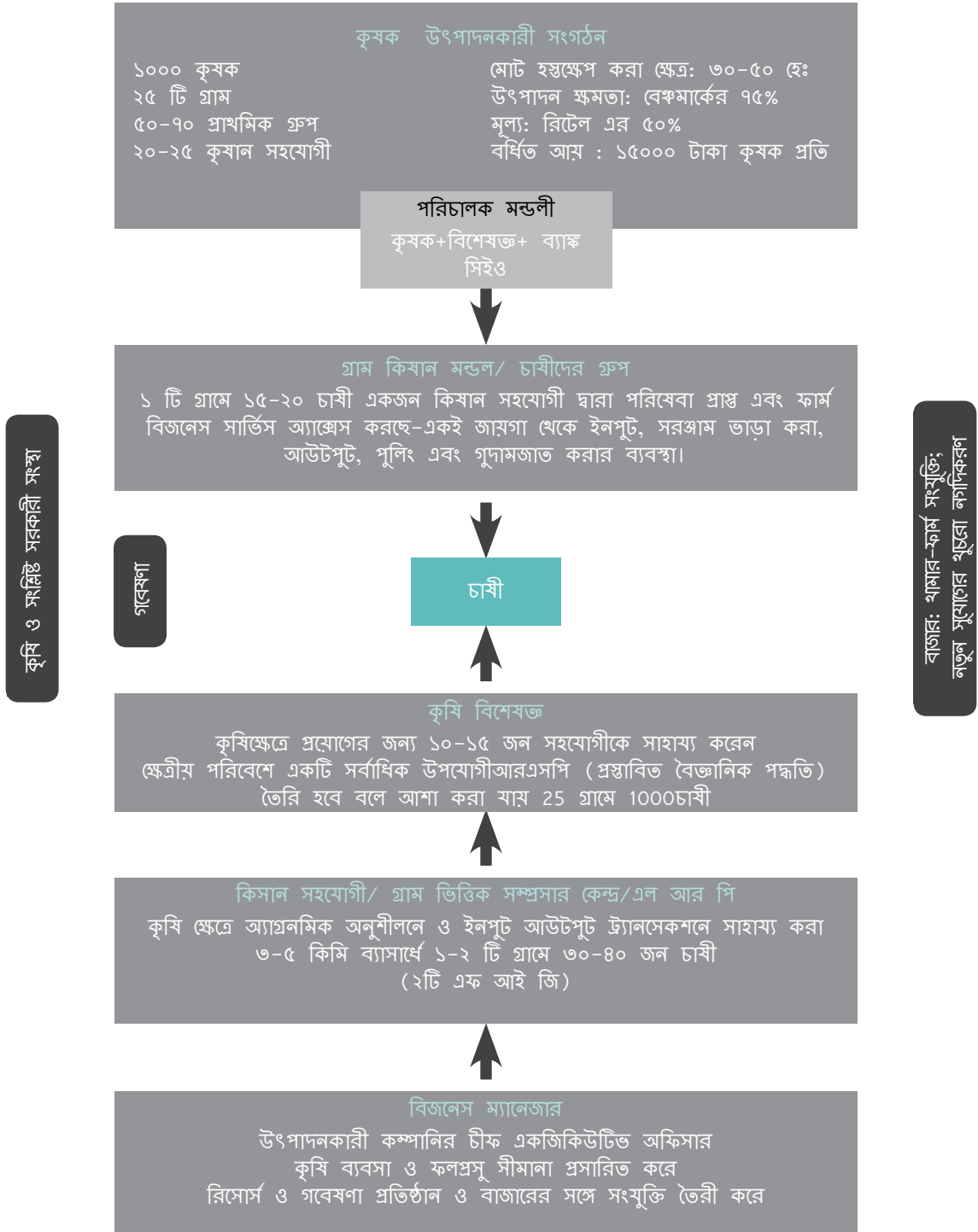


# অতিরিক্ত 1

## কৃষি উৎপাদন ব্যবস্থা সক্রিয়করণ:

সমন্বিত উদ্ভূত কৃষকে ক্রমপরিবর্তিত হওয়ার জন্য প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থা

কৃষি উৎপাদন ব্যবস্থা সক্রিয়করণ: সমন্বিত উদ্ভূত কৃষকেক্রমপরিবর্তিত হওয়ার জন্য প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থা (কৃষক প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলার জন্য একটি সামাজিক, আচরণগত ও প্রযুক্তি-ব্যবস্থাপনার আদর্শ)



# 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.

# অতিরিক্ত 3

## আরআইদের তালিকাভুক্ত করার প্রক্রিয়া:

### আরআইদের তালিকাভুক্ত করার প্রক্রিয়া RIs:

1. তালিকাভুক্তি করার নির্ণায়ক স্থির করা এবং আরএফপি নথি তৈরি করা
2. প্রস্তাবনার (আরএফপি) জন্য একটি অনুরোধ প্রকাশনা
3. সংস্থার শর্ট লিস্টিং
4. শর্টলিস্টেড সংস্থা দ্বারা উপস্থাপনা
5. আরএফপি নথিতে দেওয়া একগুচ্ছ পূর্বনির্ধারিত ও পূর্বপ্রকাশিত সূচকের উপর ভিত্তি করে সংস্থা চূড়ান্তকরণ

### আরআই নির্বাচন সংক্রান্ত বিস্তৃত বিবরণ:

আরআইগুলির তালিকাভুক্তিতে নিম্নলিখিত বিষয় বিবেচনা করা আবশ্যিক।

- ক. উৎপাদক দের প্রতিষ্ঠান উন্নয়নে তাদের অতীতের অভিজ্ঞতা: কোনো সম্পদ প্রতিষ্ঠান যা কিনা পূর্বে কমপক্ষে 1000-1500 সদস্যদের উন্নত করেছে অথবা করার প্রক্রিয়ার মধ্যে রয়েছে (এমনকি এফপিগুলির উপর এসএফএসিপাইলটের অধীন) তারাই আবেদন করার যোগ্য হতে পারবে।
- খ. আরএফপি এর আবেদনে সাড়া দিতে যে সকল নথি জমা করতে হবে তার ইঙ্গিতবহ তালিকা

আরআই সংক্রান্ত নথি
1. সত্তার আইনি অস্তিত্বের প্রামাণ্য দলিল
2. শেয়ারহোল্ডারদের/সদস্য/ট্রাস্টিদের সম্পূর্ণ বিবরণ ও নথি
3. গভর্নিং কাউন্সিলের সদস্য/পরিচালক মন্ডলী/ব্যবস্থাপক দল যারা সত্তার দৈনন্দিন কাজকর্ম দেখাশোনা করেন তাদের সম্পূর্ণ তথ্য সহ প্রামাণ্য দলিল
4. কর ছাড় পাওয়ার জন্য ট্যাক্স/অন্যান্য কর্তৃপক্ষের সঙ্গে নিবন্ধনের বিবরণ, যদি প্রযোজ্য হয় তবে
5. নিবন্ধিত/কর্পোরেট/শাখা অফিসের ঠিকানা সহ কোম্পানির নিবন্ধন সার্টিফিকেট, ইজারার দলিল, সম্পত্তির দলিল ইত্যাদি প্রামাণ্য দলিল
6. গত 3 বছরের অডিটকরা আর্থিক বিবৃতি
7. আইনি মান্যতার বিবরণ এবং মানা হয়েছে এই মর্মে প্রধান কর্তৃপক্ষের দেওয়া অঙ্গীকার পত্র
8. গত 3 বছর বার্ষিক বোর্ড মিটিং মিনিট
9. প্রাপ্ত সমস্ত আর্থিক সহায়তার বিবরণ
10. যদি প্রযোজ্য হয়, তবে একটি সাহচর্য চুক্তি. (প্রযোজ্য না হলে, লেটারহেডের উপর N/A অক্ষর যথাযথভাবে প্রত্যয়িত করে লিখুন):
আরআইদ্বারা উন্নীত এফপিও সম্পর্কিত নথি
11. যথাযথভাবে বিওডিদ্বারা অনুমোদিত অন্তত একটি এফপিও ব্যবসায়িক পরিকল্পনা এবং কার্যক্রম পরিকল্পনা
12. এফপিও এর পরিচালনা বোর্ড এবং ব্যবস্থাপনাকারী দলের বিবরণ
13. অন্তর্ভুক্তির বিবরণ এবং উপবিধিসমূহ
14. ব্যবসায়িক লেনদেন সম্পর্কিত ডকুমেন্টস (এফপিও 2 বছরের অধিক পুরনো হলে)

### আরআই-নির্বাচন জন্য বিস্তৃত মানদণ্ড

- ◇ ক্ষুদ্র ও প্রান্তিক কৃষকদের সাথে কাজ করা অভিজ্ঞতা।
- ◇ উৎপাদক সংগঠন উন্নয়নে অভিজ্ঞতা।
- ◇ বিশেষ ভৌগোলিক এলাকায় অভিজ্ঞতা।
- ◇ সরকারের সঙ্গে কাজ করার অভিজ্ঞতা।



# 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

# অতিরিক্ত 4

## নির্ণায়ক অধ্যয়নের রূপরেখা

1. **সারাংশ অধ্যয়ন:** উদ্দেশ্য এবং ডেলিভারেবলগুলি, পদ্ধতি
2. **জেলা প্রোফাইল:** ভৌগলিক প্রোফাইল, সামাজিক, রাজনৈতিক পটভূমি, প্রধান কৃষি ফসল, কৃষি উৎপাদনশীলতা, কৃষক ও জমির বিবরণ, পরোক্ষ তথ্য উৎপাদন , প্রধান বাজার, প্রক্রিয়াকরণের সুবিধাসমূহ
3. **গুচ্ছ প্রোফাইল:** গুচ্ছের নির্বাচনের জন্য নীতি, কৃষি আবহাওয়ার, ফসল রোপনের ধরণ, ভৌগলিক প্রোফাইল, প্রাকৃতিক সম্পদ, গ্রামের প্রফাইলের সারমর্ম
4. **ভ্যালু চেইন বিবরণ:** সংশ্লিষ্ট স্টেকহোল্ডারগণ, বিভিন্ন স্তরের স্টেকহোল্ডারদের অর্থনীতি,পরিষেবা প্রদানকারীদের প্রফাইল, যে সর্বোত্তম পরিষেবা প্রাপ্ত করা হয়
5. **ফাঁকগুলি চিহ্নিতকরণ:** উপকরণের দিক, আর্থিক সেবা, বিপণন সেবা, বীমা সেবা, সরকারি পরিকল্পনায় উপলব্ধ, জলবিভাজিকা প্রকল্প
6. **সম্ভাব্য কৃষি পরিষেবা**
7. **উপসংহার:**
8. **অতিরিক্ত:** প্রশ্নাবলী, যাচাই তালিকা, সরকারি প্রকল্প সম্পর্কে বিস্তারিত বিবরণ



# 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**

# অতিরিক্ত 5

## ভিত্তিভূমি অধ্যয়ন উপাদানগুলির বিস্তারিত যাচাই তালিকা

1. সাধারণ তথ্যাবলী - জনসংখ্যার তথ্য, পরিবারের আকার, সদস্য ও বৃত্তির বিস্তারিত বিবরণ
2. কৃষি অর্থনীতি - কস্টিং, নিবেশ এবং আউটপুটের অনুপাত, উৎপাদন ও বর্তমান উৎপাদন ক্ষমতা
3. উৎপাদন - নিবেশ এর পরিমাণ ও মান, প্রযুক্তিগত স্তর, নিবেশ সরবরাহকারী এবং বিক্রেতা, উৎপাদনের ঋতুনির্ভরতা, প্রাপ্যতা এবং বাঁধা বিক্রয়।
4. আর্থিক দিক - উৎস, শর্তাবলী, সুদ এবং বিদ্যমান বকেয়া, সরকারি প্রকল্পে উপলব্ধ
5. ঝুঁকির দিকসমূহ - ঐতিহাসিক ঝুঁকি, ঝুঁকি কারণে ক্ষতির হিসাব, মোকাবিলার প্রক্রিয়া
6. মার্কেটিংএর দিকসমূহ - বিপণনের বিভিন্ন চ্যানেল, বিভিন্ন ধাপে মার্জিন এবং খরচ, গুণমানের দিক, দামের সংবেদনশীলতা, বাজারের ঋতুনির্ভরতা, বিকল্প বাজার গঠনপদ্ধতি
7. সর্বোত্তম কার্যভ্যাস
8. বাধ্যবাধকতা ও চ্যালেঞ্জ
9. ভবিষ্যত ও সুযোগ



# 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**

# অতিরিক্ত 6

## ব্যবসায়িক পরিকল্পনা জন্য নির্দেশাবলীর রূপরেখা

1. ঐচ্ছিকিউটিভ সংক্ষিপ্ত সার
2. ভূমিকা
3. বাহ্যিক কনটেক্সট - সুশীল সমাজ , সরকারি সেবা, বাজারে প্রতিযোগিতা
4. কৌশলগত অভিমুখীনতা - মিশন, দর্শন , উদ্দেশ্য ও লক্ষ্য, মূল পরিমাপযোগ্য সূচক
5. পণ্য এবং পরিষেবা আদর্শ - পণ্য ও সেবা , শর্তাবলী
6. প্রাতিষ্ঠানিক গঠন - সদস্য , শাসন , কর্মক্ষম কর্মী, নিয়োগের সর্ত , কর্মক্ষমতার পরিমাপ , পারিশ্রমিক এবং অন্যান্য গুরুত্বপূর্ণ বিবরণ
7. উৎপাদনের পরিকল্পনা - মূল পণ্যসমূহ , ঋতুনির্ভরতা , উৎপাদন পরিকল্পনা, মান নিয়ামক , দলগত উৎপাদন উৎসাহ ভাতা
8. সংগ্রহের পরিকল্পনা - সংগ্রহ পয়েন্ট, সময় , মূল্য পদ্ধতি , সংগ্রহ পয়েন্টের কার্যকারিতা , সংগ্রহ, গুদামজাতকরণ ও পরিবহনের জন্য স্টাফ বা কর্মী
9. গুদামজাত এবং প্রক্রিয়াকরণ - প্রক্রিয়াকরণের সুবিধা, যন্ত্রপাতি এবং কারখানা স্থাপন , ধারণক্ষমতা , সুরক্ষা ব্যবস্থা
10. আর্থিক সম্পদ পরিকল্পনা - আর্থিক প্রয়োজন, নির্দিষ্ট বিনিয়োগ ও মূলধনের প্রয়োজনীয়তা, উৎস, ঋণ গ্রহণের সর্ত, সদস্যগণের নিজস্ব তহবিল
11. বিপণন পরিকল্পনা - চ্যানেল, ব্রান্ড, উপভোক্তা প্রতিক্রিয়া, মূল পণ্য , বিপণন কৌশল
12. এফপিও এর উপকারিতা - সদস্য স্তরের উপকার গণনা ও বিশ্লেষণ
13. রূপায়ণ পরিকল্পনা এবং সক্রিয়তার চার্ট তালিকা
14. পণ্যের মূল্য নির্ধারণ
15. ঝুঁকি এবং ঝুঁকি ব্যবস্থাপনার পরিকল্পনা
16. সংযুক্তি এবং একত্রিকরণের পরিকল্পনা

# 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 FPO 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.

# অতিরিক্ত 7

## উপবিধি এর জন্য নির্দেশাবলী

- এই ধরনের নির্দিষ্ট বিষয়, যা এই আইন প্রদান করেছে তা ব্যতিরেকে, প্রতি এফপিওর কার্যাবলী তার উপবিধি দ্বারা নিয়ন্ত্রিত হবে। আইন ও উপবিধির বিধান সাপেক্ষে, প্রত্যেক এফপিও তার কার্যকরী নীতির প্রতি অনুগত থাকবে।
- একটি এফপিও এর উপবিধি নিম্নলিখিত বিষয়ে সুনির্দিষ্ট থাকবে, যথা,
  - এফপিওর নির্দিষ্ট নাম ও ঠিকানা;
  - এফপিওর অভিপ্রায় স্পষ্টভাবে কৃষক সদস্যদের একটি সাধারণ কেন্দ্রীয় প্রয়োজন হিসেবে বিবৃত হবে যা পূরণ করার লক্ষ্যে এফপিসি কাজ করে;
  - যোগ্যতা, অযোগ্যতা, সদস্যপদ গ্রহণ এবং তা বজায় রাখার পদ্ধতি ;
  - প্রত্যাহার, খারিজ এবং সদস্যপদের অবসানের পদ্ধতি ;
  - এটি তার সদস্যদের যে পরিষেবা দিতে ইচ্ছুক ;
  - ভোট দেওয়ার অধিকার সহ সদস্যপদ ব্যবহার করার জন্য যে ন্যূনতম বার্ষিক অবদান তথা পরিষেবা প্রতিটি সদস্যের কাছ থেকে প্রত্যাশা করা হবে, আর্থিক অঙ্গীকার এবং সভায় অংশগ্রহণ;
  - যে সর্বনিম্ন মাত্রা স্থির করা হয়েছে তার থেকে কম অবদান রাখলে তার ফলাফল
  - সদস্য দ্বারা কোনো অর্থ প্রদান বকেয়া থাকলে তার ফলাফল
  - সদস্যদের অধিকার
  - এফপিও দ্বারা চুক্তিকৃত ঋণের জন্য সদস্যদের দায়ের প্রকৃতি এবং ব্যাপ্তি ;
  - উপবিধি তৈরীর অথবা সংশোধনের পদ্ধতি;
  - সাধারণ সভার ক্ষমতা ও কার্যাবলী, এবং যদি প্রযোজ্য হয়, তবে প্রতিনিধিত্বমূলক সাধারণ সভার ক্ষমতা ও কার্যাবলী গঠনের সাংবিধানিক পদ্ধতি, এবং যে সকল বিষয় সাধারণ সভা অবশ্যই মোকাবেলা করবে তা, এবং যদি প্রযোজ্য হয়, তবে প্রতিনিধিত্বমূলক সাধারণ সভা যা মোকাবেলা করবে।
  - সাধারণ সভা আহ্বান করার সময়কাল, পদ্ধতি এবং প্রয়োজনীয় কোরাম
    - নির্বাচন অনুষ্ঠিত করার পদ্ধতি এবং নৈমিত্তিক খালি পদ পূরণ ;
    - পরিচালক মন্ডলীর আকার ও গঠন ;
    - পরিচালক পদের মেয়াদ ;
    - পরিচালক অপসারণের পদ্ধতি
    - বোর্ড মিটিং আহ্বান করার পদ্ধতি ও সময়কাল এবং কোরাম;
    - বোর্ডের ক্ষমতা ও দায়িত্ব ;
    - চেয়ারপারসনের ক্ষমতা ও কর্তব্য ;
    - যে সর্তে এফপিও অসদস্যদের সঙ্গে লেনদেন করতে পারে;
    - পরিচালক হওয়ার জন্য যোগ্যতা, অযোগ্যতা এবং তা বজায় রাখার পদ্ধতি;
    - এফপিওর স্বার্থের বিরুদ্ধে কাজ করার জন্য এবং সদস্য, অফিস বেয়ারার, পরিচালক বা কর্মচারীদের দ্বারা দায়িত্ব পালন না করার জন্য জরিমানা ;
    - অফিস বেয়ারার, পরিচালক দের ঋণের ব্যাপারে চুক্তিবদ্ধ হওয়ার দায় ও প্রকৃতি;
    - একজন কর্মকর্তা বা কর্মকর্তাগণ কর্তৃক নথিতে স্বাক্ষর করা এবং এফপিওর স্বপক্ষে মামলা ও অন্যান্য আইনি প্রক্রিয়া শুরু বা মামলায় প্রতিদ্বন্দ্বিতা করার জন্য প্রাধিকার;
    - দ্বিতীয় স্তরের এফপিও ফেডারেশনে প্রতিনিধিদের বাছাই করার পদ্ধতি;
      - যে সকল অধিকার, কোনো কারণে যদি কোনো একটি এফপিও অন্য কোন এফপিও বা অন্যান্য ফেডারেশনকে অর্পণ করতে চায় এবং যে পরিস্থিতিতে সেই সমিতি বা ফেডারেশন দ্বারা এই অধিকার প্রয়োগ করা যাবে;
      - এফপিওর মূলধনের প্রকৃতি এবং পরিমাণ, যদি থাকে;
      - সর্বোচ্চ মূলধন যা একজন একক সদস্য ধরে রাখতে পারেন;
      - পেইড আপ শেয়ার মূলধনের উপর সদস্যদেরকে প্রদেয় সর্বোচ্চ সুদের পরিমাণ;
      - তহবিলের উৎস, ধরন ও পরিমাণ যা এফপিও দ্বারা সংকলিত হবে;
      - যে উদ্দেশ্যে তহবিল প্রয়োগ করা যাবে;
      - বিভিন্ন তহবিল এবং তাদের উদ্দেশ্যে নিয়মতন্ত্র;
      - অডিটর নিয়োগের পদ্ধতি, তাদের ক্ষমতা ও কার্যাবলী;
      - অভ্যন্তরীণ অডিটর নিয়োগের পদ্ধতি এবং তাদের ক্ষমতা ও কার্যাবলী;
      - এফপিও লিকুইডিশনের অধীনে গেলে তহবিল নিষ্পত্তির পদ্ধতি;
      - এবং এফপিও বিগঠন করার পদ্ধতি।



# 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



# অতিরিক্ত ৪

## প্রারম্ভিক প্রতিবেদনের রূপরেখা

1. ভূমিকা
2. প্রকল্পের উদ্দেশ্য, লক্ষ্য,
3. প্রকল্পের সময়কাল
4. বিস্তারিত কাজের পরিকল্পনা
5. প্রকল্পের খরচের পরিকল্পনা বাজেট
6. প্রকল্পের দল- অগ্রবাহিনী দল গঠন, অর্থপ্রদান শর্তাদি, লিঙ্গ ভারসাম্য, কার্যাবলী ও দায়িত্ব
7. বিভিন্ন পর্যায়ে সাংগঠনিক কাঠামো ও দায়িত্ব-প্রকল্প বাস্তবায়ন কাঠামো এবং বিদ্যমান সাংগঠনিক কাঠামোর সঙ্গে সম্পর্ক
8. প্রকল্প তদারকির পদ্ধতি
9. প্রকল্পের সক্ষমতা বৃদ্ধির পরিকল্পনা
10. প্রকল্পের ঝুঁকি ও চ্যালেঞ্জ
11. প্রকল্প চালানোর ব্যবসায়িক নিয়ম এবং পদ্ধতি
12. প্রকল্প অডিট ও প্রক্রিয়া পর্যালোচনা

# 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	%

# অতিরিক্ত 9

## প্রাতিষ্ঠানিক পূর্ণপরিণতিপ্রাপ্তির সূচক

প্রাতিষ্ঠানিক পূর্ণপরিণতি প্রাপ্তির সূচক গণনার পদ্ধতি			
শ্রেণী	সূচক		একক
1.	আর্থিক ও ব্যবাসায়িক সক্ষমতা	মোট বার্ষিক বিক্রয়	লক্ষ
		সর্বমোট মার্জিন { সরাসরি আয় ( সরাসরি বিক্রয় থেকে আয়) - সরাসরি খরচ}	লক্ষ
		মোট লাভ	লক্ষ
		বর্তমান অনুপাত (বর্তমান অ্যাসেট- বর্তমান লায়াবিলিটি)	অনুপাত
		ঋণ- ইকুইটি অনুপাত	অনুপাত
		অনুদান ও টার্প ওভারের অনুপাত	অনুপাত
		ব্রেক-ইভেন বিক্রয়	লক্ষ
		অপারেশনাল মার্জিন (বিক্রয়+ক্রোজিং স্টক+ ওপেনিং স্টক ক্রয়- সরাসরি খরচ)	লক্ষ
		ইনভেন্টরি- টার্নওভার অনুপাত	অনুপাত
		কর্মক্ষমতায় স্বয়ংভরতা	%
		আর্থিক স্বয়ংভরতা	%
		ঋণ পরিষেবা বিস্তার	অনুপাত
2.	সদস্য অর্থনীতি	সদস্যদের দেয় (মজুরি+ক্রয় মূল্য+সদস্যদেরকে দেওয়া বোনাস) বনাম মোট টার্নওভারের অনুপাত	অনুপাত
		সদস্য প্রতি গড় আদায়	হাজার
		সদস্য প্রতি নেট লাভ	লক্ষ
		সদস্য প্রতি টার্ন ওভার	লক্ষ
		অ-সদস্যদের থেকে ক্রয়	%
		এন্টারপ্রাইজ থেকে সদস্যের আয়(সদস্য পর্যায়ে আদায়ের খরচ) বনাম সদস্যদের মোট আয়ের অনুপাত	%
		মোট সদস্য ও মোট সম্ভাব্য সদস্যের অনুপাত	%
		সদস্যদের গড় উৎপাদন ও গড় সংগ্রহ	লক্ষ বা পরিমাণ
সকল এন্টারপ্রাইজের জন্য ঐচ্ছিক সূচক			
3.	প্রাতিষ্ঠানিক	এন্টারপ্রাইজের সদস্যপদ	সংখ্যা
		কর্মী সদস্য বনাম মোট সদস্য	%
		বোর্ড মিটিং এ হাজিরা	%
		সাধারণ সভায় সদস্যদের হাজিরা	%
		যে সকল আইনি মান্যতা দিতে বলা হয়েছে তার মধ্যে যতগুলি মানা হয়েছে	%
4.	সুস্থায়িত্ব	মোট শক্তির তুলনায় পুনর্নবীকৃত শক্তি	%
		পুনর্ব্যবহারযোগ্য বস্তুর তুলনায় মোট বস্তুর পরিমাণ	%
		দূষণ নিয়ন্ত্রণ মান্যতা	হ্যাঁ/না
		সংশয়ন/ ফেয়ার ট্রেড এর সাথে মান্যতা	হ্যাঁ/না
		মোট সংরক্ষিত সম্পদ রচিত হয়েছে	লক্ষ
5.	সামাজিক সূচক	উদ্যোগে মোট সদস্যের তুলনায় প্রান্তিক সম্প্রদায় কভার করা হয়েছে (জাতি)	%
		সম্প্রদায় থেকে যতজন নেতা যুক্ত হয়েছেন	%
		দরিদ্র পরিবার বনাম উদ্যোগের মোট সদস্য	%
		সদস্যদের সঙ্গে নিষ্পত্তিযোগ্য আয়ের প্রাপ্যতা বৃদ্ধি	%
		সদস্যদের জীবন/ স্বাস্থ্য/ দুর্ঘটনা বীমা দ্বারা কভার করা হয়েছে।	%
		আয় শিক্ষা/ স্বাস্থ্য খাতে ব্যবহার করা হয়েছে	%



# 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:

# অতিরিক্ত 10

প্রবর্তক সংস্থা (স্টেট ডিপার্টমেন্ট/সংশ্লিষ্ট এসএফএসি) এবং সম্পদ

প্রতিষ্ঠান (আরআই)এর মধ্যে সমঝোতা চুক্তির স্মারক

প্রবর্তক সংস্থা (স্টেট ডিপার্টমেন্ট/এসএফএসি)

এবং

উৎপাদক কৃষক সংস্থা প্রসারের জন্য নথিভুক্ত সম্পদ প্রতিষ্ঠান(আর আই)

মধ্যে

সমঝোতা চুক্তিপত্র

এই সমঝোতা চুক্তি পত্র এই দিন ..... (দিন/ মাস/ বছর)..... প্রবর্তক সংস্থা (স্টেট ডিপার্টমেন্ট/ এসএফএসিসম্বন্ধীয়) এবং এফপিও ..... (এফপিও এর নাম এবং পঞ্জিকৃত ঠিকানা) প্রমোশনের জন্য নথিভুক্ত ..... (আর আই এর এর নাম এবং পঞ্জিকৃত ঠিকানা)এর মধ্যে বলবৎ হচ্ছে।

## মুখবন্ধ:

যেহেতু প্রবর্তক সংস্থা ..... (কর্মসূচীর নাম) অধীনে ..... সংখ্যক কৃষকদের নিয়ে ..... রাজ্যের এফপিওগুলির (কৃষক উৎপাদকের সংগঠন) উন্নয়নের কাজ করার জন্য..... কে (আরআই এর নাম) নিয়োজিত করার সিদ্ধান্ত নিয়েছে।

সম্পদ প্রতিষ্ঠানকে এফপিও গঠনের অধীনে জড়িত নিম্নলিখিত মূল ক্রিয়াকলাপ যাতে যথাযথভাবে অনুসরণ করা হয় তা নিশ্চিত করতে হবে:

- ◇ জেলা, ব্লক ও গ্রাম নির্বাচন সংশ্লিষ্ট স্টেট ডিপার্টমেন্ট (কৃষি/উদ্যান/অন্য কোন) সঙ্গে আলোচনা করে আরআইদ্বারা সম্পন্ন করা হবে।
- ◇ যে গুচ্ছ গ্রামগুলি এফপিওর ছত্রতলে আনা হবে সেগুলি এমনভাবে সনাক্ত করতে হবে যাতে তারা যেন সংলগ্ন হয় এবং প্রায় 20 কিমি ব্যাসার্ধের মধ্যে থাকে। দূরত্ব সহ গ্রামগুলির অবস্থান দেখিয়ে মানচিত্র রচনা যেন ডি পি আর এর অংশ হিসাবে অন্তর্ভুক্ত থাকে।
- ◇ নির্দিষ্ট কার্যকলাপের উপর কর্মীনিয়োগ এবং ব্যয় এফপিও গুলির জন্য রচিত প্রক্রিয়া গাইডলাইন কঠোরভাবে মেনে হওয়া উচিত।
- ◇ এজেন্সি কর্তৃক এই কাজের জন্য যোগ্যতাসম্পন্ন জনবল নিযুক্ত করা উচিত, যা টেকনিক্যালি যোগ্যতাসম্পন্ন ও অভিজ্ঞ ব্যক্তিদের দ্বারা তত্ত্বাবধান করা উচিত। যোগাযোগের বিবরণের সঙ্গে এইসব ব্যক্তির একটি তালিকা এই চুক্তি কার্যকর হওয়ার 15 দিনের মধ্যে এসএফএসির কাছেদাখিল করতে হবে।
- ◇ নির্বাচিত গ্রামের কৃষি উৎপাদন সামাজিক, অর্থনৈতিক অবস্থা, সম্ভাবনা এবং সমস্যা সংক্রান্ত একটি বিস্তারিত সমীক্ষা পরিচালিত করা হবে।
- ◇ কৃষকদের নির্বাচন এমনভাবে করতে হবে যাতে এফআইজিগুলিফসল উৎপাদন সমস্বত্তা ভিত্তিতে সংগঠিত করা হয়। এইভাবে যে এফ আইজিগুলি তৈরি হবে তাতে সমস্বার্থ সম্পন্ন 15-20 জন কৃষক থাকবে।
- ◇ প্রক্রিয়া নির্দেশিকা অতিরিক্ত -2 তে উল্লিখিত প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থা তৈরির বিধান অনুযায়ী এফআইজিগুলিকে এফপিওতে সংগঠিত করা হবে।
- ◇ প্রকল্প নির্দেশিকা পার্ট 2, অনুচ্ছেদ 8 দেওয়া প্রকল্পের ফলাফল মাথায় রেখে এফআইজি/এফপিও গুলি সংগঠিত করা হবে।
- ◇ এফপিও প্রমোশন প্রক্রিয়ার চূড়ান্ত ফলাফল হবে কৃষকদের একটি বিধিবদ্ধ নিবন্ধিত প্রতিষ্ঠান (হয় কোম্পানি আইনের Ch. IXA অধীন উৎপাদকের কোম্পানি হিসাবে বা সমবায় সংস্থার জন্য প্রযোজ্য রাজ্য বা কেন্দ্রীয় আইনের অধীনে নিবন্ধিত সমবায় সংস্থা হিসাবে)। একটি উৎপাদক কোম্পানির নিবন্ধনের জন্য যে প্রক্রিয়া অনুসরণ করা হবে তা প্রক্রিয়া নির্দেশিকায় অন্তর্ভুক্ত ম্যানুয়ালে দেখানো প্রক্রিয়ার সাথে অভিন্ন হবে।
- ◇ প্রতিটি পর্যায়ে কার্যকলাপ শেষ হওয়ার পর আরআইকে তাহবিল প্রদান করা হবে। সম্পদ প্রতিষ্ঠানগুলি নিশ্চিত করবে যে প্রতিটি পর্যায় অনুসারে প্রকল্প শেষের বিস্তারিত প্রতিবেদন রিলিজ প্রপোজাল সহযোগে জমা করা হয়েছে। এছাড়াও আরআইদেরকে দ্বিতীয় ও তার পরবর্তী পর্যায়ের রিলিজ প্রপোজাল প্রক্রিয়াকরণের জন্য পূর্ববর্তী পর্যায়ে প্রাপ্ত তহবিলের ইউটিলাইজেশন সার্টিফিকেট জমা দিতে হবে।
- ◇ খরচ নির্ধারণ: এফপিও প্রচার কার্যক্রমের খরচ নির্ধারণ কতগুলি এফ আইজি/এফপিও সংগঠিত করা হবে তার সংখ্যার ভিত্তিতে হবে না। যতজন কৃষক এফআইজি/এফপিও হিসাবে সংগঠিত হওয়ার জন্য আরআই দের কাছে দের চুক্তিবদ্ধ হয়েছে তার সংখ্যার উপর তহবিল চিহ্নিত থাকবে। কৃষক প্রতি ব্যায় তিন বছরের জন্য সার্ভিস ট্যাক্স এবং যে সংগঠন উন্নত করছে তার ফি সমেত 3526 টাকা। আয়করের আইন অনুসারে উৎসমূল কর কেটে নেওয়া হবে।
- ◇ প্রমোশনের কাজ নিম্নলিখিত প্রকল্প উন্নয়নের সোপান অন্তর্ভুক্ত করবে, সময়কাল, মূল কার্যকলাপ, সরবরাহ, যাচাই করার পদ্ধতি, এবং প্রয়োজনীয় তহবিল।

**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%

**প্রবর্তক সংস্থা (স্টেট ডিপার্টমেন্ট/সংশ্লিষ্ট এসএফএসি) এবং সম্পদ  
প্রতিষ্ঠান (আরআই) এর মধ্যে সমঝোতা চুক্তির স্মারক লিপি**

সময় সীমা	কার্যকলাপ	সরবরাহ	যাচাই করার পদ্ধতি	প্রদেয় ব্যবস্থা মোট ফি এর শতাংশ
3 মাস	প্রথম সোপান: প্রাক প্রকল্প বাস্তবায়ন (তিন মাস) (i) আয়তন, মূল্য ও বাজারে অধিগম্যতা, সেন্ট্রালিটি বিশ্লেষণ এর ভিত্তিভূমি (ii) পণ্য নির্দিষ্ট গুণের তালিকা চিহ্নিত করা (iii) ফিজিবিলাটি অ্যানালিসিস-ব্রেক-ইভেন-এস্টিমেট (iv) প্রকল্প বাস্তবায়ন, পরিকল্পনা জোগাড় করা, নিবেশ, স্বল্প ও বিপণন	বিস্তারিত প্রকল্প প্রতিবেদন (যাচাই তালিকা দেওয়া আছে) (i) চিহ্নিত করা হয়েছে এমন পণ্য নির্দিষ্ট গুণের তালিকা প্রস্তুত করা, (ii) কম্পিউটারাইজড করা ও বিশ্লেষণ করা কৃষকদের তথ্যভান্ডার, প্রস্তুত করা (iii) বিভিন্ন ইন্টারফেস টেবিল	(i) জমা করা ডিপি আর (ii) মিটিং এর মিনিটস ও (iii) প্রারম্ভিক প্রতিবেদন	10 %
6 মাস	দ্বিতীয় সোপান: উদ্বৃত্ত কৃষি উৎপাদনের পরিকল্পনা, উন্নত সক্ষমতা ও বাস্তবায়ন (সংহতি দশা) (i) গ্রামীণ সভা- সম্ভাব্য কৃষকদের সনাক্তকরণ মতামত দানকারী নেতাদের সনাক্তকরণ (ii) এফআইজির জন্য সম্ভাব্য কৃষক সনাক্তকরণ এবং এফআইজি ও এফপিওগুলি, এল আরপি/বিএফ/এলএফ সনাক্তকরণ (iii) উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির জন্য হাতে হাত মিলিয়ে সমর্থন, আইপিএম/আইএনএম/আইপিপি (iv) এফপিও গঠনের জন্য জন্য মূল্য প্রস্তাব চিহ্নিতকরণ (যৌথ ব্যবস্থার যুক্তিবিজ্ঞান) (v) কৃষক/মতামত দানকারী নেতাদের শিক্ষামূলক পরিদর্শন।	(i) কৃষকেরা এফআইজিগুলি গঠন করেছে, এলআরপি চিহ্নিত হয়েছে এবং উন্নত চাষ বিষয়ে ট্রেনিং সম্পূর্ণ হয়েছে। (ii) লক্ষ্যমাত্রা অনুসারে এফআইজি (কম পক্ষে %50) গঠিত হয়েছে (iii) প্রশিক্ষিত এল আরপি/বিএফের মাঠে কাজে নামার জন্য তৈরি হয়েছে (iv) কৃষকেরা উন্নত কৃষি/সবজি/ডালশস্য ভিত্তিক খামার ব্যবস্থায় অংশগ্রহণ করেছে (v) বর্ষিত উৎপাদন ও কম খরচের নিরিখে চাষীরা উপকার বুঝতে পেরেছে।	(i) এফআইজি/এফআইজি রেজিস্টারের তালিকা (ii) যে সকল এল আরপি/বিএফ/এলএফ প্রশিক্ষিত হয়েছে এবং মাঠে নামার জন্য তৈরি তাদের তালিকা (iii) প্রশিক্ষণের বিষয়সূচী, প্রশিক্ষণের প্রতিবেদন এবং অংশগ্রহণকারীদের তালিকা (iv) প্যাকেজ অফ প্র্যাক্টিস গ্রহণ করেছে এমন কৃষকদের তালিকা (v) যে কৃষকদের সাহায্য দেওয়া হয়েছে তাদের, প্রদর্শন ক্ষেত্রগুলির সংখ্যা (vi) বাস্তবায়ন প্রতিবেদন	10 %
12 মাস	তৃতীয় সোপান: এফপিও/ দল গঠনপূর্ব সোপান এবং এফআইজি স্তরে অনুশীলনের মাধ্যমে এফপিওর ব্যবসায়িক পরিকল্পনা (i) উন্নত কৃষি চর্চার উপর প্রদর্শনীর আয়োজন (ii) শেয়ারহোল্ডারদের ক্যাম্পেন শুরু (iii) এফপিও প্রশিক্ষণের চাহিদা চিহ্নিতকরণ ও এফপিও এর উন্নয়ক কৃষকদের প্রশিক্ষণ দান (iv) এফপিও স্কোপিং এর জন্য এফআইজিগুলির সভা ও ওরিয়েন্টেশন শুরু, প্রবর্তকদের দ্বারা কৃষকদের দৃষ্টিভঙ্গী বিকাশের অনুশীলন এবং প্রবর্তক কৃষকদের শিক্ষামূলক পরিদর্শন। (v) উদ্বৃত্ত, ঘাটতি এবং বিদ্যমান ফারাক সহ ফসল অনুসারে পরিবারগত তথ্য সংগ্রহ (vi) এফপিও গঠনের কাজ শুরু	(i) ন্যূনতম 5টি গ্রাম পর্যায়ে কৃষি ব্যবস্থার সম্ভাব্যতা, ব্যবধান বিশ্লেষণ অনুশীলন সম্পন্ন করা হয়েছে (খ) (ii) তথ্য নথিভুক্ত করা হয়েছে ও ব্যবসা পরিকল্পনার খসড়া তৈরি করা হয়েছে এবং এফআইজি সদস্যদের সাথে বিনিময় করা হয়েছে। (iii) নেতৃত্ব দিতে পারে এমন প্রবর্তক কৃষকদের ব্যবসায় পরিকল্পনা নিয়ে 2 টি মডিউলড প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়েছে (iv) অন্ততঃ 250 জন চাষীর কাছ থেকে শেয়ারের অর্থ সংগ্রহ করা হয়েছে (v) এফআইজিগুলি সম্মিলিত কাজের কিছু প্রমাণ/প্রবণতা দেখিয়েছে (vi) এফপিও/সংগঠনের বিজনেস কেস বানানো হয়েছে (যাচাই তালিকা দেওয়া হয়েছে) (vii) কৃষকদের বিস্তারিত বিবরণের তালিকা প্রস্তুত করা হয়েছে (viii) ৫০ জন কৃষকের কাছ থেকে শেয়ারের অর্থ সংগ্রহ করা হয়েছে।	(i) মিটিং এর রেজিস্টারগুলি এবং শেয়ারহোল্ডারদের তালিকা প্রস্তুত করা হয়েছে (ii) এফপিও স্তরে বিজনেস প্ল্যান পাওয়া যাচ্ছে এবং কম পক্ষে %10 প্রবর্তক তা অবগত আছেন (iii) কৃষকদের বিবরণের তালিকা প্রস্তুত করা হয়েছে (iv) এফপিও আর্থিক বিবরণ (v) বার্ষিক প্রতিবেদন	20 %



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%



সময় সীমা	কার্যকলাপ	সরবরাহ	যাচাই করার পদ্ধতি	প্রদেয় ব্যবস্থা মোট ফি এর শতাংশ
18 মাস	চতুর্থ সোপান: এফপিও গঠনের সোপান (i) এফআইজি কর্তৃক এফপিও প্রবর্তক সনাক্তকরণ (ii) এফপিও গঠনের জন্য পরিচালক দের প্যান, ডিআইএন ইত্যাদির মত প্রয়োজনীয় বিধিবদ্ধ পদ্ধতি শুরু করা হয়েছে (iii) দ্বিতীয় ফসল চক্রে নতুন কৃষক ও উদ্বৃত্ত উৎপাদন ব্যবস্থা স্থাপিত করা (iv) যে সকল এফআইজি সদস্য এফপিওতে যোগ দিতে চান তাদের তালিকা চূড়ান্ত করা ও শেয়ারের অর্থ সংগ্রহ (v) এফপিও সদস্য সংগ্রহ চালু আছে এবং এফপিও বিধিবদ্ধ করার বাই ল/এম ও এ/এ ও এ গঠন করা আছে (vi) এফপিও বিষয়ে এফআইজি সদস্য ও প্রবর্তকদের প্রশিক্ষণ	(i) প্রকল্প ধারণায় কৃষকদের পৃষ্ঠপোষকতা প্রদর্শন (%70 রিপোর্ট কৃষক) (ii) একত্রিকরণ ব্যবস্থা (এফপিও) প্রাতিষ্ঠানিকরণ হয়েছে (iii) 750 জন কৃষকের কাছ থেকে শেয়ারের অর্থ সংগৃহীত হয়েছে। (iv) বাজারে উপলব্ধ এর প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থা রাখা হয়েছে (v) কৃষকদের জন্য প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়েছে	(i) কৃষকদের নমুনা তালিকা (ii) এফ আইজি মিটিং এবং অ্যাসোসিয়েটেড টিমার মিটিং এর মিনিটস ও ফটো (iii) শেয়ারহোল্ডারদের তালিকা	10 %
24 মাস	পঞ্চম সোপান: (এফপিও প্রতিষ্ঠার পর্যায়) (i) এফপিওগুলির দৈনিক প্রতিষ্ঠা (ii) সিরিও নিবেশের মূল্যায়ন প্রয়োজন (iii) এফপিও শক্তিশালীকরণ - পদ্ধতির উন্নয়নের জন্য সেবা প্রদান (অপারেটিং সিস্টেম, এম আই এস, এইচ আর) (iv) ব্যবসায় পরিকল্পনা অনুশীলন (v) উৎপাদনের সাথে বাজারের সংযুক্তি (vi) ক্রেতাদের/বিশপনকারীদের সঙ্গে ইন্টারফেস (vii) এসএফএস থেকে ম্যাচিং গ্র্যান্টের দ্বারা এফপিওগুলির ইকুইটি বৃদ্ধি।	(i) এফপিওগুলির প্রতিষ্ঠিত, অফিস/আউটলেটগুলি খোলা হয়েছে (ii) এফপিও/কালেকটিভ/সমষ্টি গঠন বাস্তবায়িত হয়েছে (iii) এফআইজিসদস্যরা তাদের ভাগের অর্থ জমা করেছে (iv) এফপিও নিবন্ধন সার্টিফিকেট প্রদান করা হয়েছে (v) নিবন্ধন এর 90 দিনের মধ্যে প্রথম সাধারণ সাধারণ সভার আয়োজন করা হয়েছে (vi) এফপিও গুলি আনুষ্ঠানিকভাবে ইকুইটি ম্যাচিং গ্রান্টের জন্য এসএফএসির কাছে আবেদন করেছেন (vii) এফপিও গুলি সফলভাবে চার্টার্ড অ্যাকাউন্ট্যান্টস দ্বারা প্রস্তুত প্রতিবেদন উপযুক্ত অধ্যবসায়ের সাথে গৃহীত করেছে এবং তা এসএফএসি কে জমা দিয়েছে	(i) সভার মিনিট, এফপিও/সমষ্টিকে এফআইজি এর দেয় চাঁদা (ii) নিবন্ধীকরণ ও কমপ্লায়েন্স (iii) মূল ব্যবসা প্রক্রিয়া সঙ্গে ব্যবসা পরিকল্পনা (iv) যে সব ক্রেতাদের সাথে পরামর্শ করা হয়েছে তার তালিকা, মিটিং এর প্রতিবেদন ও ফলাফল, (মূল্য, আয়তন ও গ্রুপিং এর এমওইউ) (v) বোর্ড অফ ডিরেক্টরসদের সভার মিনিটস (vi) উপযুক্ত অধ্যবসায় প্রতিবেদন এসএফএসিকে জমা দেওয়া হয়েছে এবং এফপিওগুলিকে ম্যাচিং গ্র্যান্ট দেওয়া হয়েছে	10 %
30 মাস	ষষ্ঠ সোপান (i) এফপিওগুলির ব্যবসায়িক পরিকল্পনা রূপায়িত করা	(i) পরিকল্পনা অনুসারে কমপক্ষে %25 ব্যবসায়িক কার্যকলাপ রূপায়িত হয়েছে (ii) ব্যবসায়িক কার্যকলাপ চালানোর জন্য বিধিবদ্ধ ছাড়পত্র জোগাড় হয়েছে (iii) অপারেটিং সিস্টেম কাজে লাগানো হয়েছে (iv) কমপক্ষে %10 লক্ষ্য কৃষক বাজারে আরও ভালো উপলব্ধ সহ উন্নত চাষের পদ্ধতি উপলব্ধ করেছে	(i) ব্যবসায়িক পরিকল্পনা - আর্থিক পরিকল্পনা সহ ব্যবসায়িক পরিকল্পনা (ii) এফপিও কার্যকলাপের জন্য নিয়ন্ত্রক অনুমোদন (iii) সংশ্লিষ্ট সরকারী বিভাগ থেকে শংসাপত্র প্রাপ্ত হয়েছে (iv) কৃষকদের ফিল্ড বুক (এফ এফ বি) (v) এফপিওগুলির বর্ধিত ব্যবসার টার্নওভার এমআইএস এবং ব্যালেন্স শীটে প্রতিফলিত (vi) প্রকল্প শেষ হওয়ার পূর্বের রিপোর্ট	20 %
36 মাস	সপ্তম সোপান: প্রকল্প শেষ হওয়ার পর সুস্থায়িত্বের জন্য ফেজ আউট সিস্টেম	(i) দীর্ঘমেয়াদী সহায়তার জন্য আরআইএবং এলপিওর মধ্যে চুক্তি কার্যকর করা হয়েছে (ii) বিওডিদের দ্বারা দীর্ঘ মেয়াদী চুক্তি জন্য রেজল্যুশন পাস (iii) এফসিসিরাও শেয়ারহোল্ডাররা ব্যবসায়িক কার্যক্রম থেকে আয় পেতে শুরু করেছেন এবং বৃদ্ধির রেখাচিত্র দেখানো শুরু করেছেন (iv) এফপিওগণ ন্যূনতম বিচ্যুতির সঙ্গে বিওডি মিটিং, এজিএম, অভ্যন্তরীণ অডিটএবং বিধিবদ্ধ অডিট নিয়মনিষ্ঠ	(i) চুক্তির প্রতিলিপি (ii) মিনিটস এর রেজিস্টার (iii) এফসিসিগুলির ব্যালেন্স শীট (iv) বিওডি, এজিএম রেজিস্টার এবং অডিটর এর সন্তোষজনক প্রতিবেদন (v) প্রকল্প শেষের প্রতিবেদন	20 %

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**

এফপিও গঠনের সাথে জড়িত নিম্নলিখিত মূল কার্যক্রমগুলি যথাযথভাবে অনুসরণ করা হচ্ছে তা সম্পদ প্রতিষ্ঠানগুলিকে নিশ্চিত করতে হবে: কাজে নেমে পড়েছে এমন এবং নিবন্ধিত এফপিওগণ সম্পূর্ণরূপে সদস্য মালিকানাধীন কৃষক সংস্থা হতে হবে এবং এই প্রতিষ্ঠানগুলিকে সরকারি মালিকানাধীন বা সরকার কর্তৃক উন্নীত প্রতিষ্ঠান হিসাবে বিবেচনা করা হবে না। অতএব এফপিওগুলিকে ইকুইটি অনুসারে অনুদান প্রদান করা হল তাদের বাস্তব অবস্থান সুনিশ্চিত করতে এককালীন সামর্থ্য যোগানো।

আরআইগুলিকে দেয় অনুদান কেবলমাত্র এফপিওগুলিকে চালু করার জন্য এবং প্রকল্পের নির্দিষ্ট সময়ের পরে কোনো ধরনের আবর্তক দায় মেটানোর জন্য কোন অতিরিক্ত সহায়তা দেওয়া হবে না।

প্রকল্প চলাকালীন সমস্ত কর্মচারী আরআইদ্বারা চুক্তিবদ্ধ হবে এবং তাদের সরকারের উপর যাইহোক কোন দাবী থাকবে না।

আরআইগন অন্য কোন সংস্থাকে তার উপর ন্যস্ত কাজ সাবলেট করার অধিকারী নয়। এই মডেকে চূড়ান্ত বলা গণ্য করা যাবে তখনই যখন এই প্রকল্প সম্পূর্ণ হওয়ার প্রতিবেদন রাজ্য সরকার দ্বারা অনুমোদিত হবে।

### বিবাদ নিষ্পত্তি

এসএফএসি এর এমডি বা রাজ্য সরকারের সচিব সমন্বয়ে গঠিত একটি যৌথ কমিটি (যে ক্ষেত্রে এফপিও প্রোমশনের কাজ সরাসরি একটি রাজ্য সরকার দ্বারা সংঘটিত) এবং আরআই-দের সিইও বিরোধ আলোচনা করবেন এবং ঐক্যমত্যের মাধ্যমে প্রকল্পের সেরা স্বার্থে বন্ধুত্বপূর্ণভাবে সেগুলির মীমাংসা করবে। যে ক্ষেত্রে তারা একটি ঐক্যমতে পৌঁছাতে সক্ষম হচ্ছেন না সেক্ষেত্রে ভারতীয় আরবিট্রেশন আইনের অধীনে রাখা পদ্ধতি অনুসরণ করে বিবাদ সমাধান করা হবে।

সাক্ষীগণ তাদের নিজ নিজ স্বাক্ষরে উল্লিখিত তারিখ, মাস এবং বছরে এই সমঝোতা পত্রস্বাক্ষর করেছেন

সম্পদ প্রতিষ্ঠানের পক্ষে

উন্নয়নকারী সংস্থার পক্ষে

সাক্ষী

সাক্ষী







## RESOURCE HANDBOOK

*for Establishing a Producer  
Company*

## সম্পদ পুস্তিকা

উৎপাদক কম্পানি  
স্থাপন করার জন্য



# 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.

## কৃতজ্ঞতা স্বীকার

এই ম্যানুয়াল অ্যাকশন ফর সোশ্যাল এডভান্সমেন্ট (এএসএ), ভোপাল দ্বারা রচনা করা হয়েছে এবং ব্যাপকতর প্রচলনেরজন্য এই নথিতে এটির অন্তর্ভুক্তির অনুমতি দেওয়া হয়েছে।



# 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)).



# ভূমিকা

## কৃষক উৎপাদক সংগঠন প্রসারের জন্য

“অর্গ্যানিক প্রোডাকশন অফ আন্ডার ইউটাইলাইজড অ্যারোম্যাটিক এন্ড ন্যাচারাল ডাই প্ল্যান্ট প্রোগ্রাম ফর সাস্টেইনেবল লাইভলিহুড ইন সাউথ এশিয়া” (এমএডিপি) এর অধীনে একটি প্রকল্প জাতিসংঘের খাদ্য ও কৃষি সংস্থা কর্তৃক ভারত এবং ভুটানে রূপায়িত হচ্ছে। এই প্রকল্প এমএডিপি এলাকার (ঔষধি, সুগন্ধি ও প্রাকৃতিক রঞ্জক) একত্রিত জৈব চাষ সিস্টেমে পরিবর্তনের জন্য ডিএফআইডি থেকে একটি কারিগরী সহায়তা গ্রান্ট দ্বারা আর্থিক সহায়তা পেয়েছে এমএডিপি এলাকার (ঔষধি, সুগন্ধি ও প্রাকৃতিক রঞ্জক) একত্রিত জৈব চাষ সিস্টেমে পরিবর্তনের জন্য; খামারে যুক্তমূল্য সংযোজনের জন্য; তাতে আরও যুক্তমূল্য সংযোজনের জন্য প্রক্রিয়াকরণের জন্য; সার্টিফিকেশনের মান কি হতে পারে এবং সার্টিফিকেশনের মানের ও তা অনুসরণের বিভিন্ন দিকগুলিকে প্রতিষ্ঠিত করার জন্য; উৎপাদকদের দ্বারা ব্যবসার মঞ্চ গঠনের জন্য; কমিউনিটির পুষ্টি, স্বাস্থ্য, ক্রয়ক্ষমতা ও জীবিকার স্বায়ত্ত্বের বৃদ্ধি ইত্যাদি চাহিদা পূরণকে অগ্রাধিকার দিয়ে প্রতিটি সাইটের উৎপাদিত পণ্যের বিপণনের জন্য।

কি করে একটি উৎপাদক কম্পানি শুরু করতে হয় ও উৎপাদক কম্পানি শুরু করার আগে আর্থিক এবং অর্থনৈতিক মূল্যায়ন করতে হয় সে বিষয়ে ব্যবহারকারীদের গাইড করার জন্য একটি সম্পদ বই প্রস্তুত করতে এফএও অ্যাকশন ফর সোশ্যাল এডভান্সমেন্ট (এএসএ) নামক একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানের পরিষেবা চেয়েছে, যারা ভারতে উৎপাদক প্রতিষ্ঠান স্থাপনের ক্ষেত্রে অগ্রণী।

এই সম্পদ বইতে একটি উৎপাদক কোম্পানী (পিসি) স্থাপনের যে প্রয়োজনীয় পদ্ধতি অনুসরণ করা দরকার তা নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। এএসএ নামক একটি সংস্থার মধ্যপ্রদেশ ও বিহারে এক গুচ্ছ উৎপাদক কম্পানি তৈরির অভিজ্ঞতার উপর ভিত্তি করে এবং কর্নাটকে এম এ ডি পি প্রকল্পের অধীনে পিসি তৈরির জন্য যে সম্ভাব্যতা মূল্যায়ন সমীক্ষা করা হয়েছিল তার শিক্ষার ভিত্তিতে এটি রচিত হয়েছে।

টার্মস অফ রেফারেন্স অনুসারে (টিওআর) নিম্নলিখিত দিকগুলি এই সম্পদ বইয়ে অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে। সম্পদ বইয়ে চারটি অধ্যায় রয়েছে। অধ্যায় -1 এতে আছে কৃষক গোষ্ঠিগুলির কী প্রয়োজন, উৎপাদক কোম্পানী আইনের জন্ম, উৎপাদক কোম্পানি ও সমবায়ের বৈশিষ্ট্য ও তাদের পার্থক্য ইত্যাদি জেনেরিক বিষয়, অধ্যায়-2 এতে আছে কী ধরনের পদ্ধতি অনুসরণ করা প্রয়োজন এবং কম্পানি গঠন করার জন্য ক্ষেত্র স্তরে কী ধরনের প্রস্তুতি দরকার। অধ্যায় -3 এতে একটি উৎপাদক কোম্পানির

জন্য কতটা কার্যকারী পুঁজি প্রয়োজন ও পরিচালনার খরচ নির্ণয় বিষয়ে আলোচনা করা হয়েছে। অধ্যায় -4 উৎপাদক কোম্পানী কর্তৃক ব্যবসায়িক পরিকল্পনা, বাজার এবং বিভিন্ন আর্থিক মূল্যায়নের বিবেচনা করে গ্রহণযোগ্য উন্নয়নশীল প্রক্রিয়ার ব্যাখ্যা, এবং অধ্যায় -5এ উৎপাদক কোম্পানীর প্রাতিষ্ঠানিক স্বাস্থ্য মূল্যায়নের জন্য কিছু ব্যবহারিক নির্দেশাবলী দেওয়া হয়েছে।

এই সম্পদ বই এর মূল উদ্দেশ্য পিসি প্রতিষ্ঠার জন্য একটি সুসূচক নির্দেশিকা প্রদান, একটা প্রেসক্রিপশন বা ব্যবস্থাপত্র ধরিয়ে দেওয়া নয়, কারণ উৎপাদক কোম্পানীগুলি চায় যে বাস্তবিক পরিস্থিতির মধ্যে রণকে শলগত হস্তক্ষেপ (অন্য যে কোন কমিউনিটির প্রতিষ্ঠানেররোমত) যারা একটি নির্দিষ্ট প্রেক্ষাপটে যারা কাজ করছেন তারাই সবথেকে ভালোভাবে সম্পাদন করতে পারবেন। সুতরাং, এই সম্পদ বইটিকে তথ্যের একমাত্র উৎস হিসাবে বিবেচনা করা উচিত নয়। বরং বলা হচ্ছে যে আগ্রহী ব্যবহারকারীরা যেন কোম্পানীর বিষয়ের সাথে সম্পর্কিত আইনি ব্যাপারগুলোর বিস্তারিত বিবরণ কর্পোরেট বিষয়ক মন্ত্রণালয়ের ওয়েবসাইটে খুঁজে দেখেন। ([www.mca.gov.in](http://www.mca.gov.in))

## 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.

# উৎপাদক কম্পানি

## ধারণা এবং আচরণাবলী

(এই পরিচ্ছেদটিতে কৃষক গোষ্ঠিগুলির প্রয়োজন নিয়ে, উৎপাদক কোম্পানী আইনের জন্ম, উৎপাদক কোম্পানি এবং সমবায়ের মধ্যে মূল পার্থক্য ও উৎপাদক কোম্পানি প্রতিষ্ঠায় এএসএএর অভিজ্ঞতা ইত্যাদি জেনেরিক বিষয় নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে।)

### ১.১ পটভূমি

গত দশকে ভারতে কৃষি বৃদ্ধির হার অচলাবস্থায় রয়েছে এবং তা ২০০৬ সালে নেমে ১.৪% হয়েছে। অন্যদিকে শিল্পবৃদ্ধি হয়েছে বিপুলভাবে এবং তার হার ৭%। এই অসম বৃদ্ধি সর্বোচ্চপর্যায়ের পরিকল্পনাকারী এবং দেশের নীতিনির্ধারকদের জন্যগুরুতর উদ্বেগের একটি বিষয় হয়ে রয়েছে।

সবুজ বিপ্লবের অঞ্চলে বৃদ্ধি অচলাবস্থায় আসার জন্য, ৬০% আবাদি জমিতে প্রায় কোনও অগ্রগতিই হয়নি, চাষের জন্য তারা এখনো বৃষ্টির উপর নির্ভরশীল। দেশের একশো কোটির বেশি জনগনের জন্য খাদ্য ও পুষ্টির সুরক্ষা যোগাতে গিয়ে এই দেশ একটা কঠিন পরিস্থিতির মুখোমুখি হয়েছে। দৃশ্যতঃ ভারতীয় কৃষি এমন এক সন্ধিক্ষণে এসে দাঁড়িয়েছে যে শুধুমাত্র মৌলিক এবং উদ্ভাবনী নীতিই দেশকে এই বিরাট মাপের আসন্ন সংকট থেকে বেরিয়ে আসতে সাহায্য করতে পারবে। বর্তমানে ভারতীয় কৃষি নিয়ে একটি বহু আলোচিত বিষয় হল কী করে কৃষকদের, বিশেষ করে ক্ষুদ্র চাষীদেরকে একটা ভ্যালু চেইনের সাথে যুক্ত করা যাতে কৃষকদের দিকে আসল ফেরত যথেষ্ট লাভদায়ক হয় এবং কৃষকরা কৃষিকাজে আগ্রহী থাকতে পারে।

ভারত ৭২ কোটির বেশি ছোট জোত আছে বা বিশ্বের ৪৫০ মিলিয়ন ছোট জোতের প্রায় ২১%, চীনের পর দ্বিতীয় বৃহত্তম (ওকসানা নাগায়েংস, আইএফপিআরআই ২০০৫)।<sup>১</sup> ভারতে ছোট জোত যে সত্যিই উৎপাদনশীল এবং এটি যাতে এর উপর নির্ভরশীল লাখ লাখ মানুষের জন্য জীবিকার প্রধান উৎস হয় তা নিশ্চিত করাই হল ভারতের জন্য এক বিরাট চ্যালেঞ্জ।

কৃষকদের মূল্যশৃঙ্খলের সঙ্গে সংযুক্ত করতে বেশ কিছু প্রাতিষ্ঠানিক আদর্শ নিয়ে পরীক্ষা নিরীক্ষা করা হচ্ছে। সবচেয়ে সাধারণ আদর্শ হল উৎপাদকদের সমবায়, যা গোষ্ঠি হিসাবে নিজেদের সংগঠিত করতে কৃষকদের সক্রিয় করবে। সমবায়গুলি সমবায় সমিতির রেজিস্ট্রার এর সঙ্গে নিবন্ধিত। ভারতে এন্টারপ্রাইজ সেক্টরে

সুবিশাল সংখ্যক সমবায় প্রতিষ্ঠান আছে। ভারতে সমবায়ের অভিজ্ঞতা খুব একটা সুখকর নয়, কারণ অধিকাংশ সমবায় মূলতঃ রাষ্ট্রদ্বারা পরিপোষিত, এবং এদের লক্ষ্য যতটা না ব্যবসা করা তার চেয়ে বেশী কল্যাণধর্মী কাজে নিজেদেরকে নিবন্ধ রাখা।

২০০২ সালে, ভারতীয় কোম্পানী আইন ১৯৫৬ এর একটি সংশোধনীর মাধ্যমে, এই উদ্দেশ্যে নিয়োজিত ওয়াই কে আলাঘ কমিটির সুপারিশের উপর ভিত্তি করে ভারতীয় কোম্পানী আইন ১৯৫৬ তে একটি নতুন অধ্যায় IXA অন্তর্ভুক্ত করে ভারত সরকার (জিইওওয়াই) উৎপাদক কোম্পানি আইন প্রণয়ন করেন। উৎপাদক কোম্পানি কোম্পানির রেজিস্ট্রার (আরওসি) এর সঙ্গে অন্তর্ভুক্ত করা হয়। এই সব উদ্যোগের জন্য সরকারের উদ্দেশ্য হল এমন একটি আইন প্রণয়ন করা যা সমবায়কে কম্পানি হিসাবে অন্তর্ভুক্ত করবে, এবং বিদ্যমান সমবায়গুলিকে কম্পানিতে পরিবর্তিত করা ও সেই সাথে এটাও নিশ্চিত করা যে নতুন আইনে একটি সমবায়ের ভিতরে যে অনন্য উপাদানগুলি আছে তা যেন অক্ষত থাকে।

একটি পিসি গঠিত হয় সদস্যদের দ্বারা জমা করা ইকুইটি অবদানের মাধ্যমে। আশা করা হয় দৈনন্দিন কাজকর্ম পরিচালনা বোর্ডের (পরিচালক মন্ডলী) অধীনে বাইরে থেকে ভাড়া করা পেশাদারেরা করবে, এবং পরিচালন বোর্ডকে একটি নির্দিষ্ট মেয়াদের জন্য সাধারণ সভা বাছাই/নির্বাচিত করবে।

যেহেতু কৃষক বা উৎপাদকরা হলেন কোম্পানির ইকুইটির ধারক, একটি প্রতিষ্ঠান হিসেবে একটি পিসি এমন একটি উপযুক্ত কাঠামো তৈরি করবে যাতে উৎপাদকরা নিজেরাই কোম্পানির মালিক হতে পারে। একটি সুপ্রতিষ্ঠিত সত্য হল কৃষক, বিশেষত ছোটজমির মালিকদের, সংগঠিত করা প্রয়োজন। ক্ষুদ্র চাষীদের অথবা উৎপাদক দের একত্রিত করার জন্য পিসির মৌলিক উদ্দেশ্য হল (ক) বীজ, সার, ঋণ, বীমা, জ্ঞান ও সম্প্রসারণ সেবা ইত্যাদির মত পশ্চাৎমুখী নিবেশের সাথে সংযুক্তিকরণ এবং (খ) যৌথবিপণন, প্রক্রিয়াকরণ, বাজারের নেতৃত্বে কৃষি উৎপাদন ইত্যাদির সাথে অগ্রবর্তী সংযুক্তি। এই

<sup>১</sup> অ্যাকশন ফর সোশ্যাল এডভান্সমেন্ট (এএসএ),ভোপাল এমপি ভিত্তিক একটি এনজিও, যারা মধ্য প্রদেশ ও বিহারে ক্ষুদ্র কৃষকদের নিয়ে কৃষিব্যবসায় করারজন্য পিসি প্রতিষ্ঠায় অগ্রণী প্রতিষ্ঠানের মধ্যে একটি।



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

সারণি 1: উৎপাদক কোম্পানি এবং সমবায় মধ্যে মূল পার্থক্য		
মানদণ্ড	সমবায়	উৎপাদক কোম্পানি
নিবন্ধীকরণ	সমবায় সমিতি আইন	ভারতীয় কোম্পানি আইন
উদ্দেশ্য	একমুখী	বহুমুখী
কাজের ক্ষেত্র	সীমাবদ্ধ, বিবেচনামূলক	সারা ভারত জুড়ে
সদস্যপদ	ব্যক্তি ও সমবায়	পণ্য বা পরিষেবা যে কোন ব্যক্তি, দল, সমিতি, উৎপাদক
শেয়ার	বিপন্নযোগ্য নয়	বিপন্নযোগ্য কিন্তু হস্তান্তরযোগ্য নয় সদস্যদের মধ্যে সীমাবদ্ধ
মুনাফা ভাগ	শেয়ারের উপর লিমিটেডের লভ্যাংশ	ব্যবসার আয়তনের সঙ্গে তুল্য
ভোটের অধিকার	এক সদস্য, এক ভোট, কিন্তু সরকারী সদস্য ও সমবায় এর রেজিস্ট্রার এর ভোটো ক্ষমতা আছে।	এক সদস্য, এক ভোট। যে সব সদস্যদের কোম্পানির সঙ্গে লেনদেন হচ্ছে না তাঁরা ভোট দিতে পারবেন না।
সরকারী নিয়ন্ত্রণ	যতটুকু হস্তক্ষেপ ততদূর পর্যন্ত পৃষ্ঠপোষকতার ব্যাপ্তি	অতি অল্প, সংবিধিবদ্ধ প্রয়োজনীয়তা সাপেক্ষে সীমিত
স্বায়ত্তশাসনের ব্যাপ্তি	"সত্যিকারের বিশ্বের দৃশ্যকল্প" এর মধ্যে সীমাবদ্ধ	সম্পূর্ণ স্বশাসিত, আইনের বিধান অনুসারে স্ব-মধ্যে শাসিত
ভাণ্ডার	যদি লাভ হয়	প্রতি বছর বাড়িয়ে তোলা আবশ্যিক
ঋণ গ্রহণ ক্ষমতা	সীমাবদ্ধ	আরো স্বাধীনতা এবং বিকল্প
অন্যান্য কর্পোরেট/ব্যবসা প্রতিষ্ঠান/এনজিওর সঙ্গে সম্পর্ক	লেনদেনের ভিত্তিতে	উৎপাদকরা এবং কর্পোরেট সত্তা একসঙ্গে একটি উৎপাদক কোম্পানী শুরু করতে পারে

প্রচেষ্টার অন্তরে রয়েছে ক্ষুদ্র কৃষক/উৎপাদকদের জন্য যৌথ দরকষাকষির ক্ষমতা লাভকরা।

কৃষকদের গার্ভিগুণি উৎপাদক প্রতিষ্ঠান হিসাবে কৃষক/উৎপাদক এবং এদের উন্নতিকারী সংস্থাগুলির কাছে যথেষ্ট জনপ্রিয়তা লাভ করেছে, কারণ প্রচলিত উৎপাদকদের কোম্পানির তুলনায় এর অনেকগুলি সুবিধা আছে। উৎপাদক কোম্পানী আইন সমবায়ের তত্ত্ব ও মৌলিক মতবাদকে অধিষ্ঠিত করে এবং ব্যবস্থাপনার মধ্যে একটি পেশাদারী মনোভাব তৈরি করে।

সারণি -1 এ উৎপাদক কোম্পানি ও উৎপাদকদের সমবায়ের তুলনামূলক বিশ্লেষণ করা হয়েছে যার মাধ্যমে দুটি আইনের মৌলিক পরিসীমা বুঝতে পারা যাবে যা উৎপাদকদের সংগঠন গড়তে সাহায্য করবে।

দৃশ্যতঃ অনেক এলাকায় উৎপাদক কোম্পানীগুলোর সমবায়ের তুলনায় কিছু বেশি সহজাত সুবিধাও আছে। বিশেষ করে সমবায় প্রতিষ্ঠানগুলি রাজ্য দ্বারা নিয়ন্ত্রিত কিন্তু পিসির ক্ষেত্রে সরকারের নিয়ন্ত্রণ কম। সমবায় সমিতি এর রেজিস্ট্রারের হাতে সমবায় সমিতিগুলিকে নিয়ন্ত্রণ করার ও নির্দেশ দেওয়ার যে ক্ষমতা আছে তাতে সরকার প্রয়োজন বোধ করলে সমবায় প্রতিষ্ঠানগুলির বৃদ্ধি আটকে দিতে পারে। বর্তমানে অধিকাংশ সমবায় প্রতিষ্ঠান তীর আর্থিক

সঙ্কটের সম্মুখীন এবং সময়ে সময়ে অস্থিহীন রক্ষার জন্য রাষ্ট্রীয় ভর্তুকির উপর খুব বেশী নির্ভরশীল। পারস্পরিক আর্থিক সহায়তায়ুক্ত সমবায় সমিতি আইন (এমএসিএস) এই সীমাবদ্ধতার কিছুটা অতিক্রম করতে পেরেছে কিন্তু অনেক রাজ্যই এমএসিএস চালু করতে পারেনি এবং খুব বেশি সংখ্যক পণ্য সমবায় এই এমএসিএস বিন্যাসে চলে আসে নি।

## 1.2 উৎপাদক কোম্পানিগুলির মূল বৈশিষ্ট্য

এটা ভারতীয় কোম্পানী (সংশোধন) আইন 2002 এর অধীনে নিবন্ধিত একটি কর্পোরেট সংস্থা। মালিকানা এবং এই ধরনের কোম্পানীর সদস্যপদ কেবলমাত্র 'প্রধান উৎপাদক' বা 'উৎপাদক সংস্থা' গুলিই গ্রহণ করতে পারে এবং সদস্যদের ইকুইটি নিয়ে ব্যবসা করা যায় না। তবে এটি, শুধুমাত্র উৎপাদক কোম্পানীর পরিচালক মন্ডলীর অনুমোদন নিয়েই, হস্তান্তরিত করা যেতে পারে।

শুধুমাত্র উৎপাদক কোম্পানি আইনে নির্দিষ্ট ধারা ছাড়া 581-A থেকে 581-ZI পর্যন্ত যা প্রাইভেট লিমিটেড কোম্পানির ধারাগুলি উৎপাদক কোম্পানিগুলিতে প্রযোজ্য হবে, যা একটি স্বাভাবিক প্রাইভেট বা লিমিটেড কোম্পানি থেকে একে পৃথক করবে। (বিস্তারিত জানার জন্য উৎপাদক



(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

কোম্পানি আইন পড়ুন)

- ◊ পিসি এর দায় ইস্যু করা শেয়ার মূলধনের মূল্যে সীমাবদ্ধ। একইভাবে সদস্যের দায় তাদের অধিকারে থাকা শেয়ার মূলধনের মূল্যে সীমাবদ্ধ। পিসি শুরু হওয়ার সময় সর্বনিম্ন অনুমোদিত মূলধন 5 লক্ষ টাকা হওয়া উচিত। এর মানে হল পিসিগুলি তাদের সমিতির আরটিকেল অফ এসোসিয়েশন/মেমরান্ডাম অফ অ্যাসোসিয়েশনের দ্বারা ইকুইটি শেয়ারের মাধ্যমে অনুমোদিত মূলধন বাড়াতে ক্ষমতাপ্রাপ্ত হয়েছে। এটা হল শুরুর সময়কার মূলধন।
- ◊ একটি পিসি গঠন করতে উৎপাদনকারীর ন্যূনতম সংখ্যা হল 10, যদিও একটি পিসির সদস্যদের সর্বোচ্চ সংখ্যার জন্য কোন উর্ধ্বসীমা নেই এবং এটি সম্ভাব্যতা এবং প্রয়োজন অনুযায়ী বৃদ্ধি করা যাবে। অভিজ্ঞতার থেকে দেখা গিয়েছে (এটিকে ব্যবস্থাপত্র হিসাবে গন্য করলে চলবেনা) কৃষিভিত্তিক পিসির জন্য প্রথম বছরে 1000-1500 একর কৃষিজমি নিয়ে 800-1000 কৃষকদের দিয়ে শুরু করলে তা অর্থনৈতিকভাবে টেকসই হবে এবং পরে তা কম্পানির বৃদ্ধির সাথে সাথে বাড়িয়ে 2000 পর্যন্ত করা যেতে পারে। উৎপাদক কোম্পানিতে কোনো সরকার বা প্রাইভেট ইকুইটি স্বার্থ থাকবেনা, এর মানে হল পিসি একটি পাবলিক বা ডিমড পাবলিক লিমিটেড কোম্পানি হতে পারে না।

একটি পিসির কাজের ক্ষেত্র হল সমগ্র দেশ

### 1.3 পিসি প্রতিষ্ঠায় এসএম এর অভিজ্ঞতা

2004 সালের শেষ দিক থেকে, এসএম মধ্যপ্রদেশ ও বিহারে উৎপাদক কোম্পানীর ধারণার প্রচার চালিয়েছে। এপর্যন্ত প্রতিটিতে গড়ে 2000 কৃষক সদস্যপদ নিয়ে, এমপি ও বিহারের দরিদ্র অঞ্চলে 30000 ক্ষুদ্র ও প্রান্তিক কৃষকদের নিয়ে 16 টি পিসি উন্নীত হয়েছে।

প্রতিটি পিসি তে পেশাদার ব্যবস্থাপক দল থাকে যারা নিজ নিজ পিসি এর পরিচালনা বোর্ডের (পরিচালক মন্ডলী) এর অধীনে কাজ নির্বাহ করে। ব্যবস্থাপক দলের এ ছাড়াও দায়িত্ব রয়েছে হাতে হাতে মিলিয়ে সমর্থন যুগিয়ে পরিচালক মন্ডলীর সক্ষমতা বৃদ্ধি। এইপিসিগুলি কৃষিব্যবসায়ে লিপ্ত এবং প্রধানত ফসলের বীজ উৎপাদন, প্রক্রিয়াজাতকরণ এবং কৃষিউৎপাদন বিপণন, যে কার্যকলাপগুলি বিনিয়োগের উপর বেশী রিটার্ন দিতে পারে এবং যে কার্যক্রম তার সদস্যদের উচ্চমানের বীজের প্রাপ্যতা নিশ্চিত করে। এই পিসি প্রতিটির গড় বার্ষিক

ব্যবসা প্রায় 10 মিলিয়ন। তবে, ব্যতিক্রমী কিছু আছে যাদের ব্যবসার টার্নওভার শুরু করার 3-4 বছরের মধ্যে বার্ষিক প্রায় 25-35 মিলিয়নে পৌঁছে গিয়েছে। এই পিসিগুলির উদ্ভবের কারণ হিসাবে ধরা যেতে পারে :

- ◊ অনলস ব্যবস্থাপনা, দল এবং পরিচালনা বোর্ড।
- ◊ ব্যাংকিং প্রতিষ্ঠান থেকে সহযোগিতা যা কার্যকারী মূলধনের জন্য পিসিগুলিকে ঝামেলামুক্ত ঋণপ্রদান করেছে।
- ◊ একটি পরিষ্কার ভাবে চিহ্নিত ব্যবসার সুযোগ যা উচ্চ আরওআই দেয়।

একটি সাময়িক মূল্যায়ন থেকে জানা যাচ্ছে যে সদস্যদেরকে যে সুবিধা দেওয়া হয় তা বহুবিধ ও নিম্নলিখিত চেহারার:

- ◊ যুক্তিসঙ্গত দামে সহজে সম্বোধনযোগী সার, বীজ এবং অন্যান্য কৃষিউপকরণ পাওয়া;
- ◊ ভালো দামে কৃষি উৎপাদন থেকে বিক্রয়;
- ◊ কৃষকদের উপলব্ধ হওয়া সম্প্রসারণ সেবা যা পিসি কৃষিবিভাগের থেকে বা অন্যান্য পরিষেবা প্রদানকারীদের থেকে পাওয়ার ব্যবস্থা করেছে;
- ◊ পিসি থেকে নগদ লভ্যাংশ প্রাপ্তি।

আর্থিক সুফল নিরূপণের জন্য কোন বিস্তারিত গবেষণা, এখানে করা হয়নি। তবে, সদস্যরা পিসির পরিষেবা নিয়ে সন্তুষ্ট এবং সদস্যদের মধ্যে পিসি এর কাজ কর্মের ব্যপারে অংশগ্রহণের একটা প্রবণতা বাড়ছে।

এসএ প্রচেষ্টাগুলি মধ্যপ্রদেশে (এমপি) উৎপাদক প্রতিষ্ঠানের পক্ষে বেশ কিছু নীতির পরিবর্তন এনেছে। বেশ কিছু কর সংক্রান্ত ছাড়ের ক্ষেত্রে সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ একটি হল মধ্য প্রদেশ সরকার কর্তৃক পিসিগুলিকে তিন বছরের একটি নির্দিষ্ট সময়ের জন্য ম্যানেজমেন্ট সহায়তা ও এককালীন 25 লক্ষ টাকা কার্যকারী মূলধন যোগানো। এছাড়াও মধ্যপ্রদেশ সরকার মেধার ভিত্তিতে ব্যবসায়িক প্রয়োজনের জন্য জমি ও যন্ত্রপাতি সরবরাহ করতে সম্মত হয়েছে। এইসমস্ত নীতিগত সিদ্ধান্ত সরকারী গেজেটে বিজ্ঞাপিত হয়।

এখানেযে বিষয়টি বলা দরকার তা হল অন্য যে কোন প্রতিষ্ঠানের মতই পিসি এর আর্থিক কার্যকারিতা এবং প্রাতিষ্ঠানিক ধারণক্ষমতা হল দুটি মূল বিষয় যা একটি পিসির সুস্থায়ীত্ব নির্ধারণ করবে। এছাড়াও উৎপাদক এর সমষ্টির সাফল্য মূলতঃ প্রবর্তক সংস্থার দক্ষতা এবং দায়বদ্ধতার উপর নির্ভর করবে। এই ধরনের প্রতিষ্ঠান নির্মাণের বাস্তব চ্যালেঞ্জ হল কিভাবে



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.



প্রতিটি একক উৎপাদকে উৎপাদক প্রতিষ্ঠানের প্রশাসনের সাথে সংযুক্ত করতে হবে। যে প্রতিষ্ঠানগুলি উৎপাদক সংগঠনগুলিকে উন্নত করেছে তাদের একই সাথে উৎপাদক প্রতিষ্ঠানের সামাজিক এবং অর্থনৈতিক উদ্দেশ্যকে এগিয়ে নিয়ে যেতে হবে। সুতরাং এই প্রতিষ্ঠান গঠনের আইনি বিন্যাস নির্বিশেষে এটি একটি দীর্ঘসূত্রী কর্মসূচী। একটি সক্রিয় আইনি বিন্যাস এই প্রক্রিয়াকে সহজতর করতে পারে কিন্তু সঠিকপন্থা অনুসরণ না করলে তা একটি লাভজনক প্রতিষ্ঠানে পরিণত হওয়া নিশ্চিত করতে পারেনা।

## CHAPTER 2

# INCORPORATION OF A PRODUCER COMPANY

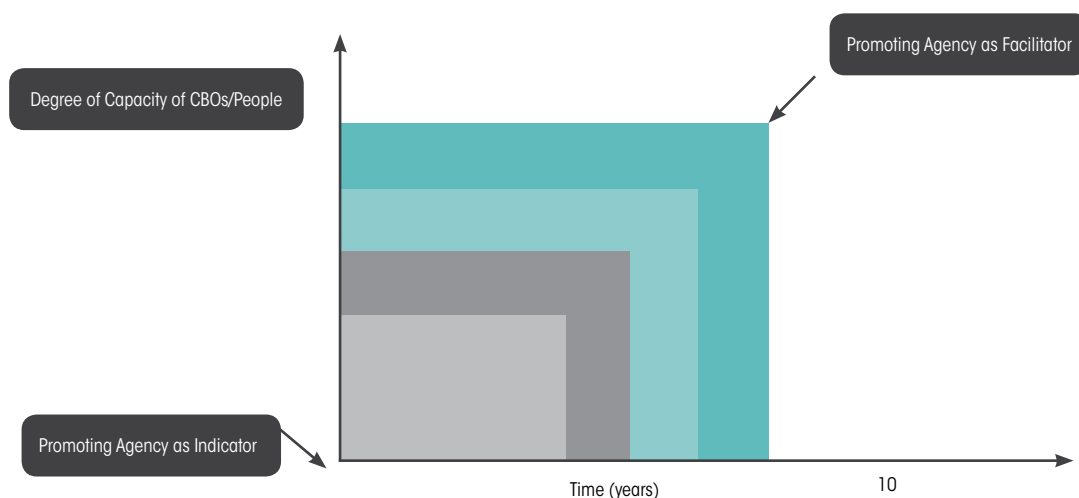
*(This chapter is divided in two parts. The first part deals with process to be followed at field level and the preparations required for forming a PC. The second part of the chapter focuses on the legal requirements for establishing a PC and processes involved in it.)*

*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.

# একটি উৎপাদক কোম্পানি নিগমবদ্ধ করা

(এই অধ্যায়ে দুটি অংশে বিভক্ত করা হয়েছে। প্রথম অংশে মূল স্বত্ব যে পদ্ধতিগুলি অনুসরণ করা দরকার এবং একটি পিসি গঠনের জন্য প্রয়োজনীয় প্রস্তুতি নিয়ে আলচনা করা হয়েছে। অধ্যায়ের দ্বিতীয় অংশ একটি উৎপাদক কোম্পানি প্রতিষ্ঠার জন্য আইনি প্রয়োজনীয়তা ও পদ্ধতির উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করেছে।)

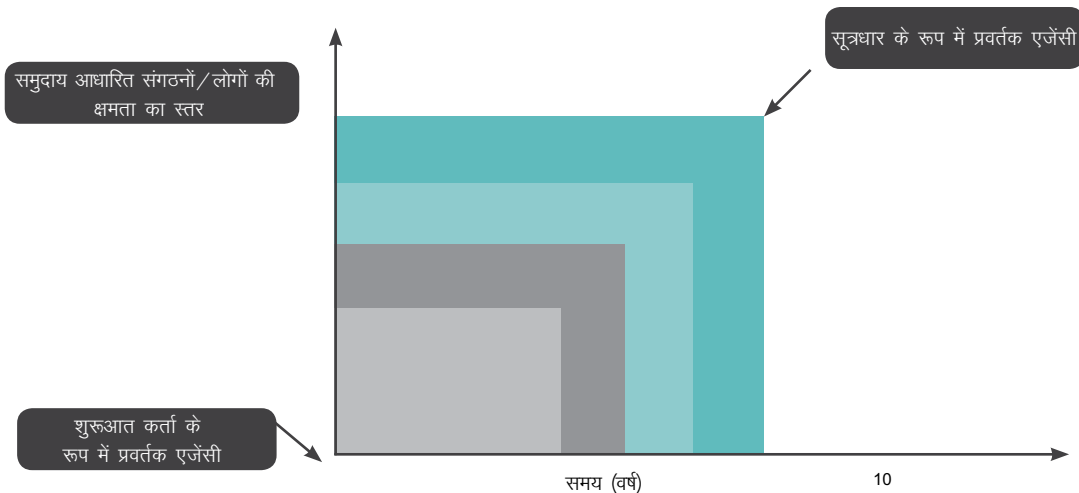
উৎপাদক কোম্পানি আইন ২০০২ পিসি গঠনের সময় যে সামাজিক প্রক্রিয়া অনুসরণ করা প্রয়োজন সে সম্পর্কে কোনো নির্দেশিকা বা নির্দেশ প্রদান করেনা। এছাড়াও, ভারতে পিসি নিয়ে খুব কম কাজ হওয়ার কারণে উৎপাদক কোম্পানি প্রতিষ্ঠায় হাতে কলমে কাজ করে পাওয়া অভিজ্ঞতার ভিত্তিতে রচিত বিশেষ রচনা পাওয়া যায় না। কাজেই পরবর্তি অনুচ্ছেদগুলিতে সামাজিক প্রসেস সম্পর্কে যা লেখা আছে তা মূলত এমপি পিসি প্রতিষ্ঠার এএসএ এর অভিজ্ঞতা থেকে নেওয়া হয়েছে এবং তা ও মূলতঃ বিহার ও মধ্যপ্রদেশে কৃষি উৎপাদন নিয়ে।

এছাড়াও এই অভিজ্ঞতা নির্দিষ্ট প্রেক্ষাপটে এবং এটা যে কোনো সামাজিক প্রক্রিয়ার প্রেক্ষাপট পরিবর্তনের সাথে পরিবর্তিত হতে পারে। সাধারণত একটি উৎপাদক কোম্পানী স্থাপনের কাজে ঝাঁপিয়ে পড়ার আগে অনুশীলনকারীদের মনে যে সব সামাজিক প্রক্রিয়ার কথা আসতে পারে সেই সব দিকগুলি নিয়ে লেখার একটি প্রচেষ্টা এখানে নেওয়া হয়েছে।

## ২.১ একটি পিসি বা সম্প্রদায় ভিত্তিক সংস্থা (সিবিও) গঠন করার সময় বিভিন্ন সামাজিক পদ্ধতি কতটা ভিন্ন হওয়া উচিত?

একটা কথা মনে রাখতে হবে যে পিসি হল অংশভাগ উদ্দেশ্য, পারস্পরিক সম্মতিতে গৃহিত কর্মসূচী, অংশভাগ দায়িত্ব ও সুফল, পারস্পরিক সম্মতিতে গৃহিত পরিকল্পনা ও সিদ্ধান্ত সহ সংখ্যাগরিষ্ঠ মতামত নিয়ে গঠিত কার্যকরী কমুনিটি ভিত্তিক সংগঠন। তাই, কমুনিটি ভিত্তিক প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলার ক্ষেত্রে যে প্রক্রিয়া অনুসরণ করা হয় তা পিসির ক্ষেত্রে ভিন্ন হতে পারে না। সাধারণত এই পদ্ধতি শুরু হয় সিবিওএর উদ্দেশ্য এবং গঠন সম্পর্কে আরম্ভকারী ভাবনাকে ধারণায় পরিণত করার মধ্য দিয়ে, যা কিনা একটি প্রদত্ত পরিস্থিতির মধ্যে গঠিত হতে পারে। সাধারণত কোনো একজন আরম্ভকারী, যিনি বহিরাগত ব্যক্তি বা সংস্থা হতে পারেন, এই কাজে নেতৃত্ব দেন এবং সিবিও এর সম্ভাবনাময় সদস্যদের সঙ্গে আলোচনা করে প্রতিষ্ঠানের সূচনা করেন এবং এটি স্থিতিশীল ও বর্ধনশীল হওয়া পর্যন্ত সমর্থন দিতে থাকেন। এই পথে চলতে চলতে উন্নয়নকারী সংস্থা বা আরম্ভকারীর ভূমিকা আরম্ভকারী থেকে ফেসিলিটোরে ভূমিকায় বদলে যায়। এই ব্যাপারটা নীচে একটা চিত্রের সাহায্যে দেখানো হল।

চিত্র ১ : সমুদায় আধারিত সংগঠন কে পরিপক্ব হোনে কে সাথে শুরুআত কৰ্তা কী ভূমিকা মেন্ পরিবর্তন



এই রেখাচিত্র দেখাচ্ছে যে যেমন যেমন ভাবে জনগণ এবং সিবিওর সক্ষমতা বৃদ্ধি পাচ্ছে তেমন তেমন ভাবে উন্নয়নকারী সংস্থার ভূমিকা আরম্ভকারী থেকে ফেসিলিটোরে ভূমিকায় পরিবর্তিত হচ্ছে। এটা যখনই ঘটেছে তখনই আলোচনার জন্য অংশগ্রহণ পদ্ধতির পরিবর্তন ঘটেছে। এর মানে এই নয় যে উন্নয়নকারী সংস্থাকে পিসির জন্য সারা জীবন ধরে সহায়তা প্রদান করে যেতে হবে। পিসির সক্ষমতার উপর নির্ভর করে উন্নয়নকারী সংস্থা তার প্রস্থান কৌশল পরিকল্পনা করতে পারে। যাইহোক, এই পদ্ধতিগুলি এডটাই পরিস্থিতি নির্ভর যে উন্নয়নকারী সংস্থার প্রস্থানের জন্য কোনো সময় সীমা বলে দেওয়া যায় না। প্রস্থানের সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য মূল ভিত্তি হল কোনো বাইরের সংস্থা থেকে সমর্থন ছাড়া ব্যবসা চালানোর ক্ষমতা পিসি এর হয়েছে কিনা।



## 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 প্রাথমিক সিবিওগুলিকে কি (এসএইচজি, বনজাত সংগ্রাহক গ্রুপ, জল ব্যবহারকারী গ্রুপ, সাধারণ স্বার্থযুক্ত গ্রুপ, ইত্যাদি) পিসিতে রূপান্তরিত করা যাবে?

সাধারণ স্বার্থ, ভৌগলিক অবস্থানের ভিত্তিতে প্রাথমিক দল সংগঠিত করা ভালো এবং তারপর তাদেরকে পিসি হিসাবে আমেলবদ্ধ করা যাতে প্রাথমিক দলের সদস্যদের দ্বারা অনুভূত হয়েছে এমন সব সমস্যা যথা বাজারের সাথে সংযুক্তি, মূল্য শৃঙ্খল উন্নয়ন ইত্যাদিকে গ্রহণ করা যায়। এই পদ্ধতি গ্রহণের সুবিধাগুলো হল:

- ◊ এটি ইতিমধ্যে প্রাথমিক গ্রুপ দিয়ে তৈরি প্রতিষ্ঠান তৈরির প্রচেষ্টাকে আরো এগিয়ে নিয়ে যাচ্ছে।
- ◊ যেহেতু প্রাথমিক গ্রুপগুলি ইতিমধ্যেই জোরদার হয়েছে, কাজেই পিসি গঠন প্রক্রিয়ায় তাদের অংশগ্রহণ পিসিতে ভালো নেতৃত্ব ও প্রশাসন নিশ্চিত করবে। আর্থিক উপযোগিতা নিরূপণ নিয়ে এখনো পর্যন্ত কোন বিস্তারিত গবেষণা করা হয়নি। তবে, সদস্যরা পিসি পরিষেবা নিয়ে খুশি এবং সদস্যদের দিক থেকে পিসিতে অংশগ্রহণ বাড়ানোর একটা প্রবণতা আছে।

যাই হোক, এই পদ্ধতিতে সদস্যপদ প্রচারের মাধ্যমে পিসি গঠন করতে সরাসরি গঠনের চেয়ে একটু লম্বা সময় লাগে। যে সব ক্ষেত্রে এসএএ দ্বারা ইতিমধ্যেই বিদ্যমান সাধারণ স্বার্থযুক্ত গ্রুপ, এসএইচজি, জল ব্যবহারকারীদের গ্রুপ থেকে পিসি গঠিত হয়েছে এবং এর ফলে সিআইজি/এসএইচজি/ডব্লিউইউজি গুলিরমূল পরিচয় হারিয়ে যাবে না এবং আগের মতই তারা প্রাথমিক গ্রুপ হিসাবে কাজ করতে পারে।

## 2.3 পিসি প্রতিষ্ঠার প্রক্রিয়া সদস্যদের নিজেদের ভিতর থেকে শুরু হয়, নাকি বাইরে থেকে এর সূত্রপাত ঘটে?

সাধারণত পিসি গঠন প্রক্রিয়ার বাইরে উন্নয়নে সংস্থা দ্বারা শুরু হয় কারণ দরিদ্র মানুষের অনেক সময় বুঝতেই পারেননা যে তাদের সংগঠিত হওয়া দরকার এবং তাদের সংগঠনকে দারিদ্রের সাথে লড়ার হাতিয়ার হিসাবে ব্যবহার করা দরকার। তাই, উন্নতিকারী সংস্থা পিসি প্রতিষ্ঠায় উদ্যোগ নেয়। অধিকাংশ কমুনিটি ভিত্তিক সংস্থার জন্য একথা সত্য।

### 2.3.1 পিসি প্রতিষ্ঠার এর জন্য আরম্ভকারী কে হতে পারে?

- ◊ একটি এনজিও যারা প্রাথমিক উৎপাদক দলের সঙ্গে কাজ করছে এবং উৎপাদনকারীদের অর্থনৈতিক উন্নতির জন্য 'উৎপাদক কোম্পানী' ধারণার সাথেপরিচয় করিয়ে

দিতে ইচ্ছুক।

- ◊ কোন ব্যক্তি বা গোষ্ঠী কিন্তু নিজে প্রধান উৎপাদক না হলেও আরম্ভকারী হতে পারে। এরা সবাই সামাজিকভাবে অনুপ্রাণিত একদল মানুষ যাদের পিসির উপর কোনো ধরনের স্বার্থ যুক্ত নেই। এসএইচজি ফেডারেশনের মত ইতিমধ্যে শক্তিশালী সামাজিক সংগঠন (সিবিও) ও সমবায় সংস্থাগুলি নিজেদেরকে পিসিতে পরিবর্তিত করার পদ্ধতি শুরু করতে পারে। এই সব ক্ষেত্রে এটা স্বসৃষ্ট উদ্যোগ হতে পারে।
- ◊ কোন সরকারী সংস্থা বা বিভাগও উৎপাদক কোম্পানী উন্নত করতে পারেন। সরকার একটি এনজিও, গ্রাম পঞ্চায়েত, রাজ্য বিভাগের ইত্যাদি প্রশাসনিক সংস্থা বা এই কাজের জন্য কোনো সম্প্রদায়ের প্রতিষ্ঠানের সঙ্গে যোগাযোগ করতে পারেন। সরকার রূপায়ণকারী সংস্থাকে আর্থিক ও পেশাগত সমর্থন প্রদান করতে পারে।

## 2.4 পিসি গঠনের জন্য প্রস্তুতি

এই পর্যায়েটি হল আইনত কোম্পানি নিবন্ধনের প্রক্রিয়ার পূর্ববর্তী পর্যায়ে। আগেই বলা হয়েছে উৎপাদকদেরকে কাজে নামাতে যে পদ্ধতি অবলম্বন করা হবে তা বিধুদ্রুপে নির্দিষ্ট প্রেক্ষাপট সাপেক্ষ এবং ক্ষেত্রবিশেষে তা পরিবর্তিত হতে পারে। উৎপাদক দেরকে কাজে নামাতে যে পদ্ধতি নিতে হয় তা অনেক এবং জটিল। তবে, অভিজ্ঞতার থেকে অনুধাবন করা হয়েছে যে একটি এলাকায় প্রাথমিক গ্রুপ থাকা, বাইরের সংস্থার সাথে সুসম্পর্ক, এবং স্থানীয় প্রেক্ষাপট এবং বিষয় সম্পর্কে তাদের বোধ এ ব্যাপারে উল্লেখযোগ্য ভূমিকা পালন করে। তবে, একজন আরম্ভকারীকে উৎপাদক দের সাথে নিয়ে কি ভাবে একটি পিসি গঠন করবে তার সোপানগুলি বর্ণনা করারএকটি প্রচেষ্টা নেওয়া হয়েছে। এই সোপানগুলি কালানুক্রমিকও নয় এবং এবং আবদ্ধও নয়। এই সোপানগুলি পরিস্থিতির উপর নির্ভর করে একটার সাথে আর একটা শুরু করা যেতে পারে। পদক্ষেপ গুলি হল:

- ◊ পিসি স্থাপন করা শুরু করার আগে আরম্ভকারীকে উদ্দেশ্য এবং ব্যবসার সম্ভাব্যতা বিষয়ে স্পষ্ট জ্ঞান সম্পন্ন হতে হবে। কাজের ক্ষেত্র, উৎপাদকদের সংখ্যা এবং ধরন, কতটা জমি দরকার তার হিসাব, পরিকাঠামো, ব্যবসার আয়তন, প্রয়োজনীয় কার্যকারী মূলধন, আর্থিক কার্যকারিতা, যে সব উৎপাদকেরা এটা শুরু করবেন এই সব নিয়ে তাকে যথেষ্ট হোমওয়ার্ক করতে হবে। সংক্ষেপে বলা যায় আরম্ভকারী হাতে আগে থেকে একটি ক্ল প্রিন্ট বা পরিকল্পনা থাকতে হবে। বলা বাহুল্য যে এই কাজে ইনিশিয়েটরকে একটি পেশাদারী পদ্ধতি গ্রহণ করতে হবে এবং দরকার হলে



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.

বাইরের সাহায্য নিতে হবে।

- ◊ গৃহ পদ্ধতির ভিত্তিতে অপারেশন এলাকা নির্বাচনের অর্থ হল একটি ক্লাস্টারে কমপক্ষে 12-15 টি গ্রামকে উদ্দেশ্য করা হবে। সাধারণত একটি পিসি তৈরি করতে প্রায় 800-1000 জন উৎপাদক একটা ভালো সংখ্যা, তবে এটা পণ্যের উপর নির্ভর করে পরিবর্তিত হবে। সাধারণত এলাকার এবং সদস্যদের নির্বাচন উৎপাদন, কৃষকদের প্রয়োজন এবং তারা উৎপাদন ও বিপণন শর্তাবলী নিয়ে যে সব সাধারণ সমস্যার সম্মুখীন হয় তার ভিত্তিতে সম্পন্ন করা হয়।
- ◊ আরম্ভকারী সম্ভাব্য উৎপাদক দের নিয়ে একগুচ্ছ মিটিং দিয়ে কাজ শুরু করেন, তাদের সাথে সুসম্পর্ক গড়ে তোলেন এবং পিসির ধারণার সাথে তাদের পরিচিত করেন। পিসি থেকে যে সব সম্ভাব্য আর্থসামাজিক উপকার হতে পারে বা এর ভিতরে যে সব সম্ভাব্য ঝুঁকি আছে তার ধারণাও তাদের সাথে ভাগ করে নিতে হবে।
- ◊ একবার যখন সম্ভাব্য সদস্যরা ধারণাটি বুঝে যান তখন তাদের ধারণাকে আরও জোরদার করতে তাদেরকে নিয়ে কোনও সফল উৎপাদক কম্পানিতে শিক্ষামূলক পরিদর্শনের ব্যবস্থা করা যেতে পারে। দেখা গেছে এই সব শিক্ষামূলক পরিদর্শন শ্রেণিকক্ষে প্রশিক্ষণের তুলনায় সম্ভাব্য সদস্যদের ধারণা এবং পদ্ধতি বোঝার জন্য অনেক ভাল পদ্ধতি। তবে, শিক্ষামূলক পরিদর্শন খুব সুনির্দিষ্টভাবে পরিকল্পিত এবং একজন অভিজ্ঞ মানুষের দ্বারা পরিচালিত হওয়া উচিত যিনি সমস্ত বিষয়টি সঠিক দৃষ্টিভঙ্গি দিয়ে বুঝিয়ে দিতে পারবেন।
- ◊ পিসি অন্তর্ভুক্ত করা হলে পরের পর্যায়ে যে সব বিষয়ে পরিচালক মন্ডলীর সদস্যদের আনুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণের দরকার তা হল (সীমাবদ্ধ নয়) – (ক) পিসি আইনকানুন বোঝা, (খ) আরওসি করার জন্য সংবিধিবদ্ধ প্রয়োজনীয়তা, (গ) পিসির ব্যবসায়িক পরিকল্পনা, (ঘ) সরকারী প্রকল্প, (ঙ) নেতৃত্ব, (চ) প্রয়োজন হিসাবে মৌলিক অ্যাকাউন্টিং এবং রেকর্ড পালন এবং বিভিন্ন ধরনের যে সব বিষয় নিয়ে ভাবা যেতে পারে। বলা হচ্ছে যে উন্নয়নকারী সংস্থা প্রতি বছর পরিচালক মন্ডলী দের জন্য একটা ইভেন্ট ক্যালেন্ডার সহ সক্ষমতা বৃদ্ধির পরিকল্পনা প্রস্তুত করবে। সদস্যপদ গ্রহণের প্রক্রিয়া উৎপাদক দের কাছে ব্যাখ্যা করা প্রয়োজন। সাধারণত শেয়ারের মূল্য শেয়ার প্রতি 10 টাকা রাখা হয়। সদস্য প্রতি শেয়ার মূলধন-অবদান

উৎপাদকের অর্থনৈতিক অবস্থার উপর নির্ভর করে। এসএ দ্বারা উন্নত পিসিগুলিতে সদস্য প্রতি শেয়ারের সংখ্যা 100 থেকে 200 হয়ে থাকে। কিছু পিসি তে সদস্যদেরকে সমান সংখ্যক শেয়ার বিতরণ করা হয়, কিছু ক্ষেত্রে এটি অন্য রকম হয়। আইনে সদস্য প্রতি শেয়ারের সংখ্যার উপর কোন বাধানিষেধ নেই। যাই হোক, একটা পিসির কাঠামোর ভারসাম্য বজায় রাখার জন্য সদস্যদের মধ্যে শেয়ারের পরিমাণ সমান রাখার পরামর্শ দেওয়া হয়। শেয়ার বিতরণের নিয়ম পিসি সমিতির নিবন্ধনে উল্লেখ করতে হবে।

- ◊ যোগ্যতাসম্পন্ন কমিউনিটি সদস্যদের সদস্যপদের জন্য আবেদনপত্রের (আইন উল্লিখিত) মাধ্যমে পরিচালক মন্ডলীর কাছে আবেদন করতে হবে। সাধারণ সভা (জিবি) সদস্যপদের জন্য আবেদন অনুমোদন বা প্রত্যাখ্যান করার চূড়ান্ত কর্তৃপক্ষ।
- ◊ একবার যখন ধারণাগুলি সকলে গ্রহণ করল তখন সদস্যদের সঙ্গে আলোচনা করে একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা তৈরি করা হয়। এই ব্যবসায়িক প্রস্তাব, এর বাস্তবতা, বাজারের সুযোগ, ব্যবসার আকার এবং নতুন উদ্যোগের সম্ভাব্য উপকারিতা সম্ভাব্য সদস্যদের সঙ্গে সঠিকভাবে আলোচনা করা আবশ্যিক। অধ্যায় 4-এ, ব্যবসায়িক পরিকল্পনা তৈরির প্রক্রিয়ার বিস্তারিত আলোচনা করা হয়েছে।
- ◊ একইসাথে, সদস্যদের কাছ থেকে পরামর্শ ও সমর্থন নিয়ে আরম্ভকারী পিসির অফিস বেয়ারারদের প্রতিটি ভূমিকা ও দায়িত্ব উল্লিখিত করে থসডা 'স্মারকলিপি ও সমিতির নিবন্ধন' (মেমোরান্ডাম ও আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশন) রচনা করবেন। শেয়ারহোল্ডাররা কোম্পানির অনুমোদিত মূলধন এবং প্রতিটি শেয়ারের মূল্যও চূড়ান্ত করবেন। শেয়ারের মূল্য এবং সদস্য প্রতি শেয়ারের সংখ্যা চূড়ান্ত করার সময় অর্থনৈতিকভাবে বঞ্চিত শেয়ারহোল্ডারদের পরিশোধ ক্ষমতাও বিবেচনা করা উচিত।
- ◊ একবার এই সব দলিল ঠিকঠাক হয়ে যাওয়ার পর একবার শেয়ারহোল্ডারদের প্রথম আনুষ্ঠানিক বৈঠকের আয়োজন করা উচিত। এই সভার মূল এজেন্ডা হল সমিতির স্মারকলিপি ও নিবন্ধন অনুমোদন দেওয়া ও সেইসাথে কোম্পানির পরিচালনা বোর্ড নির্বাচিত করা। তবে, যদি মনে হয় এজন্য সদস্যদের মধ্যে সরে যাওয়ার প্রবণতা দেখা দিতে পারে তা হলে এই পর্যায়ে আরম্ভকারীকে নির্বাচন এড়াতে পরামর্শ দেওয়া হচ্ছে। পরিস্থিতি যদি নির্বাচনের জন্য সহায়ক হয় তবে আরম্ভকারী নির্বাচনের প্রক্রিয়াতে যেতে পারে, তাতে গণতান্ত্রিক

উৎপাদক দের উৎসাহ ও ইচ্ছার সাপেক্ষে এই পুরো পদ্ধতি সম্পন্ন করতে দুই থেকে ছয় মাস (কোনো কোনো ক্ষেত্রে আরো বেশি) সময় লাগবে।



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



প্রক্রিয়া এবং স্বচ্ছতা উন্নত হবে।

- ◊ কোম্পানির নির্বাচিত পরিচালকদের সম্মতি এবং স্মারকলিপি ও সমিতির নিবন্ধন গ্রহণ করার পরে আরম্ভকারীদের রেজিস্ট্রেশন প্রক্রিয়ার কাজে এগিয়ে যেতে পারেন। শেয়ারহোল্ডারদের মাধ্যমে সংগৃহীত অর্থ রেজিস্ট্রেশন এবং অন্যান্য প্রক্রিয়াকরণ সংক্রান্ত ব্যয়ের জন্য, যেমন কোম্পানি সচিবের ফি, ভ্রমণ ব্যয় ইত্যাদিতে ব্যয় করা যেতে পারে এবং তা অ্যাকাউন্টের বইতে শেয়ার মূলধন থেকে নেয়া ঋণ হিসেবে দেখানো যায়। কোম্পানির ব্যবসার মাধ্যমে সম্পদের আহরণ করতে শুরু করলে এটি শোধ করে দেওয়া যেতে পারে।
- ◊ কোম্পানির নিবন্ধনের পর, নিবন্ধনের বাধ্যতামূলক 90 দিনের মধ্যে শেয়ারহোল্ডারদের প্রথম সাধারণ সভার আয়োজন করা উচিত। ব্যবসায়িক পরিকল্পনা নিয়ে আলোচনা ছাড়াও সাধারণ সভাকে পরবর্তী মেয়াদের জন্য পরিচালনা বোর্ড নির্বাচিত/বাছাই করতে হবে। সভার কার্যধারা ও পরিচালক মন্ডলীর চূড়ান্ত তালিকা সভার 60 দিনের মধ্যে কোম্পানির রেজিস্ট্রারকে (আরওসি) পাঠাতে হবে।

উৎপাদকদের উৎসাহ ও ইচ্ছার সাপেক্ষে এই পুরো পদ্ধতি সম্পন্ন করতে দুই থেকে ছয় মাস (কোনো কোনো ক্ষেত্রে আরো বেশি) সময় লাগবে।

## 2.5 পিসি এর নিবন্ধন

একটি 'উৎপাদক কোম্পানী' র নিবন্ধনের জন্য বিভিন্ন সোপান অনুসারে সাধারণ তথ্য নীচে বর্ণনা করা হল:

### সোপান 1: অঙ্কিত দস্তখত সার্টিফিকেট (ডিএসসি)<sup>3</sup>

তথ্য প্রযুক্তি আইন, 2000 মোতাবেক বৈদ্যুতিন পদ্ধতিতে দায়ের করা নথির নিরাপত্তা ও সত্যতা নিশ্চিত করার জন্য নথি তে অঙ্কিত স্বাক্ষর ব্যবহারের বিধান রয়েছে। আনুষ্ঠানিক নিবন্ধন প্রক্রিয়াতে প্রবেশের আগে ন্যূনতম একজন পরিচালক চেয়ারম্যান এর অঙ্কিত স্বাক্ষর থাকা এখন বাধ্যতামূলক। একটি নথি বৈদ্যুতিন পদ্ধতিতে জমা করার জন্য একমাত্র নিরাপদ এবং সঠিক উপায়। কাজেই, কোম্পানি দ্বারা কৃত সব কাগজপত্র নথিভুক্তিকরণের জন্য অঙ্কিত স্বাক্ষর ব্যবহার করা প্রয়োজন। একারণে একটি কোম্পানীকে নথি স্বাক্ষর করার জন্য একজন ব্যক্তিকে ক্ষমতা প্রদান করতে হবে।

ডিএসসির জন্য নির্ধারিত আবেদনপত্র কর্পোরেট বিষয়ক মন্ত্রণালয় (এখন থেকে এমসিএ এর ওয়েবসাইট) 4 এর

ওয়েবসাইট এ পাওয়া যায়। প্রয়োজনীয় তথ্য ভর্তি করার পর, ফর্মটি 'সার্টিফিকেশন এজেন্সি' 5 তে অনলাইনে জমা দিতে হবে। ডিএসসিগুলি সাধারণতঃ এক থেকে দুই বছরের মেয়াদে জারি করা হয়। এই প্রারম্ভিক সময়সীমা মেয়াদ শেষে পুনর্নবীকরণযোগ্য। ডিএসসিপাওয়ার জন্য সরকারী ফি হল 1800 টাকা। উপরন্তু, সার্টিফিকেশন এজেন্সী সংস্থা পরিষেবার জন্য পারিশ্রমিক নেয় যা বিভিন্ন এজেন্সির ক্ষেত্রে আলাদা।

### সোপান 2: পরিচালক আইডেন্টিফিকেশন নাস্ত্রার (ডিআইএন)

ডিআইএন নাস্ত্রার সনাক্তকরণের প্রমাণপত্রের নস্বর (শুধু প্যান কার্ড, ভোটার পরিচয়পত্র কার্ড, পাসপোর্ট বা ড্রাইভিং লাইসেন্স নস্বর গৃহীত হয়) প্রদানের মাধ্যমে কোনো ফি ছাড়াই কেবলমাত্র ইউপি, নয়ডা তে অবস্থিত কোম্পানী বিষয়ক সেল থেকে অনলাইনে পাওয়া যাবে। নির্ধারিত ফর্ম কর্পোরেট বিষয়ক মন্ত্রণালয়ের ওয়েবসাইটে পাওয়া যায় এবং আবেদন অনলাইনে করা যাবে।

### সোপান 3: একটি উৎপাদক কোম্পানি এর নামকরণ<sup>6</sup>

একটি উৎপাদক কোম্পানির নাম তার অবস্থা নির্দেশ করে নিম্নলিখিত শ্রেণী ".....উৎপাদক (প্রোডিউসার) কোম্পানি লিমিটেড" ব্যবহার করে নামকরণ করা উচিত। "প্রাইভেট" শব্দটি নামের সাথে ব্যবহার করা হয় না এবং তা না থাকার জন্য এটা এই ইঙ্গিত বহন করে না যে এটি "পাবলিক"।

একটি উৎপাদক কোম্পানির জন্য নাম বাছাই ও নামের প্রাপ্যতার জন্য আবেদন করার পদ্ধতি হল:

- ◊ কোম্পানির প্রধান উদ্দেশ্যের ইঙ্গিতবহ সর্বোচ্চ পাঁচটি নাম থেকে পছন্দ অনুযায়ী অন্তত একটি উপযুক্ত নাম নির্বাচন করুন।
- ◊ পরিষেবা উপভোগের দ্বারা চেক করে, (অপ্রকৃত ব্যবহার প্রতিরোধ আইন, 1950) প্রতীক এবং নাম বিধান লঙ্ঘন না করে নিশ্চিত করতে হবে যে নামটি ইতিমধ্যে নিবন্ধিত অন্য কোন কোম্পানির নামের অনুরূপ নয়।
- ◊ নাম পাওয়া যাবে কিনা তা জানতে (<http://www.mca.gov.in>) পোর্টালে লগ ইন করে ই-ফরম 1 (ক) 7 পূরণ করে সংশ্লিষ্ট কোম্পানী রেজিস্ট্রারের কাছে আবেদন করুন। এর পাশাপাশি 500 টাকার 8 একটি ফি প্রদান করতে হবে এবং কোম্পানির প্রস্তাবকারীদের তরফে আবেদনকারী এর অঙ্কিত স্বাক্ষর করা ফর্মের সাথে সংযুক্ত করতে হবে। যদি প্রস্তাবিত পাঁচটি নামের একটিও না পাওয়া যায় তবে তা কোম্পানি রেজিস্ট্রার (আরওসি) থেকে জানানো হবে এবং পরবর্তীকালে

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.



আবেদনকারী একই আবেদনে একটি নতুন নামের জন্য আবেদন করতে পারবে।

তাছাড়া, প্রয়োজন হলে, সিসি এর নাম পরিবর্তন আরও সুযোগ আছে। তবে এটা বারংবার করা সহজ কাজ নয়। কোম্পানী আইন 1956 ধারা 21 অনুসারে, পরিচালক মন্ডলীএর 2/3 অংশএবং সাধারণ সভার 1/3 অংশের সংখ্যাগরিষ্ঠতা দ্বারা অনুমোদিত নতুন প্রস্তাবিত নাম, 4 টি বিকল্প নাম এবং 500 টাকা সহ আরওসি কেএকটি আবেদনপত্র জমা দিতে হয়।

**সোপান 4: মেমোরান্ডাম ও আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশন** উৎপাদক কোম্পানির নাম নির্ণয়ের পর, একটি মেমোরান্ডাম ও আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশন প্রস্তুত করতে হবে।

- ◇ মেমোরান্ডাম ও আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশন (বিশেষ করে একটি কম্পিউটার প্রিন্ট আউট-কাগজের উভয় দিকে প্রিন্ট করা) প্রিন্ট করতে হবে।
- ◇ যথাযথভাবে মোহর (স্ট্যাম্প) লাগিয়ে , মেমোরান্ডাম ও আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশন প্রয়োজনীয় সংখ্যক সদস্যদের/প্রবর্তকদের দ্বারা তাঁর/তাঁদের নিজের হাতে স্বাক্ষরিত হতে হবে, তাঁদের পিতার নাম, পেশা, ঠিকানা এবং যতগুলি শেয়ারের জন্য সদস্য হয়েছেন তা থাকতে হবে।

নিশ্চিত হতে হবে যে সমিতির নিবন্ধন এর তারিখ মোহর (স্ট্যাম্প) লাগানোর পরের কোনও তারিখ হয়।

**সোপান 5: উৎপাদক কোম্পানি নিগমবদ্ধ করার জন্য আরওসি এর কাছে যে সব নথি জমা দিতে হবে।<sup>11</sup>**

ফি সহ নিম্নলিখিত নথিগুলি যে রাজ্যে কোম্পানির রেজিস্টার্ড অফিস অবস্থিত সেই রাজ্যের কোম্পানি রেজিস্ট্রারের কাছে ফাইল করতে (জমা দিতে) হবে:12

- ◇ কোম্পানি গঠনের জন্য নাম প্রাপ্যতা নিশ্চিত করে কোম্পানি রেজিস্ট্রার এর চিঠির কপি করে রাখা বাঞ্ছনীয়;
- ◇ মেমোরান্ডাম ও আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশন

যথাযথভাবে স্ট্যাম্পড এবং স্বাক্ষরিত;

- ◇ ফর্ম18 নিবন্ধিত অফিস সংক্রান্ত পরিস্থিতির বিবরণ (পূর্ণ ঠিকানা)13
- ◇ ফর্ম 32 পরিচালক দের বিশদ বিবরণ (ডুপ্লিকেট সহ) 14
- ◇ ফর্ম 1 কোম্পানি গঠন সংক্রান্ত সব এবং আনুষঙ্গিক বিষয় মানা হয়েছে এই মর্মে সম্মতি পত্র (একটি স্ট্যাম্প কাগজ) ঘোষণা সম্মতি15
- ◇ ফর্ম ২৯: ডিরেক্টরের সম্মতিপত্র
- ◇ যদি হিন্দী ভাষায় স্বাক্ষরকলিপি জমা দেওয়া হয় তবে সমিতির গ্রাহকদের দ্বারা একটি হলফনামা জমা দিতে হবে এই মর্মে যে তাঁরা বিষয়টি (স্বাক্ষরকলিপি) বুঝেছেন।
- ◇ পাওয়ার অফ অ্যাটর্নি

জেনে রাখুন, সব তথ্য ও ফরম এমসিএ এর ওয়েবসাইটে (<http://www.mca.gov.in>) পাওয়া যাবে এবং ফরম সরাসরি উপলব্ধ করা যাবে এবং অন লাইন পূরণ করা যাবে।

**সোপান 6: নিগমবদ্ধ হওয়ার শংসাপত্র**

- ◇ কোম্পানি রেজিস্ট্রার, কোম্পানির নিগমবদ্ধ হওয়ার জন্য জমা করা সব কাগজপত্র দেখে সন্তুষ্ট হয়ে, যদি থাকে তবে, মেমোরান্ডাম ও আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশন এবং অন্যান্য নথি রেজিস্ট্রার করবেনএবং ত্রিশ দিনের মধ্যে একটি 'সার্টিফিকেট অফ ইনকর্পোরেশন' প্রদান করবেন , যা পার্ট 'IX এ [ধারা 581C (2)] পরিপ্রেক্ষিতে তার গঠনের একটি অকাট্য প্রমাণ।
- ◇ উৎপাদক কোম্পানির নিবন্ধন কোম্পানির রেজিস্ট্রার দ্বারা মঞ্জুর করা রেজিস্ট্রেশন সার্টিফিকেট উল্লিখিত তারিখ থেকে কার্যকর।
- ◇ বিধিবদ্ধ হওয়ার পর, একটি কোম্পানি আইনের দৃষ্টিতে একজন ব্যক্তি অর্থাৎ, একটি ব্যক্তি হিসাবে তার আইনগত অস্তিত্ব হবে। এটির স্থায়ী ধারাবাহিকতা আছে অর্থাৎ তার সদস্যদেরা কখনো যুক্ত হবে কখনো বা সদস্য পদ ত্যাগ করবে, কিন্তু

<sup>11</sup><http://www.mca.gov.in>

<sup>12</sup>সার্টিফিকেশন এজেন্সি আইটি বিধান আইন, 2000 এর অধীনে সার্টিফিকেশন এজেন্সি (সিএ) এর কন্ট্রোলার অফিস কর্তৃক নিযুক্ত করা হয়। সংখ্যা দৃষ্টান্ত সার্টিফিকেট ( ডিএসসি ) জারি করার জন্য সিএসএদ্বারা অনুমোদিত মোট সাতটি সার্টিফিকেশন এজেন্সী আছে। এই সার্টিফিকেশন এজেন্সি বিস্তারিত বিবরণ [www.mca.gov.in](http://www.mca.gov.in) কর্পোরেট বিষয়ক মন্ত্রণালয়ের পোর্টালে পাওয়া যাবে।

<sup>13</sup>কোম্পানী ( সংশোধনী ) আইন , 2002 , অনুচ্ছেদ 20 থেকে অনুচ্ছেদ নং 581B অনুসারে।

<sup>14</sup>কোম্পানী আইন 1956 এর 20 এবং 21 ধারা অনুযায়ী,

<sup>15</sup>ফি এমসিএ দ্বারা অনুমোদিত আঞ্চলিক ব্যাংকে জমা দিতে হবে.

<sup>16</sup>সমিতির স্বাক্ষরকলিপি ও প্রবন্ধন একটি সংক্ষিপ্ত লেখার মাধ্যমে পরিশিষ্ট 2 এ দেওয়া হয়.

<sup>17</sup>স্ট্যাম্পের খরচ ভারতীয় স্ট্যাম্প আইন, 1899 এর অনুসারে দিতে হবে এবং তার জন্য প্রযোজ্য হার যে রাজ্যে কোম্পানীর রেজিস্টার্ড অফিস অবস্থিত তার উপর নির্ভর করে প্রযোজ্য রেট অনুযায়ী সম্পন্ন করতে হবে।

<sup>18</sup>আবেদনকারী নাম অনুমোদনের ছয় মাসের মধ্যে নতুন কোম্পানির নাম নিবন্ধনের জন্য আবেদন করতে পারেন।

<sup>19</sup>প্রদত্ত রেজিস্ট্রেশন ফির পরিমাণ আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশনের মধ্যে বলা অনুমোদিত শেয়ার মূল্যের উপর নির্ভর করবে।

<sup>20</sup>কোম্পানী ( সংশোধন ) আইন, 2002, অনুচ্ছেদ নং 146 অনুযায়ী ।

<sup>21</sup>কোম্পানী ( সংশোধন ) আইন, 2002, অনুচ্ছেদ নং 303 অনুযায়ী...

<sup>22</sup>কোম্পানী ( সংশোধন ) আইন, 2002, অনুচ্ছেদ নং 2(33) অনুযায়ী .

<sup>23</sup>উল্লিখিত.সিএ এবং সি এস যথাক্রমে চার্টার্ড অ্যাকাউন্টিং এবং কোম্পানি সচিব।



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.

কম্পানি যতদিন না আইন সম্মতভাবে গুটিয়ে না নিচ্ছে ততদিন কম্পানি চলতেই থাকবে।

- ◊ কম্পানির একটি সাধারণ সিলমোহর থাকবে যা একজন ডিরেক্টরের উপস্থিতিতে কম্পানির তরফে বানানো প্রতিটি নথির উপর ছাপ দেওয়া থাকবে এবং অনুমোদিত স্বাক্ষরকারী বা স্বাক্ষরকারী দ্বারা স্বাক্ষরিত হবে।
- ◊ কম্পানি তার নিজের নামে সব সম্পত্তি রাখার ক্ষমতাপ্রাপ্ত এবং তার নিজস্ব অধিকার রয়েছে। সে অন্যদের বিরুদ্ধে মামলা করতে পারে এবং ও অপরপক্ষ তার বিরুদ্ধে মামলা দায়ের করতে পারবে এবং তার নিজের নামে সে চুক্তিতে প্রবেশ করতে পারবে।

**পাওয়ার অফ অ্যাটর্নি:** উৎপাদক কোম্পানী নিগমবদ্ধ হওয়ার জন্য প্রয়োজনীয় সকল কাজ বোর্ড অফ ডিরেক্টার্সদ্বারা সম্পাদিত হবে বা অন্যথায়, সাধারণ সভা তাদের মধ্যে থেকে কউকে অথবা অন্য কোনো ব্যক্তিকে ভার দিতে পারবে আরওসি সংক্রান্ত কাজগুলিকে অনুসরণ করার জন্য (অধিকাংশ ক্ষেত্রেই চার্টার্ড অ্যাকাউন্টিং ফর্ম বা কোম্পানী সচিব কে এই পরিষেবার জন্য নিযুক্ত করা হয়)। দ্বিতীয়টির ক্ষেত্রে, তাদের পক্ষে কাজ করার জন্য অনুমোদিত ব্যক্তিরপক্ষে একটি পাওয়ার অফ অ্যাটর্নি নির্বাহ করতে হয়।

যথাযথভাবে নির্বাহিত এবং স্ট্যাম্প দেওয়া পাওয়ার অফ অ্যাটর্নি ডাইরেক্টরের সব কয় জন পরিচালক সদস্য দ্বারা সই করিয়ে আরওসির কাছেজমা দিতে হবে।

পাওয়ার অফ অ্যাটর্নির অধিকারী, তাদের পক্ষে আরওসিসঙ্গে দায়ের করা সমিতির মেমোরান্ডাম অফ আর্টিকেল বা অন্য সব নথিতে কোনো সংশোধনের দরকার হলে তা করার, প্রত্যায়িত করার ও সার্টিফিকেট অফ ইনকর্পোরেশন গ্রহণ করার জন্য বিশেষ ভাবে অধিকার প্রাপ্ত।

## সোপান 7: পিসি নিগমবদ্ধ হওয়ার পরে যে সব কাজ অবিলম্বে সম্পন্ন করা দরকার

বিধিবদ্ধ হওয়ার পরে নিম্নলিখিত কাজগুলো অবিলম্বে সম্পন্ন করা দরকার:

- ◊ একটি ব্যাঙ্ক অ্যাকাউন্ট খোলা যাতে কম পক্ষে দুই জনকে কম্পানির তরফে সই করার জন্য নমিনেট করা হয়েছে।
- ◊ ব্যবসা করার জন্য আয়কর দস্তর থেকে PAN নাম্বার এবং কমার্শিয়াল ট্যাক্স ডিপার্টমেন্ট থেকে TIN নাম্বার জোগাড় করতে হবে। এ ছাড়াও কম্পানিকে কমার্শিয়াল ট্যাক্স ডিপার্টমেন্টে সার্ভিস ট্যাক্স এর জন্য এবং VAT এর জন্য আবগারি বিভাগের সাথে রেজিস্টার করতে হবে।
- ◊ অফিসে বিদ্যুত সরবরাহের জন্য কমার্শিয়াল কানেকশনের জন্য সংশ্লিষ্ট বোর্ড/ এজেন্সির কাছে আবেদন করতে হবে।
- ◊ কোম্পানী অফিস চালু হওয়ার মানে হল অফিসে দরকারমত আসবাব থাকবে এবং একটি দৃশ্যমান সাইনবোর্ড থাকবে।

## 2.6 একটি উৎপাদক কোম্পানি নিগমবদ্ধ হওয়ার জন্য আনুমানিক খরচ

সারণি 2 ন্যূনতম 5 লক্ষ টাকা বাধ্যতামূলক অনুমোদিত মূলধন আছে এমন উৎপাদক কোম্পানির জন্য প্রয়োজনীয় আনুমানিক খরচ নীচে দেওয়া হল:

সারণি ২: একটি উৎপাদক কোম্পানি নিগমবদ্ধ হওয়ার জন্য আনুমানিক খরচ		
বিষয়	থাত	পরিমাণ (ট)
পিসির নামের জন্য আবেদন	ফি	500.00
অঙ্কিত সিগনেচার	ফি	2,600.00
স্ট্যাম্প ডিউটি	মেমোরান্ডাম অফ অ্যাসোসিয়েশন (এমওএ)	500.00
	আর্টিকেল অফ অ্যাসোসিয়েশন (এওএ)	1,000.00
রেজিস্ট্রেশন/ ফাইল করার ফি	এমওএ	16,000.00
	এওএ	300.00
	ফর্ম 1-	300.00
	ফর্ম 18-	300.00
	ফর্ম 32-	300.00
সিএ/ সিএস ফর্ম* এর ফি 17	কনসালটেন্সি ফি	10,000.00
স্ট্যাম্প ক্যানসেলেশন	চার্জ	300.00
হলফনামার খরচ	নোটারির ফি	450.00
শেয়ার হস্তান্তরের ফি ও প্রসেসিং চার্জ		5,000.00
মোট		37,550.00



## 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

# একটি উৎপাদক কম্পানির প্রয়োজনীয়

## মূলধন পরিমাপ

(এই পরিচ্ছেদে একটি উৎপাদক কোম্পানির মূলধনের প্রয়োজনের আনুমানিক হিসাব করার সময় যে সব পরিস্থিতি ও সীমাবদ্ধতার সম্মুখীন হয় তা বুঝিয়ে দেওয়া হয়েছে। আর্থিক মূল্যায়ন পদ্ধতি উপর বিস্তারিত আলোচনা পরবর্তী পরিচ্ছেদে রয়েছে।)

নিম্নলিখিত খরচের ভিত্তিতে কার্যকারী মূলধনের হিসাব করা হয় যা নির্দিষ্ট বা পরিবর্তনশীল হতে পারে:

- কাঁচামাল, স্টোরেজ, প্রক্রিয়াকরণ, পরিবহন, বীমা ইত্যাদি। ব্যবসার প্রকৃতি এবং আকারের উপর এস্টিমেট নির্ভর করে।
- কর্মীদের বেতন, ভ্রমণ, ভাড়া, বিদ্যুৎ, টেলিফোন এবং অন্যান্য প্রশাসনিক খরচ যাকে পরিচালনা ও প্রশাসনিক খরচ বলা যেতে পারে
- আসবাবপত্র এবং কম্পিউটার, প্রিন্টার ইত্যাদির মত অন্যান্য সরঞ্জাম
- গুদাম, যন্ত্রপাতি ইত্যাদির মতো অবকাঠামো। (যদি থাকে) বিওডিদের এবং পিসি এর আধিকারিকদের জন্য সক্ষমতা তৈরির খরচ।

কতটা কার্যকারী মূলধন দরকার তা আগের থেকে হিসাব করতে যে পদ্ধতি বা সোপান অনুসরণ করার দরকার তা নিম্নোক্ত অনুচ্ছেদে বর্ণনা করার চেষ্টা করা হয়েছে। কতটা কার্যকারী মূলধন দরকার তা আগের থেকে হিসাব করা সম্ভব নয় কারণ এটা ব্যবসার প্রকৃতি এবং তার আয়তনের উপর নির্ভর করে এবং ক্ষেত্রবিশেষে তা পরিবর্তিত হতে পারে। যাই হোক এখানে যে পদ্ধতি বর্ণনা করা হয়েছে তা একাধিক পিসি প্রতিষ্ঠার সময় এসএএ এর অভিজ্ঞতার উপর ভিত্তি করে করা হয়েছে।

### 3.1 প্রাথমিক ব্যবসায়িক কার্যকলাপ জন্য প্রয়োজনীয় মূলধনের আগাম হিসাব।

এই প্রাথমিক অর্থ কাঁচামাল সংগ্রহ, সংরক্ষণ, পরিবহন প্রক্রিয়াকরণ, বীমা ইত্যাদি মৌলিক কার্যক্রমের জন্য পিসির প্রাথমিক বিনিয়োগের জন্য দরকার হয়। মূলধনের পরিমাণ পিসির ব্যবসার প্রকৃতি এবং আয়তনের উপর নির্ভর করবে। এটা হল পিসির কার্যকারী মূলধনের একটা অংশ।

উপরে উল্লিখিত কাজগুলির জন্য মূলধনের প্রয়োজনের হিসাব করার সময় নিচের বিষয়গুলো মাথায় রাখতে হবে:

- উৎপাদক দের সংখ্যা/মোট কৃষিজমির পরিমাণ/পণ্যের সংখ্যা ও মাস অনুযায়ী প্রাপ্যতা।
- আহত কাঁচা উৎপাদনের মোট প্রত্যাশিত পরিমাণ (মাস ভিত্তিক)।
- কার্যকলাপ এর সময়। (সংগ্রহ থেকে বিক্রয় পর্যন্ত দিনের সংখ্যা)

- ক্রয় মূল্য, বিক্রয় মূল্য।
- উৎপাদনকারীদের এবং ক্রেতাদের ক্রেডিট সীমা।
- মাসিক
- মজুত মাল আসা এবং বেরিয়ে যাওয়ার পূর্বানুমান, সময়কাল এবং খরচ।
- পরিবহন খরচ ( উৎপাদক থেকে কোম্পানী এবং কোম্পানির গুদাম থেকে ক্রেতা)।
- বাছাই/প্রক্রিয়াকরণ,
- বীমা।
- প্যাকেজিং খরচ যদি থাকে।
- মার্কেটিং খরচ, যদি থাকে।
- ক্ষেত্র বিশেষে অন্য কোন নির্দিষ্ট খরচ (বিধিবদ্ধ প্রয়োজন। উদাহরণস্বরূপ: কয়েকটি রাজ্যে এরবাইরে কৃষি উৎপাদনের ক্রেতাদের সরাসরি কৃষকদের কাছ থেকে কেনার জন্য এপিএমসি কেনির্দিষ্ট পরিমাণ লেভি দিতে হয়)।

উপরোক্ত নির্ণায়কগুলির গুরুত্বপূর্ণ মূল্যায়ন থেকে কতটা কার্যকারী পুঁজি প্রয়োজন তার একটি নির্ভরযোগ্য অনুমান পাওয়া উচিত।

এসএএ এর অভিজ্ঞতা থেকে বোঝা যাচ্ছে যে একটি পিসির কাছে আসল চ্যালেঞ্জ হল প্রাথমিক কার্যকারী মূলধন জোগাড় করা।

এটা ঘটছে নীচের কারণগুলির জন্য:

- যে কোনো আর্থিক প্রতিষ্ঠানের কাছে পিসি হল একটি বাণিজ্যিক সত্তা এবং তাই তারা পিসি থেকে ঋণের আবেদনপত্রের সাথে মার্জিন মানি দেবার প্রয়োজন হয়। আর্থিক সীমাবদ্ধতার জন্য, পিসির পক্ষে এই টাকার ব্যবস্থা করা কঠিন।
- এছাড়াও ঋণের জন্য পিসিকে জামানত জোগাড় করতে হয়, যা পিসির মত একটি নতুন বাণিজ্যিক সত্তার কাছে বাধা স্বরূপ।
- শুরু করার সময় পিসি গুলির কাছে সফল ব্যবসার অভিজ্ঞতার কোনো পরিচয়পত্র থাকে না যা অর্থসাহায্যের জন্য আর্থিক প্রতিষ্ঠানকে অস্বস্তিকর পরিস্থিতির সম্মুখীন করে।

যাই হোক এই সব প্রাথমিক চ্যালেঞ্জের মোকাবিলা



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 GoI'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.



করার জন্য এএসএ দ্বারা উন্নীত পিসিগুলি, যতদিন না যথেষ্ট মজুদ ও প্রমাণপত্রাদি জোগাড় হচ্ছে, প্রথম দু বছর ধরে তারা ভিন্ন একটি ব্যবসায়িক আদর্শ অনুসরণ করেছে। সেগুলি হল:

- ◊ এই পিসিগুলি এমন একটা ব্যবসা করে যার জন্য খুব কম অথবা একেবারেই কোনো কার্যকারী মূলধন দরকার হয়না। চারটি উদাহরণ এখানে দেওয়া হল।
- ◊ তার সদস্যদের এবং অ-সদস্যদের বীজ ও সারের মত কৃষি উপকরণ সরবরাহ করার ব্যবসা। এই ক্ষেত্রে পিসি পাবলিক এবং প্রাইভেট কোম্পানি থেকে বীজ ও সার বিক্রির এজেন্সি নেয় এবং নগদ অর্থে সদস্য এবং অ-সদস্যদের কাছে উপকরণ সরবরাহ করার জন্য ঐসব কোম্পানীর পক্ষে কমিশন এজেন্ট হিসেবে কাজ করে। এই ব্যবসার মাপ বড় হওয়ার কারণে পিসিগুলি ভাল মার্জিন লাভ করে এবং ফলে ঐসব কোম্পানীর সঙ্গে অন্তত ব্যবসায়িক সম্পর্ক তৈরি হয় যার জন্য পরবর্তী বছরগুলোতে তারা কোম্পানি থেকে ঋণের সীমা পাবার যোগ্যতা লাভ করে।
- ◊ ব্যবসায়িক আদর্শ হিসাবে অনুরূপ অভিজ্ঞতা দেখা গিয়েছে যখন কৃষি উৎপাদন কেনার ক্ষেত্রে পিসি সম্ভাব্য ক্রেতাদের চিহ্নিত করে এবং তাদের কাছ থেকে পুনরায় কিনে নেওয়ার গ্যারান্টি দেয়। যেহেতু উৎপাদন খামারের দরজায় বিক্রি হয় তাই পিসি পর্যায়ে কোন পরিবহন এবং স্টোরেজ খরচ জড়িত থাকে না। পিসি যাতে তারা ক্রেতা ও বিক্রেতাদের (সদস্য এবং অ-সদস্যদের উভয়) মধ্যে একটি স্বচ্ছ লেনদেন নিশ্চিত করে এবং এই করে ক্রেতাদের কাছ থেকে কিছু মার্জিন রোজগার করে।
- ◊ অনেক পিসি ভারত সরকারে প্রকল্পে ওয়ারহাউস রসিদ (ডকুমেন্ট) বন্ধক রেখে যে ঋণ পাওয়া যায় তার সুযোগ নিয়েছে। প্রকল্প অনুযায়ী, ব্যাঙ্কররা ডকুমেন্টের বন্ধকের বিনিময়ে উৎপাদন মূল্যের ৪০% পর্যন্ত ঋণ দিয়ে থাকে। এর জন্য কোনো জামিন প্রয়োজন হয় না। পিসিকে যখন ছয় মাসের বেশি সময় ধরে কাঁচা বীজ সংরক্ষণ করতে হয় তখন প্রধানত বীজ উৎপাদন জনিত কর্মকান্ডের জন্য এটা ব্যবহৃত হয়। বীজ সদস্যদের দ্বারা উৎপাদিত হয় এবং দুটি কিস্তিতে প্রদেয় করা হয়-ক) ৪০% প্রদেয় করা হয় কেনার সময় এবং খ) ২০% -বিক্রয় থেকে আয় প্রাপ্তির পর। এই কাজটা যেহেতু ২৫-৩০% মুনাফা মার্জিন উৎপন্ন করে সেহেতু পিসি আগে থেকেই বিক্রির উপর ভালো প্রিমিয়াম দেওয়ার কথা ঘোষণা করতে পারে কাজেই উৎপাদক রা ২০% প্রদেয় দেরীতে গ্রহণ করতে সম্মত হয়।

◊ অনেক পিসি বিভিন্ন কম্পানির কাছ থেকে কৃষি যন্ত্রপাতির ডিলারশিপ নিয়েছে, যেমন জলের পাম্পসেট, কলের লাঙল, ট্র্যাক্টর, ইত্যাদি যা তারা সদস্যদের কাছে উচিত মূল্যে বিক্রি করে এবং ভালো লাভ/ কমিশন মার্জিন লাভ করেছে। এর জন্য গুদামজাত করার দরকার পড়েনা। যন্ত্রপাতি চাহিদা অনুসারে সরবরাহ করা হয়।

উপরের উদাহরণ থেকে যে শিক্ষালাভ করা গেছে তা হল:

- ◊ প্রথম বছরগুলিতে এমন সব ব্যবসা বাছাই করা দরকার যার জন্য খুব কম মূলধন লাগে বা একেবারেই মূলধন লাগেনা এবং যা ঝুঁকি মুক্ত। সাধারণত ট্রেডিং ব্যবসায়িক কার্যক্রমগুলিতে এই ধরনের সুযোগ আছে। একটা বিষয় লক্ষণীয় যে কৃষি ব্যবসায় যে সব মধ্যস্থত্বভোগীরা আছেন তাঁরা নিজের থেকে খুব কম পুঁজি বিনিয়োগ করেন।
- ◊ গুরুত্বপূর্ণ হল পিসিকে শেয়ারহোল্ডারদের এবং অন্যান্য শেয়ারহোল্ডারদের কাছে বিশ্বাসযোগ্যতা তৈরি করতে যত দ্রুত সম্ভব সাফল্য দেখাতে হবে। কাজেই পিসিগুলির ছোট কিছু দিয়ে এবং কম ঝুঁকিপূর্ণ কার্যকলাপ দিয়ে শুরু করা উচিত এবং ব্যবস্থাপনার দিক থেকে জটিল নয় এমন ধরনের কার্যক্রম গ্রহণ করা উচিত।
- ◊ ন্যায়সম্মত বাণিজ্য চর্চা করে দেখানো পিসিগুলির জন্য খুব গুরুত্বপূর্ণ, কারণ তা সদস্য, এবং বাণিজ্য ও শিল্প ক্ষেত্রে যাদের সাথে ব্যবসা করছে তাদের সকলের দ্বারাই প্রশংসিত হবে।

### 3.2 ব্যবস্থাপনা ও অফিস প্রশাসনিক খরচ

প্রতিদিনের ব্যবসার কাজ দেখাশোনা করার জন্য পেশাদার একটি দল নিয়োগ একটি পিসির জন্য বাধ্যতামূলক নয়। তারা এটা নিজেরাই করতে পারেন। তবে অভিজ্ঞতা থেকে দেখা গেছে পিসিকে মুনাফা তৈরীর সত্তা হিসেবে উন্নিত করতে একটি পেশাদার পরিচালকদের ভূমিকা উপেক্ষা করা যায় না। সবচেয়ে সফল উদাহরণ ভারতে দুধ সমবায়গুলি যেখানে পেশাদার পরিচালকরা এটা সফল করার জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা নিয়েছে। পেশাদার ব্যবস্থাপনা ব্যবহারের অন্যান্য অনেক সফল উদাহরণ আছে, যেমন এএসএ এর উৎপাদক কোম্পানিগুলি, “প্রদান” দ্বারা উন্নিত পোলট্রি ও তসর সমবায়গুলি। শুধু ব্যবসায়িক উন্নয়ন নয় কৃষক সংগঠনের প্রশাসন ব্যবস্থা শক্তিশালীকরণ ও গণতান্ত্রিক করণের কাজে পেশাদারদের মূল্য অপরিসীম।

তবে, কতজন পেশাদারদের প্রয়োজন হয় তা সম্পূর্ণরূপে পরিস্থিতির এবং বিবেচনার বিষয়।

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		

পেশাদার কর্মীর সংখ্যা ব্যবসার আয়তন, কার্যক্রমের বৈচিত্র্য এবং ব্যবসা অপারেশনের ভৌগোলিক বিস্তার উপর নির্ভর করবে।

প্রত্যেক পিসিতে একজন পূর্ণ সময়ের প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা (সিইও) 17 থাকবেন যিনি পদাধিকারবলে বোর্ডের পরিচালক। এই আইন ব্যাংক অ্যাকাউন্ট অপারেশন, কর্মসূচী অনুসারে কাজ নির্বাহ করা ও প্রশাসনিক দায়িত্ব সহ প্রশাসনের এলাকায় সিইওদের মূল কাজগুলি তালিকাভুক্ত করেছে। সিইও পরিচালকদের একজন হতে পারেন বা তাকে বাইরে থেকে নিযুক্ত করা যেতে পারে, কিন্তু সেক্ষেত্রে তিনি ব্যবস্থাপনা দলের অংশ হবেন।

এসএ দ্বারা উল্লিখিত প্রতিটি পিসির মধ্যে কৃষিব্যবসায়পটভূমি থেকে 2-3 জনের একটিপেশাদার ব্যবস্থাপনা দল আছে। ব্যবস্থাপনা দলের বরিস্তম সদস্য সিইওর কর্তব্য সম্পাদন করেন, বাকিরা উৎপাদন, বিপণন এবং অ্যাকাউন্টিং বিষয় দেখাশোনা করে। ব্যবস্থাপনা দল বিওডি এর নির্দেশে কাজ করে ও দৈনিক ভিত্তিতে তাদেরকে রিপোর্ট দেয়। বিওডি এরচেয়ারম্যানও ব্যবস্থাপনা দলে পূর্ণ সময়ের সদস্য

হিসাবে কাজ করেন এবং তিনি পিসি এর ব্যাংক একাউন্টের একজন সহ - স্বাক্ষরকারী।

যেহেতু এক্ষেত্রে প্রচুর ভেরিয়েবল আছে তাই একটি উৎপাদক কোম্পানি চালানোর ব্যয়ের একটি সুনির্দিষ্ট খরচ পূর্বানুমান করা কঠিন।

এসএ এর অভিজ্ঞতার উপর ভিত্তি করে চলমান ব্যয়ের একটি চিত্র নীচের টেবিলে দেওয়া হল। তবে এই উদাহরণে যে সব খরচের খাত দেখানো হয়েছে তা একটি পিসি গঠনের কোনো উদ্যোগের কাছে পিসি চালানোর আনুমানিক খরচ হিসাব করার জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ পথপ্রদর্শক।

### 3.3 আসবাবপত্রের খরচ

একটি পিসি ন্যূনতম অফিসের ব্যবস্থা স্থাপনের জন্য 'আসবাবপত্র, কম্পিউটার, প্রিন্টার, আলমারি, ফাইল ক্যাবিনেট, ইন্টারনেট সংযোগ এবং টেলিফোন ইত্যাদি প্রয়োজন। এসএ এর অভিজ্ঞতা অনুসারে সাধারণতঃ একটা ছোট অফিসের জন্য এক লক্ষ টাকা দরকার। তবে এটাও আবার পরিস্থিতি নির্ভর এবং এর জন্য কোনো আদর্শ খরচের বিধি নির্ধারিত করা যেতে পারে না।

সারণি 3: একটি উৎপাদক কোম্পানির ব্যবস্থাপনা ও প্রশাসনিক খাতে আনুমানিক ব্যয় (উদাহরণ)								
ক্রম সং	খরচের খাত	এককের সংখ্যা	একক হার (টাকা)	মোট মাস	মোট ব্যয় (টাকা)	বছরে বৃদ্ধি %10 হারে		
						বছর 1-	বছর2-	বছর3-
1	বেতন	1						
i	ম্যানেজার/ সিইও	1	20000	12	240000	240000	264000	290400
ii	উৎপাদন আধিকারিক	1	15000	12	180000	180000	198000	217800
iii	হিসাব রক্ষক	1	6000	12	72000	72000	79200	87120
iv	বিপণন আধিকারিক	1	15000	12	180000	180000	198000	217800
2	ভ্রমণ					0	0	0
i	বেতন	3	1500	12	18000	18000	19800	21780
3	অফিসের খরচ	1			0	0	0	0
i	অফিসের ভাড়া	1	3000	12	36000	36000	39600	43560
ii	বিদ্যুৎ	1	1000	12	12000	12000	13200	14520
iii	জল	1	200	12	2400	2400	2640	2904
iv	দূরসংযোগ ব্যবস্থা (ফোন/ ফ্যাক্স)	1	2000	12	24000	24000	26400	29040
v	স্টেশনারি	-	1000	12	12000	12000	13200	14520
vi	ধোয়ামোছা	1	500	12	6000	6000	6600	7260
4	বিওডি/ জিবি মিটিং এর খরচ	6	1000	6	6000	6000	6600	7260
5	লাইসেন্স ফি, বীমা, ও অন্যান্য বিধিবদ্ধ ফি	মোটমোট			10000	10000	11000	12100
6	অন্যান্য বিবিধ খরচ	1	500	12	6000	6000	6600	7260
	মোট				804400	804400	884840	973324
	মোট যোগফল					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).

তবে, খেয়াল করা জরুরী যে একটি পিসিকে তার পরিচিতি প্রতিষ্ঠা করার জন্য ন্যূনতম অফিস সেটআপ প্রয়োজন হয়। একটি অফিস সেটআপ এবং একটি আনুষ্ঠানিক ব্যবস্থা পিসির পরিচিতি নির্মাণে সাহায্য করে, তাই এটা উপেক্ষা করা উচিত নয়।

### 3.4 পরিকাঠামো ও যন্ত্রপাতির খরচ

কৃষিব্যবসায়জড়িত একটি পিসির জন্য প্রয়োজন মৌলিক পরিকাঠামো ইত্যাদি, যেমন, গুদাম, ওজনের মেশিন, গ্রেডার, ব্যাগ বন্ধ করার মেশিন ইত্যাদি। এই পরিকাঠামো ক্রয় করা যাবে অথবা পরিস্থিতিতে উপর নির্ভর করে ভাড়া নেওয়া যাবে। স্বাভাবিক ক্ষেত্রে, বলা হচ্ছে যে একটা নির্দিষ্ট খরচের বোঝা কম রাখার জন্য ভাড়া নেওয়া বাঞ্ছনীয়।

যাইহোক, হয়তো অনেক সময় এসব সুবিধা স্থানীয় এলাকায় পাওয়া যায় না বা পেলেও তার মান খারাপ। পরিস্থিতি না জেনে এই পরিকাঠামোর জন্য খরচ পূর্বানুমান করা কঠিন। অতএব বাস্তব পরিস্থিতি মেনে প্রাক্কলন সম্পন্ন করতে হবে।

অভিজ্ঞতা থেকে এটা দেখা গেছে যে সাধারণত পিসিগুলি বাজারে মাল বিক্রি করার আগে সংগ্রহ, একত্রীকরণ ও কাঁচা উৎপাদনের মান নির্ণয়ের কাজে নিযুক্ত হয়ে থাকে। এই অবস্থায় গুদাম, গ্রেডারএবং বিদ্যুত হল তিনটি মৌলিক অপরিহার্য অবকাঠামো।

### 3.5 বিওডিদেরও পিসি কর্মচারীদের সক্ষমতা বৃদ্ধির প্রশিক্ষণ

এটি পিসির বৃদ্ধির জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ দিক এবং একে উপেক্ষা করা যাবে না। ব্যয়ের প্রাক্কলন করা উচিত সক্ষমতার জন্য প্রশিক্ষণ ও শিক্ষামূলক ভ্রমণের ব্যবস্থা করানোর বার্ষিক পরিকল্পনার উপর ভিত্তি করে।

সক্ষমতা গঠনের জন্য যে নিবেশ প্রয়োজন তাও পরিস্থিতি সাপেক্ষ, এএসএ এরঅভিজ্ঞতা অনুযায়ী, প্রথম বছর বিওডিদের জন্য দুটি আনুষ্ঠানিক প্রশিক্ষণ এবং দুটি এক্সপোজার ভিজিট দরকার, যার খরচ প্রায় এক লক্ষ টাকা। প্রশিক্ষণের বিষয়গুলি হল আইনের বিধান, আইনকানুন, বিধিবদ্ধ নিয়ম পালন, বিওডি এবং সাধারণ সভার ভূমিকা ও দায়িত্ব, ব্যাঙ্ক সংক্রান্ত কাজ, অন্যদিকে এক্সপোজার ভিজিটে তাদেরকে একটা সফল পিসিতে নিয়ে যাওয়া হয় যেখানে ইন্টারেক্টিভ লার্নিং এর সুবিধা আছে।

দ্রষ্টব্য: উপরে উল্লিখিত সমস্ত খরচ পিসির ব্যবসা পরিচালনার জন্য অপরিহার্য। এই সব খরচ অন্তর্ভুক্ত করার সঙ্গে সঙ্গে, পিসিগুলি শুরু থেকেই এত বিপুল

আর্থিক বোঝার সম্মুখীন হতে পারে যে পিসি স্থাপনের ধারণাই ত্যাগ করতে হতে পারে। সুতরাং, অন্তত তিন বছরের জন্য কোনো প্রাথমিক অনুদান সহায়তা ছাড়া একটি পিসি স্থাপন করা কঠিন। ব্যবসা শুরু করার মূলধন ছাড়া আশা করা হয় অন্তত তিন বছরের জন্য উন্নতিকারী এজেন্সীর অনুদান সহায়তার আওতায় পিসির এইসব খরচ মেটানো হবে যতদিন পর্যন্ত না এই সব খরচ মেটানোর মত যথেষ্ট উদ্বৃত্ত উৎপাদিত হতে শুরু করছে। যে সব ক্ষেত্রে পিসিগুলি নিজেরাই নিজেদের প্রতিষ্ঠার খরচ বহন করেন তাদের বিষয় এখন পর্যন্ত জানা যায়নি। এমপি সরকার তিন বছর ধরে পিসি চালানোর খরচ এবং কার্যকারী মূলধন সহায়তা বাবদ 25 লাখ টাকা এককালীন অনুদান সহায়তা দিয়ে থাকে। উন্নতিকারী সংস্থার খরচ মেটানোর জন্য তিন বছর ধরে আর্থিক সাহায্য দেওয়া হয়। এই সব আর্থিক সহায়তা একটি বিশেষজ্ঞ কমিটি দ্বারা সম্পন্ন কাজকর্মের মূল্যায়ন সাপেক্ষে দেওয়া হয়ে থাকে।

## 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



# উৎপাদক কোম্পানির ব্যবসার আর্থিক

## বাস্তবোপযোগিতার মূল্যায়ন

(এই অধ্যায়ে উৎপাদক কোম্পানীর ব্যবসার আর্থিক কার্যকারিতা নির্ধারণের জন্য ব্যবহৃত বিভিন্ন পদ্ধতি আলোচনা করা হয়েছে।)

### ৪.১ ভূমিকা

"আমার ব্যবসা খুব ছোট. আমার কি সত্যিই এই ধরনের একটি পরিকল্পনার প্রয়োজন? " এই প্রশ্নটি প্রায়ই ক্ষুদ্র ব্যবসা মালিকরা করে থাকেন। এর উত্তর " যদি আপনি কি চিরকাল এই ছোট ব্যবসায় থাকতে না চান, তা হলে আপনার পরিকল্পনা প্রয়োজন." প্রতিটি ব্যবসা, ছোট হোক বা বড় হোক তার প্রয়োজন একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা, পিসিগুলির জন্যও এই কথা প্রযোজ্য, এক্ষেত্রে উৎপাদকরাও ব্যবসায়ী হিসাবে কাজ করছে।

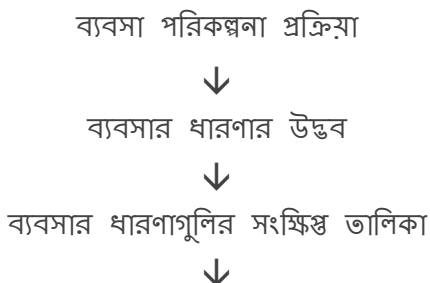
ব্যবসায়িক পরিকল্পনা কিভাবে করতে হবে তার পদ্ধতি এই অধ্যায়ে আলোচনা করা হয়েছে এবং আর্থিক কার্যকারিতা নির্ধারণের পদ্ধতি ও বিপণন পরিকল্পনার মত অন্যান্য গুরুত্বপূর্ণ উপাদানগুলির সাথে একত্রিতভাবে আলোচনা করা হয়েছে।

ব্যবসায়িক পরিকল্পনার মৌলিক দিকগুলি সহজ ভাষায় ব্যাখ্যা করা হয়েছে। এই দিকগুলির প্রতিটি উদাহরণ এবং অঙ্ক কষে ব্যাখ্যা করা হয়েছে। ভাষা এবং প্রয়োগ সহজ রাখার চেষ্টা করা হয়েছে।

নিম্নলিখিত অংশগুলি একটি পিসির ব্যবসায়িক পরিকল্পনার ক্লিপার রচনার কাজে সাহায্য করতে পারে।

### ৪.২ ব্যবসায়িক পরিকল্পনা পদ্ধতি

ব্যবসায়িক পরিকল্পনার প্রক্রিয়া ব্যবসার ধারণা তৈরি থেকে শুরু হয় ও তারপর সুযোগ ও ঝুঁকি বিশ্লেষণ এবং ব্যবসার সুযোগগুলি চিহ্নিত করা হয়। একবার সুযোগগুলি চিহ্নিত হয়ে গেলে বিপণনের পরিকল্পনা প্রস্তুত করা হয়। এই পদ্ধতির শেষ অংশ হল আর্থিক পরিকল্পনা।



সুযোগ / বিপদ বিশ্লেষণ



ব্যবসার সুযোগগুলি সনাক্তকরণ

ও নির্বাচন



বিপণন পরিকল্পনা



আর্থিক পরিকল্পনা

### ৪.৩ কিভাবে ব্যবসার ধারণা তৈরি করতে হয়?

ব্যবসায়িক পরিকল্পনা প্রথম ধাপে ব্যবসার সুযোগ সনাক্ত করা হয়। এই ক্ষেত্রে ব্যবসার এলাকা ইতিমধ্যেই নির্বাচিত হয়েছে, অর্থাৎ ছোট উৎপাদক দের জন্য কৃষি ব্যবসা। নির্দিষ্ট ব্যবসায়িক সুযোগ সনাক্তকরণ মূলত একটি প্রতিক্রিয়াশীল প্রক্রিয়া। নিম্নোক্ত অনুচ্ছেদগুলিতে ধাপে ধাপে ব্যবসায়িক ধারণা তৈরির বিভিন্ন পদ্ধতি ও হাতিয়ার নিয়ে আলোচনা করার হয়েছে।

#### সৃজনশীল ব্যবসার সুযোগ সনাক্তকরণ এর ধরণ

- ◇ সমস্যা সমাধানকারী পণ্য/সেবা উন্নয়ন: প্রথম সোপান হল এমন একটা ধারণা নিয়ে আসা যা দিয়ে এমন একটি সমস্যার সমাধান হতে পারে যার অভিজ্ঞতা কৃষকদের আছে। উদাহরণ হল, বৃহত্তর বাজারে কৃষি উৎপাদনের সমষ্টিগত বিক্রয় অথবা যৌথভাবে বীজ, সার, কীটনাশক, ইত্যাদি কেনা ও উৎপাদক দের কাছে তা বিক্রি করা এমন একটি সৃজনশীল ধারণা যা মধ্যস্বত্বভোগীদের ভূমিকা হ্রাস করবে পণ্য এবং পরিষেবার মান নিশ্চিত করবে।
- ◇ একটি ব্যাপকভাবে অনুভূত প্রয়োজন মেটানোর জন্য নতুন প্রযুক্তি বা উপাদান ব্যবহার: লক্ষ লক্ষ ভারতীয় কৃষক হাতে তৈরি যন্ত্রপাতি যেমন বলদ চালিত কার্টের লাঙ্গল, গরুর গাড়ী, হাত দ্বারা থ্র্যাশিং, ইত্যাদি ব্যবহার করেন। অন্য কিছু সাধ্য তাদের নেই। ছোট কৃষকদের ভাডার ভিত্তিতে ট্রাক্টর, থ্র্যাশার, ইত্যাদির মত



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.



যন্ত্রের পরিষেবা দান এই অবস্থার পরিবর্তন আনতে পারে। চাষ করা দরকার এবং তা করা উচিত লাভজনক ভাবে।

- ◊ কৃষি সম্প্রসারণ সেবার জন্য চাহিদা তৈরি করা: রাজ্য কৃষি সম্প্রসারণ সেবার নিম্ন মানের জন্য কৃষি ক্লিনিক চালু করে যুক্তিসঙ্গত অল্প খরচে পেশাদার কৃষি সম্প্রসারকদের দিয়ে কৃষকদের পরিষেবা দেওয়া যেতে পারে। একইভাবে, ফসল বীমার মত ব্যবস্থা প্রবর্তনের মধ্য দিয়ে কৃষকদের বিরাটভাবে সেবা করা যাবে।
- ◊ দর্শন: ভবিষ্যতকে চোখের সামনে দেখতে পাওয়ার ক্ষমতা এবং নিরলসভাবে নিজের স্বপ্নকে সাকার করার চেষ্টা। উদাহরণস্বরূপ এনডিডিবি এর ডঃ ভার্গিস কুরিয়েন লক্ষ লক্ষ দুধ উৎপাদকদেরকে বাজারের সঙ্গে যুক্ত করার স্বপ্ন দেখেছিলেন।

#### 4.3.1 ছোট গ্রুপ নিয়ে চিন্তার ঝড়, সাধারণত নতুন ব্যবসার জন্য ধারণা তৈরি করতে এই কৌশল ব্যবহার করা হয়। এই প্রক্রিয়াটি দুটি পর্যায়ে সম্পন্ন করা হয়:

- ◊ প্রথম ধাপে, ধারণার মানের উপর কোন মন্তব্য না করে, বহুসংখ্যক ধারণা তৈরি করার উপর জোর দেওয়া হয়। দলের সমন্বয়কারী এটা নিশ্চিত করেন যে ধারণাগুলির মূল্যায়ন করা হয়নি, শুধুমাত্র বিস্তারিতভাবে নথিভুক্ত করা হয়েছে।
- ◊ পরবর্তী পর্যায়ে, ধারণাগুলির মূল্যায়ন করা হয় এবং একটি সংক্ষিপ্ত তালিকা প্রস্তুত করা হয়। নিরীক্ষা মানদণ্ড বিষয়ভিত্তিকও হতে পারে।

#### 4.3.2 সুযোগ এবং সম্ভাব্য বিপদ - বিশ্লেষণ ও ব্যবসা সুযোগ সনাক্তকরণ

একবার যখন উঠে আসা কয়েকটি ধারণা বেছে নেওয়া হয় তখন সেগুলিকে ব্যবসার সুযোগ ও সম্ভাব্য বিপদগুলি চিহ্নিত করার জন্য বাইরের ব্যবসার পরিবেশের পরিপ্রেক্ষিতে খুব খুঁটিয়ে মূল্যায়ন করা হয়। একে বলা হয় এই সুযোগ ও বিপদের সম্ভাবনা বিশ্লেষণ (ও/টি বিশ্লেষণ) এবং একটি ব্যবসায়িক ধারণা এগিয়ে নিয়ে যাওয়া চলে কিনা তা নির্ণয় করার জন্য ব্যবহৃত হয়। প্রতিটি বাছাই তালিকাভুক্ত করা ধারণার জন্য নিম্নলিখিত ক্ষেত্রে সুযোগ ও বিপদের সম্ভাবনাগুলি লিখে রাখুন: :

- ◊ বাজারের আয়তন .
- ◊ এর স্থায়িত্ব অর্থাৎ, পণ্য/সেবার চাহিদা দীর্ঘমেয়াদি নাকি একেবারেই অস্থায়ী চাহিদা ?
- ◊ বর্তমানে উপলব্ধ পরিষেবা/সমাধানের ব্যাপারে বাজারের অসন্তুষ্টি কতদূর পর্যন্ত বিস্তৃত।

- ◊ সোপান
- ◊ প্রতিযোগিতার মূল্য, উচ্চ মাঝারি বা কম . এবং মান নিয়ে বাজারের সংবেদনশীলতা।
- ◊ স্থর
- ◊ প্রবেশ/প্রস্থান এর ক্ষেত্রে লাভজনকতার বাধাগুলি।
- ◊ ভর্তুকি, কম খরচে তহবিল প্রাপ্যতা ইত্যাদি ক্ষেত্রে সরকারের নীতিপরিবর্তন।

এই অনুশীলনের শেষে, ও/টি বিশ্লেষণটি ছক 4 এর মত দেখাবে।

#### 4.3.3 ঝুঁকি ম্যাপিং এবং ব্যবস্থাপনা

ঝুঁকি এবং সম্ভাব্য সুরক্ষা সনাক্ত করা ও/টি বিশ্লেষণের অবিচ্ছেদ্য অংশ। ঝুঁকিগুলি পুরাপুরি খতম করে দেওয়া উদ্দেশ্য নয় ( একটি অসম্ভব ব্যাপার ) কিন্তু তাদের সনাক্ত করা এবং খতিয়ে দেখা যে সেগুলিকে নিয়ন্ত্রণ করা বা স্থিতিস্থাপক কাজের মাধ্যমে কমিয়ে আনা যায় কি না। যদি ঝুঁকি বা সম্ভাব্য বিপদ নিয়ন্ত্রণের বাইরে বলে মনে হয় তবে তবে ব্যবসার পরিকল্পনা সম্পূর্ণ বাতিল করে দিতে হতে পারে। যাই হোক, মনে রাখতে হবে যে ব্যবসা শুরু করার পরেও ব্যবসার পরিবেশের মধ্যে ঘরে বাইরে ঝুঁকি বা সম্ভাব্য বিপদ থেকে যাচ্ছে। তাই, একটা ঝুঁকির প্রোফাইল এবং তাদের প্রশমিত করার রণকৌশল বানানো খুবই গুরুত্বপূর্ণ। এই প্রফাইল এবং রণকৌশল তৈরির পাঁচটি মূল সোপান আছে।

1. উপার্জনের পরিচালকগুলির অগ্রাধিকার স্থির করা: প্রথম পদক্ষেপ হল একটি কোম্পানির উপার্জনের পরিচালকগুলিকে চিহ্নিত করণ এবং তারপর তার মানচিত্র তৈরি করা। এইগুলি হল সেইসব বিষয় যেগুলি বিদ্বিত হলে আয়ের উপর সবচেয়ে বড় প্রভাব ফেলতে পারে। উদাহরণ হল, একটি পিসি বর্ষার উপর খুব বেশিরকম নির্ভরশীল কাজেই এক বছর খারাপ বর্ষা হলে তা উল্লেখযোগ্যভাবে তার আয়কে প্রভাবিত করতে পারে।
2. গুরুত্বপূর্ণ পরিকাঠামো সনাক্ত করা: পরবর্তী পদক্ষেপ হল পরিকাঠামো চিহ্নিত করা- প্রক্রিয়াকরণ সহ, পারস্পারিক সম্পর্কগুলি, জনগণ, কারখানা, নিয়মাবলীর এবং সরঞ্জাম-যা পিসির উপার্জনক্ষমতা উৎপন্ন করাকে সামর্থ্য যোগায়।
3. দুর্বলতা চিহ্নিত করুন: পরবর্তী পদক্ষেপ হল প্রধান দুর্বলতাগুলি সনাক্ত করা।
4. কোনগুলি দুর্বলতম যোগাযোগ, যে উপাদানের উপর বাকি উপাদানগুলি নির্ভর করে? এটা হতে পারে যেসব উপাদানের জন্য জন্য একজন মাত্র দ্রুত আছে, পিসির কোনো কর্মী হতে পারে যার উপর পুরো কাজ নির্ভরশীল, ইত্যাদি। দুর্বলতাগুলি চিহ্নিত করা হয় এই ভাবে:

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 grains.	
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:

সারণি 4: ক্ষুদ্র কৃষকদের সমষ্টিগত উৎপাদন বিপণনের সু / বি বিশ্লেষণ		
কারণগুলি	সুযোগ	সম্ভাব্য বিপদ
বাজারের আকার	বেশ বড়। জেলা এপিএমসি রাজ্যের প্রয়োজনের প্রায় %10 খাদ্য শস্য সংগ্রহ করে।	
তার স্থায়িত্ব, অর্থায়ন, পণ্য / সেবা দীর্ঘমেয়াদি বা বিশুদ্ধরূপে অস্থায়ী চাহিদা কি?	ক্রমবর্ধমান জনসংখ্যা এবং খাদ্য অভ্যাসের মধ্যে ক্রমবর্ধমান পরিবর্তনের সঙ্গে এই পরের 20 বছরে প্রভাবিত হতে সম্ভাবনা কম।	
বিদ্যমান সেবা / সমাধান নিয়ে বাজার কতদূর পর্যন্ত অসন্তুষ্ট।	কোনো বিকল্প না থাকার জন্য, কৃষকরা মধ্যস্থত্বভোগীদের উপর নির্ভরশীল এবং তাদের অসাধু কাজকর্মের কারণে অসন্তুষ্ট। বাজার কৃষকদের কাছ থেকে সরাসরি সংগ্রহ করার পক্ষে সংবেদনশীল।	
প্রতিযোগিতার মাত্রা (বেশি, মাঝারি, কম)		কম, কিন্তু পিসির ব্যবসা বাড়ার সাথে সাথে মধ্যস্থত্বভোগীদের সাথে প্রতিযোগিতার কারণে মাঝারি হওয়ার সম্ভাবনা আছে।
মূল্য এবং মানের দিকে বাজারের সংবেদনশীলতা		মান স্বত্বকে খুব একটা সচেতন নয়, কিন্তু দাম সম্পর্কে কিছুটা সংবেদনশীল।
লাভদায়কতার স্তর এবং প্রবেশ/প্রস্থানের বাধা		প্রবেশের ক্ষেত্রে মাঝারি বাধা এবং প্রস্থানের ক্ষেত্রে কম বাধা
যেমন ভর্তুকি, কম খরচে তহবিল প্রাপ্যতা, ইত্যাদি সরকারী নীতি পরিবর্তন।	ছোট 'কৃষক' পিসির প্রতি অনুকূল নীতি, সরকারের ভর্তুকি ও সহানুভূতি পাওয়ার সম্ভাবনা,	ব্যাকগুলি পিসিকে ঋণদানের ব্যাপারে কোনো ছাড় দেয় না, তাদের কাছ থেকে ঋণ পাওয়া কষ্টসাধ্য। এই ব্যাপারটা কাজকর্মকে গুরুতরভাবে প্রভাবিত করতে পারে।

সুযোগ ও সম্ভাব্য বিপদ বিশ্লেষণের উপর ভিত্তি করে, যে কেউ একটি উপযুক্ত ব্যবসার সুযোগ চিহ্নিত করতে পারে, যাকে পরিকল্পনা বালানোর জন্য বিবেচনা করা যেতে পারে। যাইহোক, এমনও হতে পারে যে চিহ্নিত ব্যবসার সুযোগ আরো বিস্তারিত বিশ্লেষণ করার পর সম্ভাব্য ব্যবসায়িক সুযোগ হিসেবে ব্যর্থ হতে পারে। নীচে তা উল্লেখ করা হল।

- ◊ যে বস্তু বা বিষয় বা ব্যক্তির উপর অনেক কিছু নির্ভর করে, বটলনেক।
  - ◊ যে পদ্ধতিগুলির কোনো বিকল্প নেই।
  - ◊ বেশি ঝুঁকিপূর্ণ ভৌগলিক এলাকা (যেমন, বন্যাপ্রবণ এলাকা), এবং পণ্য (যেমন, দুধের মত পচনশীল পণ্য, সবজি) ইত্যাদির সঙ্গে সংযুক্তি।
  - ◊ গুরুত্বপূর্ণ অবকাঠামোর জন্য অসুরক্ষিত অধিগমন বিন্দু।
5. প্রতিক্রিয়া বিকাশ: ঝুঁকির প্রফাইল ম্যাপিং এর পর, একটি কোম্পানির কাছে তার কাজের দুর্বলতা সম্পর্কে বিস্তারিত জ্ঞান থাকবে এবং তার কৌশলগত লক্ষ্য এবং আয়ের সঙ্গে তার সম্পর্ক জানা হয়ে থাকবে। একটি সম্পূর্ণ ঝুঁকির প্রফাইল ঝুঁকি কমাতে বা ঝুঁকি প্রশমন করতে যে পরিকল্পনা করা দরকার তার সুযোগ করে দেয়।
6. ঝুঁকির পরিবেশ তদারক করা: প্রতিটি দুর্বলতার জন্য, অনেকগুলি সম্ভাব্য প্রতিক্রিয়া থাকবে। কোন প্রতিক্রিয়াটি সবচেয়ে উপযুক্ত, তা নির্ধারণ করার জন্য বাইরের পরিবেশের দিকে তাকানো প্রয়োজন। কিছু কিছু ঝুঁকি সামলানো পিসির পক্ষে অসম্ভব, যেমন ক্ষমতায় থাকা রাজনৈতিক দলের পরিবর্তনের ফলে নীতিগত পরিবেশের হঠাৎ পরিবর্তন। কিন্তু অধিকাংশ

অন্যান্য ঝুঁকি সামলানো যায়। বিভিন্ন ঘটনা ঘটর সম্ভাবনা মাপ করে, পিসি প্রতিটি দুর্বলতার জন্য কতটা বিনিয়োগ করতে হবে তার মূল্যায়ন করতে পারে।

একটি কোম্পানির ঝুঁকি প্রোফাইল ক্রমাগত পরিবর্তিত হয় - অর্থনৈতিক এবং বাজারের অবস্থার পরিবর্তন, উপভোক্তাদের পছন্দের পরিবর্তন, নিয়ন্ত্রক পরিবেশের পরিবর্তন, এবং সেই সাথে পণ্য এবং প্রসেস পরিবর্তন।

একটি প্রাথমিক সতর্কতা ব্যবস্থার বাস্তবায়ন অপরিহার্য হতে হবে যার ফলে আপৎকালীন পরিকল্পনা যত তাড়াতাড়ি সম্ভব সক্রিয় করা যাবে এবং পেছনে পেছনে কোম্পানির ঝুঁকির মানচিত্রও বদলে যাবে। একটি পিসি এর ঝুঁকি ব্যবস্থাপনা প্রফাইলটি বিস্তারিত উন্নয়নের একটি মোটামুটি বিশদ প্রক্রিয়া হলেও, একটি সহজ স্ব - মূল্যায়ন দ্রুত বড় ঝুঁকিগুলি সনাক্ত করতে পারে।

#### 4.4 বিপণনের পরিকল্পনা

ব্যবসার সুযোগ একবার নির্বাচন করা হয়ে গেলে, তারপরে বাজার বিশ্লেষণ করতে হবে। বিশ্লেষণের জন্য তথ্য যেমন এপিএমসি সংগ্রহ, নীতি নির্দেশাবলী, অন্যদের দ্বারা পরিচালিত নির্দিষ্ট গবেষণা ইত্যাদি অন্য কোনো উৎস থেকে সংগ্রহ করা যেতে পারে। ব্যবসার সম্ভাবনা আরো খুঁটিয়ে

- ◇ 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

দেখার জন্য অন্য একটি মার্কেট রিসার্চও করা যেতে পারে।

বাজার বিশ্লেষণে বিস্তারিত ভাবে দেখা উচিত:

- ◊ সামগ্রিক বাজার.
- ◊ বাজারে পরিবর্তনগুলি
- ◊ বাজার অংশ, তাদের চটক, মুনাফা.
- ◊ উদ্দিষ্ট বাজার এবং ক্রেতারা
- ◊ গ্রাহকদের বর্ণনা
- ◊ প্রতিদ্বন্দ্বীরা - প্রত্যক্ষ এবং পরোক্ষ.

#### বাজারে সুযোগ এবং সম্ভাব্য বিপদ/ঝুঁকির মূল্যায়ন

বাজার বিশ্লেষণের পর যে পণ্যগুলি নিয়ে ব্যবসা করছে এবং পিসিকে একটি সংগঠন হিসাবে তার শক্তি এবং দুর্বলতা (এস/ডব্লু বিশ্লেষণ) বিশ্লেষণ করতে হবে। তার নিম্নলিখিত লক্ষ্যগুলি থাকবে:

- ◊ প্রতিদ্বন্দ্বীদের তুলনায় পণ্য/সেবার স্বতন্ত্রতা.
- ◊ প্রদেয় সর্বাবলী
- ◊ গুণমান
- ◊ পিসি এর মানবসম্পদের মূল্য এবং তাদের অভিজ্ঞতা নির্ধারণ।
- ◊ বাজারে পিসি এর অবস্থান।

ও/টি বিশ্লেষণ সঙ্গে শক্তি ও দুর্বলতা বিশ্লেষণ (এস/ডব্লু বিশ্লেষণ)কে একত্রে বলা হয় এসডব্লুওটি বিশ্লেষণ। ও/টি বিশ্লেষণ, বহিরাগত ব্যবসায়িক পরিবেশের বিশ্লেষণ করতে সাহায্য করে, অন্যদিকে এস/ডব্লু বিশ্লেষণ অভ্যন্তরীণ ব্যবসার পরিবেশ, অর্থাৎ, পিসির পণ্য, পিসির প্রতিষ্ঠান, তার যোগ্যতা, ঝুঁকি উৎপন্ন হওয়া, ক্ষমতা এবং নীতির উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করে। এই অনুশীলনের শেষে শক্তি ও দুর্বলতা বিশ্লেষণ সারণি 5 এর মত দেখাবে।

#### 4.4.1 একটি বিপণন কৌশল নির্বাচন

বাজারের যে অংশকে পিসির ম্যানেজমেন্ট তার লক্ষ্য হিসাবে রাখতে চায় এবং তার জন্য এসডব্লুওটি বিশ্লেষণ করার পর উপযুক্ত বিপণন কৌশল নির্বাচিত করা উচিত। এই পছন্দ নির্ভর করে পিসি তার পণ্য ও প্রতিষ্ঠানের যে ভাবমূর্তি তুলে ধরতে চায়, পিসি এর বিপণন কৌশল, যেমন, পিসি বাজারে দ্রুত অনুপ্রবেশ চায় নাকি ধীর অনুপ্রবেশ নিয়েই সন্তুষ্ট থাকবে তা সহ বিভিন্ন কারণের উপর।

পিসি তার একটি বা একাধিক রণকৌশলের সমন্বয় বেছে নিতে পারে, কিন্তু কৌশলগতভাবে 4টি (পণ্য, মূল্য, স্থান ও প্রচার - মার্কেটিং মিক্স বলা হয়) এর সঠিক মিশ্রণ একটি উপযুক্ত বিপণন পরিকল্পনার জন্য প্রয়োজন হবে।

নিম্নলিখিত বিভাগে সরঞ্জাম এবং প্রণালী নিয়ে কিছু আলোচনা করা হল যা ব্যবসায়িক কৌশল বানানোর সময় উল্লেখ করা যেতে পারে। এই রণকৌশলের তালিকা সম্পূর্ণ বলে দাবি করা হচ্ছে না, কিন্তু অবশ্যই কিছু গুরুত্বপূর্ণ বিষয় এতে রয়েছে।

#### 4.4.2 পজিশনিং (স্থান দখলের) কৌশল

যখন একটি বাজারকে ভাগ করা হয়েছে এবং একটি নির্দিষ্ট অংশ নির্বাচিত করা হয়েছে, পিসিকে বাজারের সেই অংশে তার পণ্যকে উপস্থাপন করতে হবে। এর অর্থ পিসি তার গ্রাহকদের জানাতে চাইছে তার পণ্য তার প্রতিদ্বন্দ্বীদের চেয়ে কেন ভিন্ন এবং উৎকৃষ্ট।

পজিশনিং তিন ধাপে ধাপে সম্পন্ন করা হয়:

- ◊ প্রতিদ্বন্দ্বীদের থেকে তার পণ্যের সুবিধা সনাক্তকরণ.
- ◊ সঠিক সুবিধা (গুলি) নির্বাচন, এবং পরিশেষে.
- ◊ গৃহীত অবস্থান নিয়ে বাজারকে সংকেত দেওয়া।

#### 4.4.3 পজিশনিং (স্থান দখলের) এর ভিত্তি

পরিষ্কার কথা হল গ্রাহকের নির্দিষ্ট চাহিদার উপর নির্ভর করে একই পণ্য বিভিন্নভাবে রাখা যেতে পারে। পজিশনিং এর ভিত্তি বুঝতে, আমাদের এই ক্ষেত্রে একটি পিসি পণ্যের পজিশনিং এর উপর দৃষ্টি দিতে হবে, তা হল সে একটি নির্দিষ্ট এলাকার কৃষকদের কৃষি ক্লিনিক সেবা দিতে চায়।

- ◊ পণ্যটির নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্য: সমস্যা নির্ণয় ও সমাধান, কম খরচে সমাধান, খামারে গিয়ে পরিষেবা, একটানা ফলো আপ।
- ◊ উপকারিতা.সমস্যা/সমাধান বা প্রয়োজন:রেজিস্ট্রেশনের 24 ঘন্টার মধ্যে যুক্তিসঙ্গত মূল্যে নিখাদ কৃষি রাসায়নিক সরবরাহ, বিশেষজ্ঞ পরামর্শ দেওয়া হয়।
- ◊ নির্দিষ্ট ব্যবহার ঘটন : খামারে গিয়ে সেবা প্রদান। গ্রাহকরা তাদের সমস্যা ও সমাধান নিয়ে আলোচনা করার জন্য তাঁর থেকে বিশেষজ্ঞদের কল করতে পারেন।
- ◊ ব্যবহারকারীদের ধরণ: যাদের অল্প জমি আছে বা কৃষিতে যারা বেশি বিনিয়োগ করতে পারেন না সেই সব ছোট কৃষকদের জন্য এই সেবা আদর্শ।
- ◊ অন্য সেবার তুলনায়: কৃষি ক্লিনিক পরিষেবা সরকারী সম্প্রসারণ পরিষেবার থেকে বেশী নির্ভরযোগ্য।

#### 4.4.4 দাম ও প্রমোশনের ভিত্তিতে রণকৌশল

দাম এবং প্রচারমূলক খরচের মাত্রা বাজারে অনুপ্রবেশের লক্ষ্য অর্জনে খুবই গুরুত্বপূর্ণ। উদাহরণস্বরূপ, যদি বাজারের একটা বড় অংশ দ্রুত দখল করার উদ্দেশ্য থাকে তাহলে কৌশল হবে কম দামের সাথে উচ্চকর্তে প্রমোশনের সংমিশ্রণ যা বেশি পরিমাণ বিক্রয়ের দিকে নিয়ে যাবে। নির্বাচিত বাজারের অংশে কি রণকৌশল নিতে হবে তা নির্ভর করবে তার প্রতিদ্বন্দ্বীদের তুলনায় সে কি মূল্য ও মান বাজারকে দিতে পারে।



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.

সারণি ৫: ক্ষুদ্র কৃষকদের সমষ্টিগত উৎপাদন বিপণন ক্ষমতা / দুর্বলতা (ক্ষ/দু) বিশ্লেষণ		
বিষয়	ক্ষমতা	দুর্বলতা
পিসি এর পণ্যের স্বতন্ত্রতা/ প্রতিদ্বন্দ্বী এর তুলনায় সেবা	ক্ষুদ্র কৃষকদের উৎপাদন, যার প্রতি বাজারে ইতিবাচক সংবেদনশীলতা আছে	
প্রদেয়র সর্ত		কোনো ধার বাকির সম্পর্ক নেই
মানব সম্পদের মান ও তাদের অভিজ্ঞতা	টেকনিক্যালি যোগ্যতাসম্পন্ন এবং কৃষি ব্যবসায়ে অভিজ্ঞ	বিপণনের অভিজ্ঞতা নেই
দাম স্থির করা	প্রতিদ্বন্দ্বীর মতই বা তার কম	
বাজারে অবস্থান	ছোট উৎপাদক দের পিসি হওয়ার সুবাদে বাজারে সহানুভূতি আছে	খুব একটা পরিচিত নয়

নির্বাচিত কৌশলের উপর ভিত্তি করে, মার্কেটিং মিক্স (মার্কেটিং এর ৪ পি ) প্রণয়ন করা যায় এবং বিপণন পরিকল্পনা লেখা যায়। এতে নিম্নলিখিত বিষয়গুলিকে বিবেচনা করা উচিত:

- ◊ লক্ষ্য বাজার
- ◊ প্রতিযোগিতা
- ◊ পরিবেশ
- ◊ উৎপাদিত দ্রব্য/ পরিষেবা
- ◊ মূল্য
- ◊ স্থান
- ◊ প্রমোশন
- ◊ আগামী বছরের বিক্রির লক্ষ্য ও পরবর্তি দুই বছরের জন্য পূর্বানুমান।

বাজার পরিকল্পনা লেখার জন্য একটি নুপরেখা এখানে দেওয়া হল



### 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 পি সি এর বাজার পরিকল্পনা

বাজার পরিকল্পনা হল এই \_\_\_\_\_

##### I. বাজার বিশ্লেষণ

###### 1. লক্ষ্য বাজার:

- গ্রাহক কারা? লক্ষ্য গ্রাহকদের সংক্ষিপ্ত বিবরণ লিখুন. (আপনি বয়স, লিঙ্গ, শিক্ষা জীবিকা, ব্যবহারের কারণ, ব্যবহারের হার, আয়ের স্তর, ভৌগোলিক অবস্থান, ইত্যাদি সম্পর্কে লিখতে পারেন)
- আমরা আমাদের ক্রেতাদের লক্ষ্য হিসাবে দেখছি এই ভাবে:  
ক. পণ্য ও লক্ষ্য ক্রেতা

ক্রম সং	উৎপাদন লাইন	লক্ষ্য ক্রেতা
1		
2		
3		

###### খ. ভৌগোলিক পরিধি

###### III. আগামী বছরে আনুমানিক বিক্রয়

ক্রম সং	মাস	উৎপাদন লাইন 1	উৎপাদন লাইন 2	উৎপাদন লাইন 3
1.	জানুয়ারী			
2.	ফেব্রুয়ারী			
3.	মার্চ			
4.	এপ্রিল			
5.	মে			
6.	জুন			
7.	জুলাই			
8.	আগস্ট			
9.	সেপ্টেম্বর			
10.	অক্টোবর			
11.	নভেম্বর			
12.	ডিসেম্বর			
	মোট			

###### 2. প্রতিযোগিতা, কারা প্রতিদ্বন্দ্বী?

নাম: \_\_\_\_\_

ঠিকানা \_\_\_\_\_

ব্যবসায়ে কত বছর ধরে আছে: \_\_\_\_\_

বাজারে তার শেয়ার: \_\_\_\_\_

মূল্য/ রণকৌশল \_\_\_\_\_

পণ্য/পরিষেবা

বিশেষত্ব : \_\_\_\_\_

দ্রষ্টব্য: আরো দুইজন প্রতিদ্বন্দ্বীর সম্বন্ধে এই ছক অবলম্বন করে লিখুন।

### 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:

---

---

### বাজার কতটা প্রতিদ্বন্দ্বিতামূলক?

বেশি: \_\_\_\_\_

মাঝারি: \_\_\_\_\_

কম: \_\_\_\_\_

3. আপনার প্রতিদ্বন্দ্বীর তুলনায় আপনার ক্ষমতা ও দুর্বলতাগুলি তালিকাভুক্ত করুন। (স্থান, আপনার সম্পদ, আপনার সুনাম, আপনার লোকজন ইত্যাদি ব্যাপারগুলো মাথায় রাখুন)।

ক্ষমতা	দুর্বলতা
1.	1.
2.	2.
3.	3.

### পরিবেশ

1. আপনার প্রতিদ্বন্দ্বীর তুলনায় আপনার ক্ষমতা ও দুর্বলতা নীচে তালিকাভুক্ত করুন (অবস্থান, সম্পদের আয়তন সুনাম, সেবা, এলাকা, ইত্যাদি বিষয়গুলিকে বিবেচনা করুন):

---



---

2. যে গুরুত্বপূর্ণ আইনি বিষয়গুলি, যেমন এপিএমসি বাজারের অঙ্গনের বাইরে কৃষি পণ্য কেনার জন্য লেভি আরোপ করে, যা আমাদের বাজারকে প্রভাবিত করবে সেগুলি হল:

---



---

3. গুরুত্বপূর্ণ সরকারী বিষয়গুলি নীচে দেওয়া হল (যেমন সরকার আন্তঃরাজ্য পণ্য আনা নেওয়ার উপর নিষেধাজ্ঞা জারি করেছে, সরকার কৃষকদের কাছ থেকে সরাসরি কেনার জন্য অনুদান দেয় ইত্যাদি)

---



---

## II. পণ্য বা পরিষেবা বিশ্লেষণ

### ক. বিবরণ

1. 1. পণ্য / পরিষেবা গুলি কি এবং তা কী কাজ করে তা এখানে বর্ণনা করুন

---



---



## 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 \_\_\_\_\_

#### খ. তুলনা

1. প্রতিদ্বন্দ্বীদের তুলনায় আমাদের পণ্যের / সেবার কি কি অতিরিক্ত সুবিধা আছে (অনন্য বৈশিষ্ট্য, দক্ষতা, নিশ্চিত পরিষেবা, খামারে গিয়ে পরিষেবা প্রদান, ইত্যাদি বিষয়গুলো বিবেচনা করুন)?

---

---

2. এটির কি কি অসুবিধা আছে?

---

---

#### গ. কয়েকটি বিবেচ্য বিষয়

1. 1. আপনি আপনার উপকরণ এবং সরবরাহের কোথায় পাবেন?

---

2. 2. অন্যান্য বিবেচ্য বিষয়গুলি তালিকাভুক্ত করুন

---

---

### III. বিপণন কৌশল – মার্কেট মিস্ত্র

#### A. ভাবমূর্তি

1. 1. প্রথমত, কি ধরনের ভাবমূর্তি আমরা চাইছি (যেমন ছোট উৎপাদক প্রতিষ্ঠান, উন্নতমানের সেবা, পেশাদার ব্যবস্থাপনা, কম দাম, সুবিধা)

---

#### B. বৈশিষ্ট্য

1. যে বৈশিষ্ট্যগুলির উপর আমরা জোর দিতে চাইছি তার তালিকা:

a.

b.

#### C. বৈশিষ্ট্য

1. আমরা নিম্নলিখিত মূল্য নির্ধারণের কৌশল ব্যবহার করব

a. উৎপাদন খরচের উপর বর্ধিত হার<sup>18</sup> \_\_\_\_\_ কত % বর্ধিত হার ? \_\_\_\_\_

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

c. প্রতিযোগিতার চেয়ে কম \_\_\_\_\_

d. অন্যান্য \_\_\_\_\_

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. আমাদের পণ্যের দাম কি আমাদের ভাবমূর্তির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ?

হ্যাঁ \_\_\_\_\_ না \_\_\_\_\_

3. আমাদের নির্ধারিত দাম কি উৎপাদন খরচ মিটিয়ে লাভের মার্জিন রাখে?

\_\_\_\_\_

#### ঘ. গ্রাহক পরিষেবা

1. যে যে গ্রাহক পরিষেবা আমরা দিই তার তালিকা তৈরি করুন:

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

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

2. আমাদের বিক্রির ও বাকিতে দেওয়ার সর্তগুলি হল

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

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

3. প্রতিযোগিতাতে নিম্নলিখিত পরিষেবা উপলব্ধ আছে

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

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

#### ঙ. বিজ্ঞাপন/প্রমোশন

1. এই হল সেই বিষয়গুলি যা আমরা ব্যবসা সম্পর্কে বলতে চাই:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. আমরা নিম্নলিখিত বিজ্ঞাপন/ প্রমোশনের উৎসগুলি ব্যবহার করব:

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

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



## 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 আর্থিক পরিকল্পনা

ব্যবসায়িক পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার শেষ অংশ আর্থিক পরিকল্পনার প্রস্তুতি। এটা বিপন্নন পরিকল্পনার উপর ভিত্তি করে রচিত। এই বিভাগে অন্তর্ভুক্ত বিষয় হল:

##### ক. বিনিয়োগের ধারণা

- ◇ বাজেট ও তার গুরুত্ব
- ◇ স্থায়ী এবং পরিবর্তনশীল খরচ
- ◇ চালু মূলধন

##### খ. আর্থিক বিশ্লেষণ

- ◇ সমান ভাগে বিক্রয় এবং BE বিশ্লেষণ
- ◇ সুদের হার গণনা
- ◇ আসল বর্তমান মূল্য
- ◇ ফেরতের অভ্যন্তরীণ হার
- ◇ আর্থিক প্রবাহের বিবৃতি

##### গ. সংবেদনশীলতা বিশ্লেষণ

- ◇ এসিড টেস্ট অনুপাত
- ◇ ঋণ সেবা বিস্তার অনুপাত

#### 4.5.1 বাজেট কাকে বলে?

কোনো উদ্যোগ বা ব্যবসার জন্য, 'বাজেট' হল ব্যবসার উপর নিয়ন্ত্রণ রাখার চরম হাতিয়ার যার উপর নিয়মিত নজর রাখতে হয়। বাজেট হল সব নগদ অর্থের উৎস এবং ব্যয়ের একটি পূর্বাভাস। আপনার কত টাকা আছে, কোথায় তা ব্যবহার করবেন এবং আপনি আপনার আপনার আর্থিক লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে পারবেন কিনা বাজেট তা নির্ধারণ করতে সহায়তা করবে। ব্যবসায়ে অর্থের প্রবেশ, ব্যবসার ভিতর দিয়ে তার প্রবাহ এবং ব্যবসা থেকে তা বের হয়ে যাওয়া প্রদর্শিত করে। একটি বাজেটের তিনটি মৌলিক উপাদান হল:

- ◇ বিক্রয়লব্ধ আয়
- ◇ খরচ এবং
- ◇ লাভ

**বিক্রয়লব্ধ আয়:** বিক্রয়লব্ধ আয় হল বাজেটের মূল পরিসংখ্যান। সবাইকে এই বিক্রয়লব্ধ আয় হিসাব (প্রাক্কলন) করতে হবে যা ব্যবসাতে যতটা সম্ভব সঠিকভাবে আয়ের অনুমান করাবে। এটা অতীতের বিক্রির সব জমা তথ্য বা শিল্পের গড় হিসাবের উপর ভিত্তি করে করা উচিত। বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারিত করা হয়ে গেলে (যতটা সম্ভব সঠিকভাবে) তারপর প্রয়োজনীয় খরচ হিসাব করা যাবে যা বিক্রয়লব্ধ আয় বুঝতে সাহায্য করবে।

**খরচ:** কোন ব্যবসায় খরচ আগের থেকে হিসাব করা একটি জটিল পদ্ধতি। যে সব অনুমানের উপর খরচ হিসাব করা হয় তার খুব ছোট পরিবর্তন পুরো বাজেট

তৈরির পরিপ্রশ্ন ব্যর্থ করতে পারে। খরচ দুই ধরনের হয় - যা বিক্রয়ের সাথে সাথে বদলে যায় এবং যা বদলায়না। এগুলিকে যথাক্রমে, পরিবর্তনশীল খরচ এবং স্থায়ী খরচ বলা হয়।

**পরিবর্তনশীল খরচ:** পরিবর্তনশীল খরচ হল যা বিক্রয়ের আয়তন বা ব্যবসার আকারের সঙ্গে সরাসরি পরিবর্তিত হয়। উদাহরণস্বরূপ বলা যায় খোঁজ খবরের খরচ বা কাঁচামালের খরচ একটি পরিবর্তনশীল খরচ। আপনি যত বেশি বিক্রি করবেন তত বেশি কাঁচামাল আপনাকে ক্রয় করতে হবে এবং - এর উলটোটাও। ধরে নিন আপনি কৃষিপণ্য একত্র করে আরও বড় বাজারে তা বিক্রি করেন। আপনি উৎপাদন যোগাড় করতে যত বেশি কৃষকদের একত্র করবেন আপনার সংগ্রহ, গ্রেডিং ওপরিবহন, ইত্যাদিতে তত বেশি ব্যয় করতে হবে।

**স্থায়ী খরচ:** স্থায়ী খরচ বিক্রির পরিমাণ দ্বারা প্রভাবিত হয় না। এর মানে হল আপনাকে এই খরচটা করতেই হবে, তা আপনার বিক্রির পরিমাণ যাই হোকনা কেন। কিছু ভাড়া করা বা ব্যবসার জন্য নির্দিষ্ট সংখ্যক ভাড়া করা কর্মীদের জন্য খরচ এর ভাল উদাহরণ।

**লাভ:** কোনো ব্যবসা শেষ পর্যন্ত টিকে থাকার জন্য, বিক্রয়লব্ধ আয় সবসময় খরচের চেয়ে অনেক বেশী হতে হবে। বিক্রয় এবং খরচের এই পার্থক্যকে মুনাফা বলা হয়। সহজ ভাবে বললে:

বিক্রির থেকে আয় - খরচ = লাভ

বা, অন্য কথায়

বিক্রির থেকে আয় = লাভ + খরচ

কাজেই লক্ষ্য রাখা উচিত বিক্রির লক্ষ্যমাত্রা এমন হবে যে তা সমস্ত খরচ মেটাতে পারবে এবং একটি যুক্তিসঙ্গত পরিমাণে লাভ দেবে যা অন্ততঃ নির্ধারিত মাত্রাবিনিয়োগের উপর ফেরতের সমান।

#### 4.5.2 কার্যকারী মূলধন কি?

কার্যকারী মূলধন ব্যবসা এর বর্তমান সম্পদের এবং তার বর্তমান দায়ের মধ্যে পার্থক্য। সহজ ভাষায় বলতে গেলে কার্যকারী মূলধন একটি ব্যবসার জন্য স্বল্পমেয়াদী দায় মেটানোর জন্য প্রয়োজনীয় অর্থের পরিমাণকে বলা হয়। কার্যকারী মূলধনে রয়েছে:

- ◇ নগদ
- ◇ বিপন্ননযোগ্য সিকিউরিটি
- ◇ সম্ভাব্য প্রাপ্য অর্থ
- ◇ খোঁজ খবর
- ◇ প্রদেয় অর্থ, এবং
- ◇ মজুরী/বেতন এবং কর

যেহেতু কোন ফার্ম বা ব্যবসা তার মূলধনের

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:

$$3600 \times V_b - 100000 - (3000 + 250) \times V_b = 0$$

$$350 V_b = 100000$$

$$V_b = 285.714$$

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:

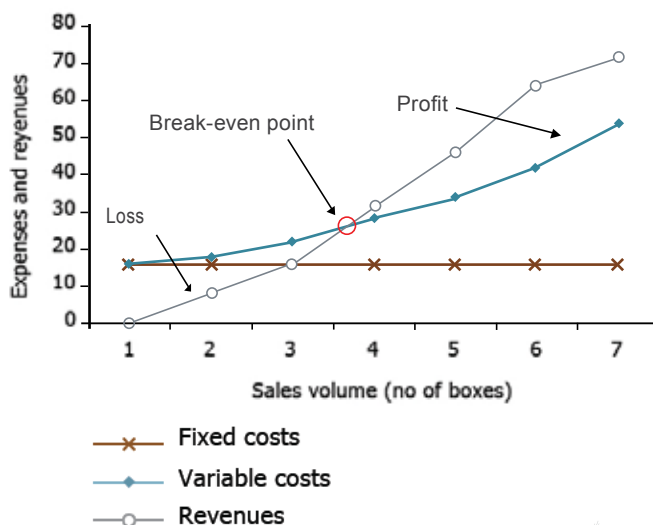
$$3600 \times V_b - 100000 - (3000 + 250) \times V_b = 2,60,000$$

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

$$V_b = 1028.57$$

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:



40% বর্তমান স্থায়ী সম্পদের মধ্যে আবদ্ধ রেখেছে কাজেইকার্যকারী মূলধন সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত ব্যাপকভাবে ব্যবসায়িক সাফল্য প্রভাবিত করে।

#### 4.5.3 কিভাবে একটি বাজেট প্রস্তুত করতে হয়?

একটি ভালো বাজেট প্রস্তুত করার জন্য নিম্নলিখিত তিনটি প্রশ্নের উত্তর দিতে হবে:

- কত আসল লাভ (অর্থাৎ বিক্রয় বিয়োগ খরচ) আমি পিসি এর ব্যবসা থেকে এই আর্থিক বছরের মধ্যে তৈরি করতে চাই?
- মুনাফা উৎপন্ন করতে (নির্দিষ্ট এবং পরিবর্তনশীল খরচ উভয়) কত খরচ হবে?
- কত বিক্রয়লব্ধ উপার্জন দরকার যা মুনাফা এবং খরচ উভয় দিক মেটাতে পারে?

উপরের তিনটি প্রশ্নের উত্তরের উপর ভিত্তি করে, বাজেট প্রস্তুত করতে পারা যাবে।

#### 4.5.4 ব্রেক ইভন বিশ্লেষণ

সবচেয়ে বেশি ব্যবহৃত বাজেট বিবৃতি হল 'ব্রেক ইভন বিশ্লেষণ'। সহজ ভাষায় বলতে গেলে, এর মানে হল উপরোক্ত তিনটি উত্তরের ভিতর দিয়ে খুঁজে বের করতে হবে বিক্রি থেকে কত আয় হলে ব্যবসার সমস্ত খরচ মিটিয়ে দেওয়া যাবে। বিক্রয়ের এই আয়তনকে ব্রেক ইভন সেল বা ব্রেক ইভন পয়েন্ট বলা হয়। পরিবর্তনশীল ব্যয় বাদ দিয়ে স্থায়ী ব্যয় যা হয়েছে তা বিক্রির আয় থেকে অবশ্যই ফেরত পাওয়া দরকার এবং তাই দিয়ে মাপা যায় ব্রেক ইভন এর জন্য যে পরিমাণ বিক্রির দরকার। এটার আরো মানে হল এই পরিমাণ বিক্রির পর যা অতিরিক্ত বিক্রি হবে তার আয় সবটাই লাভের ঘরে জমা হবে। ব্রেক ইভন পয়েন্টে পরিবর্তনশীল ব্যয় ও স্থায়ী ব্যয় মিলিয়ে যা হবে তা মোট বিক্রির আয়ের সমান।

এটা এইভাবে প্রকাশ করা যাবে:  $F + V(X) = P(X)$

যেখানে, F = নির্দিষ্ট খরচ

V = ইউনিট প্রতি পরিবর্তনশীল খরচ

X = আউটপুট ভলিউম ( ইউনিট )

P = ইউনিট প্রতি দাম

উপরোক্ত ধারণা বুঝিয়ে দিতে একটি সহজ উদাহরণ দেওয়া যাক উৎপাদক কোম্পানী - ক ( অতঃপর পিসি-ক ) একটি কৃষি উৎপাদন ছোলা বড় বাজারে বিক্রি করতে চায়। তার জন্য নিম্নলিখিত খরচ হবে :

- ছোলার উৎপাদন খরচ = 3000 টাকা প্রতি কুইন্টল
- প্রতি বছর স্থায়ী খরচ = 1,00,000 টাকা ( ভাড়া, বেতন , যোগাযোগ, প্রচার , ইত্যাদি সহ )
- বিক্রি করার জন্য পণ্যের কুইন্টল প্রতি অতিরিক্ত

পরিবর্তনশীল খরচ = 250 টাকা ( পরিবহন, নষ্ট হওয়া , বীমা, ইত্যাদিসহ ) প্রতি কুইন্টল।

খোলা বাজারে ছোলার বিক্রয় মূল্য = 3,600 টাকা প্রতি কুইন্টল

পিসি-ক এর জন্য ব্রেক ইভন বিক্রয় কী হবে?

মনে করি ব্রেক ইভন বিক্রয়  $V_b$

পিসি-ক এর জন্য ব্রেক ইভন বিক্রয় হবে :

$$3600 \times V_b - 100000 - (3000 + 250) \times V_b = 0$$

$$350 V_b = 100000$$

$$V_b = 285.714$$

এর অর্থ হল এই পিসিকে ব্রেক ইভন করতে এক বছরের মধ্যে 285 কুইন্টালের অধিক ছোলা বিক্রি করতে হবে।

যদি পিসি-ক চায় যে তার যন্ত্রপাতির অবচয় খরচ পুনরুদ্ধার করবে (গ্রেডিং প্ল্যান্ট, জেনারেটর ইত্যাদির জন্য প্রতি মাসে প্রায় 10,000 টাকা) এবং এছাড়াও প্রতি বছর 140,000 টাকা লাভ করতে চায় তাহলে যে পরিমাণ ছোলা বিক্রি করতে হবে এই সূত্র দ্বারা তা হিসাব করা যাবে :

$$\text{মোট বিক্রয়} - \text{মোট খরচ} = (10,000 \times 12) + 1,40,000 \text{ টাকা} = 2,60,000 \text{ টাকা}$$

একই সূত্র প্রয়োগ করে :

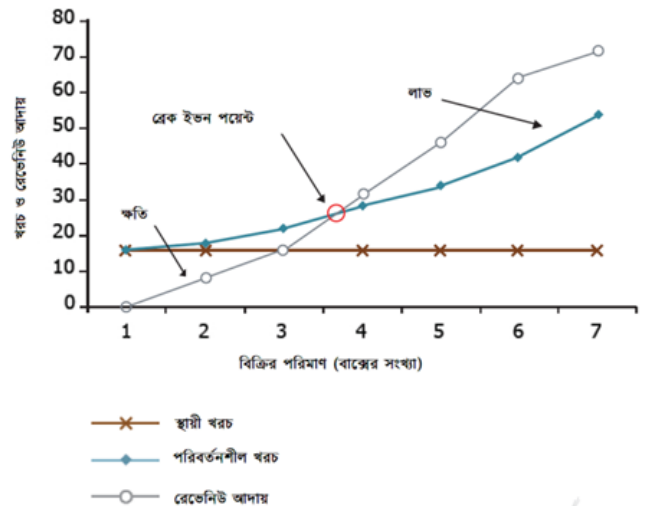
$$3600 \times V_b - 100000 - (3000 + 250) \times V_b = 2,60,000$$

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

$$V_b = 1028.57$$

এর থেকে বোঝা যাচ্ছে একই সাথে লাভ করতে এবং অবচয় খরচ উদ্ধার করতে পিসি-ক কে 571 কুইন্টালের বেশি ছোলা বিক্রি করতে হবে।

একটি আদর্শ ব্রেক ইভন চার্ট নীচের ছবির মত দেখতে হবে



#### 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 অর্থসংস্থানের উৎস

সহজ ভাষায় বলতে গেলে, একটি ব্যবসায় বিনিয়োগ করার জন্য বা মূলধন জোগাড় করার জন্য অর্থ সংগ্রহের পদ্ধতিকে ' অর্থসংস্থান ' বলা হয়। কোনো ব্যবসা বিনিয়োগের জন্য মূলধন বা তহবিল বাড়াতে চারটি মৌলিক কিন্তু আলাদা আলাদা উপায় আছে। এগুলি হল:

**ব্যক্তিগত অর্থসংস্থান:** এটি হল যে অর্থ পিসির নাগালের মধ্যে আছে এবং তার জন্য পিসিকে কোনো সুদ দিতে হবে না। এটা আগের বছর জমা টাকা এবং উদ্ধৃত থেকে পাওয়া অর্থ হতে পারে। এটা ব্যবসায় অর্থ যোগান দেওয়ার সবচেয়ে সহজ উপায় (তবে শ্রেষ্ঠ উপায় না)। তবে, একটি নতুন পিসির ক্ষেত্রে এই সুযোগ পাওয়া যাবে না।

**ক্রেডিট মূলধন:** ক্রেডিট মূলধন ঋণ প্রদানকারী কোম্পানি থেকে বা সম্ভাব্য ক্রেতাদের থেকে পাওয়া যায় যারা সুদ চার্জ করার আগে একটি অন্তর্বর্তী সময়কাল দেবে। উৎপাদকরা, যারা পিসিকে তাদের পণ্য বিক্রি করে তারা যদি পিসির ব্যবসাকে বাস্তবসম্মত মনে করে এবং বিশ্বাস থাকে তবে পিসিকে কিছু সময়ের জন্য বাকিতে মাল দিতে দ্বিধা করবে না। অন্য দিকে পিসি নির্দিষ্ট কৃষিপণ্যের সম্ভাব্য ক্রেতাদের কাছ থেকে অগ্রিম প্রদেয় পেতে পারেন মাল সরবরাহের ব্যাপারে একটা চুক্তি করলে। বিক্রি হলে পরে দাম শোধ করবেন এই শর্তে কৃষিপণ্যের বিক্রেতাদের কাছ থেকে কৃষি নিবেশ পেতে পারেন। কিন্তু বেশিরভাগ ক্ষেত্রে এই ধরনের অর্থ নতুন ব্যবসার বা একটি নতুন উদ্যোগের জন্য জন্য পাওয়া সম্ভব নয়।

**ইকুইটি দ্বারা অর্থসংস্থান:** ইকুইটি অর্থায়নের ক্ষেত্রে সরাসরি বিনিয়োগকারীদের দ্বারা বিনিয়োগ বা ঋণ পরিশোধ করার প্রয়োজন হয় না। পিসির ক্ষেত্রে ইকুইটি সদস্যদের কাছ থেকে আসে এবং কোন বহিরাগত ধনী ব্যক্তি ইকুইটি বিনিয়োগে অংশগ্রহণ করতে পারেন না। একটি ছোট উৎপাদক কোম্পানী হওয়ার জন্য ইকুইটি অবদান সাধারণত কম হয়, এটা তাই পিসি প্রতিষ্ঠার জন্য প্রয়োজনীয় মোট তহবিলে উল্লেখযোগ্য অবদান রাখতে পারে না।

**ঋণ দ্বারা অর্থসংস্থান:** নতুন ব্যবসাকে আর্থিক সহায়তা দিতে এটি সবচেয়ে পছন্দের উপায়। এক্ষেত্রে সুদের টাকা দেওয়ার সরাসরি বাধ্যবাধকতা থাকে। সবচেয়ে বড় সুবিধা হল এক্ষেত্রে যিনি টাকা দিচ্ছেন তাঁর ব্যবসার উপর নিয়ন্ত্রণ থাকে না, যা ইকুইটি দ্বারা অর্থসংস্থানের মত নয়। এখানে উল্লেখযোগ্য মনে রাখার বিষয় হল সুদের হার। তবে, জামিনদার ছাড়া ছাড়া একটি উৎপাদক প্রতিষ্ঠানের জন্য ঋণ দ্বারা অর্থসংস্থান করা সহজ নয়।

**আর্থিক সহায়তা মঞ্জুরি:** যেহেতু পিসি একটি ছোট জমির মালিকদের প্রতিষ্ঠান, সে তাই নির্দিষ্ট সরকারি

স্কিমের অধীনে সরকার থেকে এবং অন্যান্য উন্নয়ন সংস্থা থেকে কার্যকারী মূলধন সহায়তা চাইতে পারে (যথা, মধ্যপ্রদেশ সরকারমূলধনের সমর্থন যোগানোর জন্য একটি নীতি আছে, এসজেএসওয়াই এর বিশেষ প্রকল্প পিসিকে পরিকাঠামোর জন্য অনুদান প্রদান করতে পারে)।

যেহেতু কোন ফার্ম বা ব্যবসা তার মূলধনের 40% বর্তমান স্থায়ী সম্পদের মধ্যে আবদ্ধ রেখেছে কাজেই কার্যকারী মূলধন সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত ব্যাপকভাবে ব্যবসায়িক সাফল্য প্রভাবিত করে।

#### 4.5.6

সুদ হল টাকার মূল্যের খরচ বা মান। ঋণ অর্থায়নে দুটি প্রধান দল আছে- অধমর্ণ এবং ঋণদাতা। অধমর্ণ হচ্ছে যিনি ঋণদাতা থেকে টাকা গ্রহণ করেন। ঋণদাতা (বা একটি বিনিয়োগকারী) সাধারণত একজন অধমর্ণকে তার ব্যবসায় বিনিয়োগ বা ব্যবহার করার জন্য যে টাকা দেয় তার বিনিময়ে সে যে অর্থ উপার্জন করে তাকে সুদের হার বলা হয়। এটা শতাংশ দিয়ে প্রকাশ করা হয়। সুদ গণনার কিছু উদাহরণ নীচে দেওয়া হল:

যদি পিসি-ক এক বছরের জন্য 1000 টাকা 12% সুদে ধার করে থাকে তবে বছরের শেষে তাকে 1,120 টাকা পরিশোধ করতে হবে। এর মধ্যে 1,000 টাকা হল আসল (সংক্ষেপে বড়হাতের বা ছোট হাতের P) এবং 120 টাকা সুদ (I অথবা i)। এক সাথে এদেরকে বলা হয় আসল এবং সুদ ( সংক্ষেপে P এবং I or p + i )

পঞ্চাশতের, পিসি-ক একটি মাসিক (আসলের সাথে সাথে সুদের উপর সুদ) চক্রবৃদ্ধি হারে প্রতি মাসে 1% সুদ এ 1,000 টাকা 1 বছরের জন্য ধার করে, তাহলে বছরের শেষে তাকে 1,127 টাকা শোধ করতে হবে।

অনুরূপভাবে, পিসি-ক যদি বছরে 12% হারে দুই বছরের জন্য 1,000 ধার করে তা হলে দুই বছরের শেষে তাকে 1,254 টাকা শোধ করতে হবে।

5 বছরের জন্য 12% সুদে 1,000 টাকা ধার করলে সুদ কত হবে তার হিসাব নীচে দেওয়া হল:

#### সারণি 6: সুদের হিসাব

বছর 0	1000.00 টাকা
বছর 1 এর জন্য %12 যোগ করুন	120.00 টাকা
বছর 1 এর শেষে	1,120.00 টাকা
বছর 2 এর জন্য %12 যোগ করুন	134.40 টাকা
বছর 2 এর শেষে	1,254.40 টাকা
বছর 3 এর জন্য %12 যোগ করুন	150.53 টাকা
বছর 3 এর শেষে	1,404.93 টাকা



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:



বছর 4 এর জন্য %12 যোগ করুন	168.59 টাকা
বছর 4 এর শেষে	1,573.52 টাকা
বছর 5 এর জন্য %12 যোগ করুন	188.82 টাকা
বছর 5 এর শেষে	1,762.34 টাকা

যদি ঋণ পাঁচ বছর পর পরিশোধ করা হয় তাহলে মোট 1762.34 টাকা দিতে হবে যার মধ্যে সুদ 762.34 টাকা এবং আসল ফেরত 1000 টাকা।

ঋণ পরিশোধের হিসাব করার তিনটি সবচেয়ে সাধারণ পদ্ধতি আছে। এগুলি হল:

- ◊ **শুধুমাত্র সুদ** - ঋণ সময়কালে শুধুমাত্র সুদ এবং শেষ কিস্তির সময় আসল পরিশোধ করা হয়
- ◊ **সমান কিস্তি প্রদান** - এখানে সুদ ও আসল কয়েকটি সমান কিস্তিতে একসাথে পরিশোধ করা হয়।
- ◊ **সমান কিস্তিতে আসল পরিশোধ** - এক্ষেত্রে আসল সমান কিস্তিতে পরিশোধ করা হয়, অন্যদিকে সুদের পরিমাণ কমতে থাকে ( সুদ হিসাব করা হয় বাকি থাকা আসলের উপর)

#### সারণি7: ঋণ পরিশোধের পরিকল্পনা

বছর	বছর 1	বছর 2	বছর 3	বছর 4	বছর 5	বছর 6	বছর 7	বছর 8	বছর 9	বছর10	মোট
শুধুমাত্র সুদ	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	174000	390000
সমান কিস্তি প্রদান	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	310350
সমান কিস্তিতে আসল পরিশোধ	39000	36600	34200	31800	29400	27000	24600	22200	19800	17400	282000

মনে করি পিসি-ক একটি বাণিজ্যিক ব্যাংক থেকে 150000 টাকা ঋণ নিতে সমর্থ হয়েছে। ব্যাংক পিসি-ক কে ঋণ পরিশোধের তিনটি উপায় জানালো (শুধুমাত্র সুদ, সমান অর্থ প্রদান এবং সমান কিস্তিতে আসল পরিশোধ)। তিনটি বিকল্প দেওয়া হল, পিসি-ক এর জন্য কোনটি নির্বাচন করা উচিত?

উপরের প্রশ্নের উত্তর দেবার জন্য, পিসি তিনটি অপশনের ক্ষেত্রে ভবিষ্যতে নগদ নির্গমনের আসল বর্তমান মূল্য অনুসারে গণনার আশ্রয় নিতে পারে।

#### 4.5.7 আসল বর্তমান মূল্য (বা এনপিভি) কি?

বর্তমান মূল্য বা পিভি হল এমন একটি পদ্ধতি যা দিয়ে ভবিষ্যতে নগদ প্রবাহ কী হবে আজকের তুলনায় তা হিসাব করা যায়। এখানে একটি ছাড়ের হার (সুদের হারের অনুরূপ) এনপিভি নিরূপণ করতে ব্যবহৃত হয়। সুদের হার এগিয়ে থাকা সময়ের অবস্থা দেখায়। ভবিষ্যতে একজন কতটা উপায় করবে তা বোঝায়। ছাড়ের হার একই কাজ

করে তবে তা অতীতের দিকে তাকিয়ে, ভবিষ্যতের টাকার আমদানি কে আজকের বাজার দরে বিচার করে। বর্তমান মূল্য (পিভি) নিম্নলিখিত পদ্ধতিতে গণনা করা হয়:

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

যেখানে A = প্রত্যাশিত অর্থের পরিমাণ

D = ছাড়ের হার

T = সময় (বছর)

যদি পিসি-ক আজ থেকে 1 বছর পরে 10,000 টাকা উপার্জন করতে হয় তবে 12% ডিসকাউন্ট রেটে তার বর্তমান মূল্য হবে

$$PV = 8928.57 \text{ টাকা}$$

এর মানে হল পিসি-ক এর আজকের উপার্জন যদি 8928.57 হয় তবে তা আগামী বছরের 10000 টাকার সমতুল্য হবে। মনে রাখবেন এর আরেকটা অর্থ হল পিসি-ককে যদি আগামী বছরে 100000 টাকা খরচ করতে হয় (নগদ বহিঃপ্রবাহ), তবে তা আজকে 8928.57 টাকা দেবার সমতুল্য হবে।

পিসি-ক কে এখন থেকে দুই বছর পরে 10000 টাকা দিতে হলে একইভাবে তার বর্তমান মূল্য 7971.94 টাকা হবে।

আসল বর্তমান মূল্য বা NPV হল এখনকার খরচ এবং আমদানির মূল্য একটা সময়কে ধরে হিসাব করা। ভবিষ্যতের কোনো টাকার আমদানি বা কিস্তি

পরিশোধ বর্তমান মূল্যে হিসাব করতে এটা ব্যবহার করা হয়।

এর ফর্মুলা হল:

$$NPV = A1 / (1 + D/100)^1 + A2 / (1 + D/100)^2 + A3 / (1 + D/100)^3 + \dots + An / (1 + D/100)^n$$

A1, A2, A3, ..., An হল যথাক্রমে 1 সালে 2, 3, এবং n তম বছরে প্রত্যাশিত নগদ প্রবাহ, এবং D ডিসকাউন্ট হার।

আমাদের উদাহরণে এর আগে, পিসি-ক এর জন্য তিনটি নগদ বহিঃপ্রবাহ পরিস্থিতিতে দেওয়া, তাদের প্রতিটি জন্য এনপিভি নিচে দেওয়া হল:





**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.

## সারণি৪: এনভিপি এর গণনা

প্রদেয় - প্ল্যান	এনভিপি
শুধুমাত্র সুদ	টাকা 150,000.00
সমান অর্থ প্রদান	টাকা 149,999.21
সমান কিস্তিতে আসল পরিশোধ	টাকা 150,000.00

আমরা দেখব, তিনটি প্রদেয় পরিকল্পনা জন্যই এনভিপি প্রায় একই। এর মানে পিসি-ক অথবা অথবা ব্যাংক উভয়ের জন্য, তিনটি পরিকল্পনা একই। তবে, পিসি ক এর পরিশোধ ক্ষমতা অথবা ব্যাংকের টাকার প্রয়োজনের উপর নির্ভর করে যে কোনো একটি বিকল্প নির্বাচন করা যেতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, পরিকল্পনা 1 -শুধুমাত্র সুদ, এক্ষেত্রে কেবল মাত্র দশম বছরে সর্বোচ্চ পরিমাণ দিতে হয়। এটি ব্যাংকের পছন্দ নাও হতে পারে কারণ প্রথম বছরগুলিতে খুব কম টাকা পাওয়ার জন্য অন্যান্য ঋণ সেবা দেবার টাকা থাকছে না। এছাড়াও ব্যাংকের জন্য ঝুঁকিও বেশী থাকছে। ঋণ পরিশোধের অধিকাংশ পরিকল্পনা 2 বা 3 নম্বর পরিকল্পনা পছন্দ করে।

তাস্বিকভাবে, একটি বিনিয়োগের যথার্থতা প্রমাণ করতে ভবিষ্যতের নগদ প্রবাহের ( বহিমুখী ও অন্তর্মুখী ) আসল বর্তমান মূল্য ইতিবাচক হতে হবে। অন্য কথায়, একটি প্রকল্পের খরচের তুলনায় ব্যবসার মূল্য বেশি হলে (বহিমুখী প্রবাহ অন্তর্মুখী থেকে কম) তার এনভিপি ইতিবাচক হবে।

নিচের উদাহরণে তিনটি উদাহরণে তিনটি আলাদা আলাদা বিপণন কৌশল অনুসারে তিন ধরনের অর্থপ্রবাহ ধরে এনভিপি গণনা করা হয়েছে, যদিও মোট অর্থপ্রবাহ একই। এইসব ক্ষেত্রে, একটি আসল বর্তমান মূল্য বিশ্লেষণ তিনটি পছন্দের মধ্যে তুলনা করতে পিসি-ক কে সাহায্য করবে।

**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.

### সারণি৭ অর্থপ্রবাহ- 1

কৌশল	বছর০	বছর 1	বছর 2	বছর 3	বছর 4	বছর 5	বছর 6	বছর 7	বছর 8	বছর 9	বছর10	মোট	এনভিপি (12% হারে)
ক কৌশল	(300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	টাকা (9,338)
খ কৌশল	(300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	50000	15000	165000	টাকা 3,944
কৌশল গ	(300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	টাকা 6,467

মনে রাখবেন, (0 বছরে) যে টাকা বেরিয়ে যাচ্ছে, যেহেতু তা বিনিয়োগ, তাই একে নেতিবাচক হিসেবে প্রদর্শিত হবে।

তিনটি কৌশলকে দেখলে দেখা যাবে 12% ছাড় হারে মাত্র দুটি কৌশল (খ, গ) এর ক্ষেত্রে ইতিবাচক এনভিপি আছে, অন্যদিকে তৃতীয়টি (কৌশল ক) নেতিবাচক। এর মানে হল যদিও তিনটি কৌশলের ক্ষেত্রেই মোট অর্থপ্রবাহ একই থাকছে (তিনটি নগদ প্রবাহের ক্ষেত্রে যোগফল মোট 1,65,000 টাকা) কিন্তু এদের আসল বর্তমান মূল্য আলাদা এই ক্ষেত্রে অন্য দুটির তুলনায় সবচেয়ে ভালো এনভিপির কৌশলটি (এক্ষেত্রে কৌশল বি) নির্বাচন করা উচিত।

এখন যদি ছাড়ের হার পরিবর্তন করা হয় এনভিপিও পরিবর্তন হবে। ডিসকাউন্ট হার 12% থেকে 8% এ নামিয়ে আনলে যে এনভিপি হবে তার উদাহরণ দেওয়া হল:

### সারণি 10: অর্থপ্রবাহ- 2

কৌশল	বছর০	বছর 1	বছর 2	বছর 3	বছর 4	বছর 5	বছর 6	বছর 7	বছর 8	বছর 9	বছর10	মোট	এনভিপি (12 % হারে)
ক কৌশল	(300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	টাকা 61,704.20
খ কৌশল	(300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	50000	15000	165000	টাকা 81,460.35
কৌশল গ	(300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	টাকা 75,060.21

এক্ষেত্রে তিনটি কৌশলই ইতিবাচক আসল বর্তমান মূল্য দিচ্ছে।

এখন যদি ছাড়ের হার 16% করা হয় তাহলে একই অর্থপ্রবাহ যে এনভিপি উৎপন্ন করবে তা হল:

### সারণি11 অর্থপ্রবাহ- 3

কৌশল	বছর০	বছর 1	বছর 2	বছর 3	বছর 4	বছর 5	বছর 6	বছর 7	বছর 8	বছর 9	বছর 10	মোট	এনভিপি (12 % হারে)
কৌশলক	(300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	টাকা (57,472.46)
কৌশল খ	(300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	50000	15000	165000	টাকা (32,732.80)
কৌশল গ	(300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	টাকা (40,633.59)

এই ক্ষেত্রে তিনটি কৌশলই নেতিবাচক এনভিপি উৎপন্ন করছে এবং তাই আকর্ষণীয় নয়।

এই অনুশীলন দেখাচ্ছে যে আর্থিক বিশ্লেষণের মধ্যে, এবং বিশেষ করে আসল বর্তমান মূল্য (এনভিপি) বিশ্লেষণে, ছাড়ের হার অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। কাজেই বিনিয়োগের ক্ষেত্রে শুধুমাত্র ছাড়ের হারের ভিত্তিতে বিশ্লেষণ ত্রুটিপূর্ণ ফলাফল দিতে পারে কারণ যে ছাড়ের হার ধরা হয়েছে তার উপরেই ফলাফল ব্যাপকভাবে নির্ভরশীল। ছাড়ের হার গণনা জটিল এবং বিশেষজ্ঞ পরামর্শ প্রয়োজন।

বিভিন্ন অর্থপ্রবাহ তুলনা করারসহজ এবং নিশ্চিত কোনো পদ্ধতি আছে কি? হ্যাঁ, আরেকটি পদ্ধতি আছে যাকে বলা হয় অভ্যন্তরীণ আয়ের হার বা আই আর আর - একটি নির্দিষ্ট ছাড়ের হার না ধরেও প্রকল্প বিশ্লেষণ বা বিকল্প অর্থপ্রবাহগুলি তুলনা করার জন্য একে ব্যবহার করা হয়।

#### 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:

$$A_0 = \frac{A_1}{(1 + R/100)^1} + \frac{A_2}{(1 + R/100)^2} + \frac{A_3}{(1 + R/100)^3} + \dots + \frac{A_n}{(1 + R/100)^n}$$

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 অভ্যন্তরীণ ফেরতের হার কী?

অভ্যন্তরীণ ফেরতের হার হিসাব করা দিয়ে আপনি একটি ব্যবসার বিনিয়োগ মূলধনের মূল পরিমাণ এবং ভবিষ্যতে যে প্রত্যাশিত নগদ অন্তঃপ্রবাহ অর্জন করবেন তা দিয়ে সুদের হার নির্ধারণ করতে পারবেন। অর্থাৎ, ব্যবসার বাইরে থেকে নির্ধারিত একটি ছাড়ের হার প্রয়োগ না করে একটি ব্যবসা যা ছাড়ের হার উৎপাদন করে তা প্রদান করে। বর্তমান অন্তঃপ্রবাহের মান সঙ্গে প্রত্যাশিত নগদ নির্গমনের বর্তমান মান তুলনার দ্বারা গণনা করা হয়।

অংকের সাহায্যে এটিকে এইভাবে প্রকাশ করা যায়:

$$A_0 = A_1 / (1 + R/100)^1 + A_2 / (1 + R/100)^2 + A_3 / (1 + R/100)^3 + \dots + A_n / (1 + R/100)^n$$

$A_0$  প্রাথমিক বিনিয়োগ এবং  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$  যথাক্রমে 1, 2, 3, এবং  $n$  তম সালে প্রত্যাশিত নগদপ্রবাহ এবং  $R$  অভ্যন্তরীণ ফেরত দেওয়ার হার।

অভ্যন্তরীণ ফেরত দেওয়ার হার - আই আর আর - গণনা জন্য একটি কম্পিউটার প্রয়োজন।

কম্পিউটার মাইক্রোসফট এক্সেল প্রোগ্রাম অন করুন কোষে cash flows লিখুন

f \* খুলুন

পছন্দ করুন Financial

আই আর আর পছন্দ করুন

"OK"

বছর 0 থেকে বছর  $n$  পর্যন্ত মানগুলি হাইলাইট করুন "OK"

আমাদের উদাহরণে পিসি-ক তিনটি কৌশল থেকে প্রত্যাশিত নগদ অন্তঃপ্রবাহ দিয়ে কম্পিউটারের সাহায্যে গণনা করা আই আর আর এর হিসাব নীচে দেওয়া হল।

#### সারণি 12: আই আর আর এর গণনা

কৌশল	আই আর আর
কৌশল ক A	%7.74
কৌশল খ B	%9.29
কৌশলগ C	%8.73

এই মানের অর্থ কী? অথবা স্বীকৃত মানদণ্ড কি হওয়া উচিত?

এখানে পিসি-ক প্রয়োজনীয় ফেরতের হার দিয়ে তিনটি কৌশল থেকে প্রাপ্ত আই আর আর তুলনা করতে হবে। আই আর আর বিনিময়ে প্রয়োজনীয় হার তারপর প্রস্তাব বেশী হলে গ্রহণ করা হবে। উদাহরণস্বরূপ, যদি প্রয়োজনীয় ফেরতের হার 12% হয় তবে আই আর

আর তার সমান বা 12% বেশি ধরতে হবে।

#### 4.5.9 নগদ প্রবাহ বিবৃতি

নগদ প্রবাহ বিবৃতি একটা নির্দিষ্ট সময় পর্যন্ত সময় ধরে নগদ অন্তঃপ্রবাহ এবং বহিঃপ্রবাহ প্রদর্শন করে এবং একে অভ্যন্তরীণ পরিকল্পনা জন্য ব্যবহার করা হয়। যদি এটি একটি প্রতিষ্ঠিত ব্যবসা হয়, তাহলে কার্যপত্রক পরবর্তী সময়ের জন্য অভিক্ষিপ্ত পরিবর্তনের সঙ্গে মিলিত পূর্ববর্তী বছরের আয় ও ব্যয়ের প্রকৃত পরিসংখ্যান থেকে একত্র করা যাবে। এটি একটি নতুন প্রচেষ্টা হয়ে থাকলে তার আর্থিক প্রয়োজনীয়তা ও প্রদত্ত অর্থের বিশদ বিবরণ এখানে দেখাতে হবে। বছরের শেষে মুনাফার পরিমাণ নগদ অন্তঃপ্রবাহ এবং বহিঃপ্রবাহের মধ্যে সঠিক ভারসাম্যের উপর নির্ভর করবে।

নগদ প্রবাহ বিবৃতি যে সব পরিস্থিতি সনাক্ত করতে পারে:

- ◇ কখন নগদ প্রাপ্তি হবে বলে আশা করা হয়?
- ◇ কত নগদ প্রাপ্তি হবে?
- ◇ কখন নগদ বিল ও ঋণ পরিশোধ করতে ব্যয় করতে হবে?
- ◇ কত নগদ খরচ পরিশোধ করতে প্রয়োজন হবে?

এটি ম্যানেজারকে প্রয়োজনীয় নগদ টাকার উৎস সনাক্ত করতে সাহায্য করবে, অর্থাৎ, এটা পণ্য বিক্রয় ও সেবা থেকে আসবে নাকি ধার করতে হবে? এটা নিশ্চিত করতে হবে যে যে অনুমানগুলি প্রাপ্তব্য অর্থ বিচার করে করা হয়েছে ক্রেতাদের তা দিতে কতদিন লাগবে। এই নগদ প্রবাহ বিবৃতি শুধুমাত্র প্রকৃত নগদ লেনদেন নিয়ে করা হয় এবং অবচয় বা অন্যান্য অ-নগদ ব্যয়ের দফাকে হিসাবের মধ্যে আনে না।

একটি নগদ প্রবাহ বিবৃতি যে কোন সময়ের জন্য প্রস্তুত করা যায়। এটি আগামী বছরের জন্য একটি মাসিক ভিত্তিতে প্রস্তুত করা উচিত এবং আগের তিন মাসে যা কাজ হয়েছে তা দেখে কম পক্ষে তিন মাস অন্তর সংশোধন করা যাবে।

#### নগদ প্রবাহ বিবৃতি বানানো

একটি নগদ প্রবাহ বিবৃতির উল্লম্ব কলামগুলি বারো মাসের নাম অনুসারে হয় এবং তার পরে থাকে একটা মোট পরিমাণের কলাম। অনুভূমিক সারিগুলিতে নগদ অর্থের উৎস এবং নগদ যা পরিশোধ করতে হবে তার মানগুলি থাকে এবং এগুলি আগের ওয়ার্ক শিট থেকে এবং আলাদা আলাদা বাজেটের থেকে নকল করা হয়।

সংখ্যাগুলিকে প্রতি মাসের জন্য এবং একটি এক বছরের সময়কালে ব্যবসার টাকা বেরিয়ে যাওয়া এবং ঘরে ঢোকা দেখানো হয়। ব্যবসার চক্রের প্রথম মাস দিয়ে শুরু করুন এবং নীচে যেভাবে লেখা আছে সে ভাবে এগিয়ে যান:

- ◇ 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.



- ◊ শুরুর নগদ ব্যালেন্স দেখান। ব্যবসার চক্রের প্রথম মাসের অধীনে লিখুন।
- ◊ প্রথম মাসের জন্য নগদ আয় দেখান।
- ◊ শুরুর নগদ ব্যালেন্স এবং নগদ আয় যোগ করুন ও তা দিয়ে হাতে নগদ অর্থের পরিমাণ বের করুন।
- ◊ প্রথম মাসের জন্য, প্রত্যক্ষ পরোক্ষ এবং সুদের খরচ তুলে ধরুন।
- ◊ করের, দীর্ঘমেয়াদী সম্পদ এবং ঋণ পরিশোধের খরচ দেখান।
- ◊ এছাড়াও মালিকরা নিয়েছেন নেওয়া এমন কোনো টাকা থাকলে তা দেখান।
- ◊ মোট সব খরচ এবং যে টাকা তোলা হয়েছে। এটা হল পরিশোধিত মোট নগদ।
- ◊ মোট পাওয়া নগদ থেকে মোট পরিশোধিত নগদ বিয়োগকরুন। নগদ ব্যালেন্স / ঘাটতির অধীনে ফলাফল লিখুন। ফল যদি নেতিবাচক হয়, তাহলে এই সংখ্যাগুলি অবশ্যই বন্ধনীর ভিতরে রাখুন।
- ◊ প্রকল্প ঋণ প্রাপ্ত করা হবে এবং ইকুইটি আমানত তৈরি করা হবে। শেষ নগদ ব্যালেন্স পেতে নগদ ব্যালেন্স / ঘাটতি এর সাথে যোগ করুন।
- ◊ জানুয়ারীর শেষের নগদ ব্যালেন্সকে ফেব্রুয়ারীর শুরুর ক্যাশ ব্যালেন্স হিসাবে নিয়ে যান।

ব্যবসা চক্রের শেষ মাস পর্যন্ত এই পদ্ধতি চালিয়ে যান।

- ◊ সব কটি কলাম ভর্তি হয়ে গেলে নিম্নলিখিত ভাবে এগিয়ে যান।
- ◊ প্রথম মাসের শুরুর নগদ ব্যালেন্স মোট কলামের প্রথম ঘরে লিখুন।

প্রতি ক্ষেত্রে মাসিক অঙ্কগুলি পাশাপাশি যোগ করুন এবং সংশ্লিষ্ট মোট হিসাবের ঘরে তার ফল লিখুন।

একই ভাবে প্রতিটি আলাদা আলাদা মাসের হিসাব মোট কলামে বসান। আপনার কম্পিউটেশন (হিসাব) সঠিক হলে, ডিসেম্বরের শেষের নগদ ব্যালেন্স মোট শেষ নগদ ব্যালেন্সের একেবারে সমান হবে।

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													
CASH IN													
Cash sales													
A/R collections													
Interest income													
Sale of fixed assets													
Loans received													
Other cash sources													
TOTAL CASH IN													
CASH OUT													
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													
TOTAL CASH OUT													

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
End of Month													
CASH FLOW													
CASH Balance													
Operating data													
Sales volume													
Accounts receivables													
Bad debts													
Inventory on hand													
Accounts payable													
Depreciation													

নগদ প্রবাহ বিবৃতির একটি উদাহরণ নীচে দেওয়া হল:

## নগদ প্রবাহ বিবৃতি

ব্যবসা ও পিসির নাম: \_\_\_\_\_ আনুমানিক/প্রকৃত তারিখ: \_\_\_\_\_

	জানুয়ারী	ফেব্রুয়ারি	মার্চ	এপ্রিল	মে	জুন	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	অক্টোবর	নভেম্বর	ডিসেম্বর	মোট
মাসের প্রথম													
শুরুতে নগদ বিক্রি													
নগদ আমদানি													
নগদ বিক্রি													
A/R সংগ্রহ													
সুদ বাবদ আমদানি													
স্থায়ী সম্পদ বিক্রি													
প্রাপ্ত ঋণ													
অন্য নগদ অর্থের উৎস													
মোট নগদ আমদানি													
নগদ বহিঃগমন													
খোঁজ খবর ও কাঁচা মাল													
বেতন ও মজুরি													
সাধারণ মাল													
মেরামতি ও রক্ষণাবেক্ষণ													
ভ্রমণ													
শিপিং ও ডেলিভারি													
আইনি ও হিসাব রক্ষণের ফি													
টেলিফোন, ভাড়া													
ইউটিলিটি													
সুদ													
ট্যাক্স													
অন্যান্য পরিচালনার খরচ													
ঋণ পরিশোধ													
স্থায়ী সম্পদের প্রদেয়													
ক্যাপিটাল ব্যয়													
মোট নগদ বহিঃগমন													

	জানুয়ারী	ফেব্রুয়ারি	মার্চ	এপ্রিল	মে	জুন	জুলাই	আগস্ট	সেপ্টেম্বর	অক্টোবর	নভেম্বর	ডিসেম্বর	মোট
মাসের শেষ													
অর্থপ্রবাহ													
নগদ ব্যালান্স													
অপারেটিং ডাটা													
বিক্রির পরিমাণ													
প্রাপ্তব্য অর্থ													
থারাপ ঋণ													
ইনভেন্টরি অন হ্যান্ড													
প্রদেয় অর্থ													
ডেপ্রিসিয়েশন													

#### 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 স্পর্শকাতরতা বিশ্লেষণ

এই সব ধারণা শেখার পর, কিভাবে আমরা পিসি-ক এর ব্যবসায়ের কর্মক্ষমতা নির্ণয় করতে পারি? একটি ব্যবসায়িক প্রচেষ্টার আর্থিক অবস্থা এবং কর্মক্ষমতার এক ধরনের পরিমাপ হল অনুপাত বা সূচক যা ব্যবসার দূরকম আর্থিক তথ্যের মধ্যে সম্পর্ক স্থাপন করে। এই রকমের অনেক সূচক আছে যা ব্যবহার করা যেতে পারে, এখানে আমরা খুব বেশি ব্যবহৃত মাত্র দুটি পদ্ধতি, যথা, এসিড টেস্ট অনুপাত ও ঋণ সেবা অনুপাত নিয়ে আলোচনা করব।

#### এসিড টেস্ট অনুপাত

এসিড টেস্ট অনুপাত বা দ্রুত অনুপাত সংস্থার স্বল্পমেয়াদী বাধ্যবাধকতা পূরণের ক্ষমতার পরিমাপ। এটি তার বর্তমান দায় এবং বর্তমান সম্পদের একটি অনুপাত। বর্তমান সম্পদের মধ্যে আছে নগদ ও ব্যাংক ব্যালেন্স, স্বল্পমেয়াদী বাজারজাত অর্থপত্র এবং ঋণ/সম্ভাব্য অর্থপ্রাপ্তি। লক্ষ্যনীয় যে, যে সম্পদ আগে থেকেই ফার্মের কাছে আছে তা বর্তমান সম্পদের অন্তর্ভুক্ত হবে না। এই অনুপাত দিয়ে একটি সংস্থার সম্পদের নগদীকরণের অবস্থান সবথেকে ভালো পাওয়া যায়। একটি ফার্মের দ্রুত সব বর্তমান বা স্বল্পমেয়াদী দায় মেটানোর ক্ষমতা হিসাবে একটি এসিড টেস্টের 1:1 অনুপাত সন্তোষজনক বলে মনে করা হয়।

#### ঋণ সেবা বিস্তার

এসিড টেস্ট অনুপাত একটি সংস্থার তার বর্তমান দায় পরিশোধ করার ক্ষমতার একটি পরিমাপ, অন্যদিকে ঋণ সার্ভিস বিস্তার অনুপাত দীর্ঘমেয়াদী বাধ্যবাধকতা পূরণের ক্ষমতার একটি পরিমাপ। এই অনুপাতকে একটি প্রকল্প প্রতি বছর যে পরিমাণ আসল এবং ঋণের উপর সুদ দেয় (বা দেবার প্রস্তাব করেছে) সেই হিসাবে প্রকাশ করা হয়। অর্থাৎ, ঋণ সেবার জন্য উপলব্ধ তহবিলের তুলনায় যে পরিমাণ ঋণ সেবা দিতে হবে তার পরিমাণ।

যদি পিসি-ক এর আয় 100,000 টাকা হয় এবং তার পরিচালনার খরচ 50,000 টাকা হয় তাহলে ঋণের উপর আসল এবং সুদের জন্য (ঋণ সেবা) 50,000 টাকা থাকবে। যদি সেই পিসি 1,50,000 টাকা 10 বছরের জন্য ঋণ করে থাকে তবে 16% সুদ হারে প্রতি বছর সমান প্রদেয় দিতে দায় দাঁড়ায় 31,035 টাকা। ঋণ সেবার জন্য হাতে থাকা 50,000 টাকার তুলনায় প্রকল্পের যা থাকবে তা হল 1.6 গুণ ঋণ সেবা বিস্তার বা ঋণ সেবা বিস্তার অনুপাত বা DSCR (31,035 দিয়ে 50,000 কেভাগ করে এটা পাওয়া গিয়েছে)।

বাস্তব জীবনে অবশ্য, প্রকল্পগুলির ক্ষেত্রে এই রকম অভিন্ন ঋণ সেবা বিস্তার হিসাব থাকে না। এই কারণে আমরা যাকে গড় ঋণ সার্ভিস বিস্তার (সব ঋণ সেবা প্রদেয় এর যোগফল দ্বারা বিভক্ত সব বছরের

পাওয়া পরিমাণের যোগফল) বলা হয় তার প্রতি দৃষ্টি দেব এবং প্রতি বছরের বিস্তার অনুপাত পরীক্ষা করব। তখন য় আমাদের যে বছরগুলিতে ঋণ সেবা কভারেজের সবচেয়ে কম ও তার পাশাপাশি গড় DSCR রয়েছে সেগুলির প্রতি মনোনিবেশ করা উচিত।

#### কেন ঋণ সেবা বিস্তার অনুপাত গুরুত্বপূর্ণ এবং তারা কিভাবে ব্যবহৃত হয়?

ডিএসসিয়ারগুরুত্বপূর্ণ, কারণ এর থেকে ঋণদাতা জানতে পারেন যে যখন একটি প্রকল্প থেকে যা আশা করা হয়েছিল তার থেকে বেশি বা কম আয় বা খরচ হচ্ছে তখন কতটা উদবৃত্ত তহবিল থাকছে। অধিকাংশ ঋণদাতা সর্বনিম্ন গড় ঋণসেবা এবং সর্বনিম্ন বার্ষিক ঋণ সেবা বিস্তার উভয় পূরণ করার জন্য একটি নির্দিষ্ট কাট অফ অনুপাত রাখেন। একটি ব্যবসা এই পরীক্ষার মানদণ্ড মেটাতে না পারলে ঋণগ্রহীতার কাছে যে বিকল্প থাকতে পারে পারে তা হল:

ধার করার পরিমাণ হ্রাস (এবং প্রকল্পের প্রয়োজনে ইকুইটির পরিমাণ বৃদ্ধি)। একটি নির্দিষ্ট বছরে মধ্যে ঘাটতির পরিমাণ টাকা দিতে মজুদ বাড়ানো বা ক্রেডিট চুক্তি স্থির করা

মূলতঃ ঋণ সেবা বিস্তার গণনার থেকে বোঝা যায় একটি প্রকল্প কতটা ঋণ গ্রহণ করতে সমর্থ। নির্ধারণ. আই আর আর এর সঙ্গে সংযুক্ত করে, এই দুটি হাতিয়ার ব্যবসা কার্যকারিতা নির্ধারণে উদ্যোক্তাকে সহায়তা করে।

#### 4.6 একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা লেখা

এতক্ষণে আমরা আমাদের মার্কেটিং এবং আর্থিক পরিকল্পনা সম্পন্ন করলাম, আমরা এখন ব্যবসায়িক পরিকল্পনা লিখতে প্রস্তুত।

##### 4.6.1 ব্যবসা পরিকল্পনা কি?

ব্যবসায়িক পরিকল্পনা একটি সংক্ষিপ্ত নথি যা ব্যবসায়িক লক্ষ্য, বাহ্যিক ও অভ্যন্তরীণ পরিবেশের বা তার আগেকার বিশ্লেষণে চিহ্নিত সমস্যা মোকাবিলায় একটি কৌশলগত উপাদান নির্দিষ্ট করে। একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা প্রতিবার কৌশল পরিবর্তন করার সাথে সাথে নতুন করে লিখতে হয় না। যখনই আপনি একটি নতুন প্রচেষ্টা বা উদ্যোগ শুরু করছেন তখনই এটা লেখা উচিত। ব্যবসায়িক পরিকল্পনা বেশ কিছু গুরুত্বপূর্ণ উদ্দেশ্যে কাজ করে:

- ◊ এটি কোনো একটি মনোনীত বাজারে উদ্যোগ এর কার্যকারিতা নির্ধারণ করতে সাহায্য করে।
- ◊ এটা উদ্যোগীকে তার পরিকল্পনাগত কার্যক্রম সংগঠিত করতে নির্দেশিকা প্রদান করে।
- ◊ এটা আর্থিক বিনিয়োগ/অর্থায়ন প্রাপ্ত করতে সাহায্য করার ব্যাপারে একটি গুরুত্বপূর্ণ হাতিয়ার হিসেবে কাজ করে।



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.



এছাড়াও একটি ভালো করে লেখা ব্যবসায়িক পরিকল্পনা দিয়ে পরবর্তী সময়ে সিদ্ধান্তের মূল্যায়ন এবং নিয়ন্ত্রণ করা যাবে যা দিয়ে তার লক্ষ্যের দিকে অগ্রগতির উপর বিস্তৃত পরামিতি প্রদান করবে।

#### 4.6.2 একটি ব্যবসা পরিকল্পনার উপাদানসমূহ কি কি?

**ভূমিকা ও নির্বাহী সারাংশ:** একটি আদর্শ ব্যবসায়িক পরিকল্পনা শুরু হয় একটি একটি সংক্ষিপ্ত ভূমিকা দিয়ে, যার পরে থাকে নির্বাহী সারসংক্ষেপ। সম্পূর্ণ পরিকল্পনাটি উপরেই নির্বাহী সারসংক্ষেপ প্রস্তুত করা হয়। এটির উদ্দেশ্য হল সম্ভাব্য বিনিয়োগকারীদের মত গুরুত্বপূর্ণ শ্রোতাদের কাছে বিশ্বাসযোগ্যভাবে পরিকল্পনাটি উপস্থাপন করা যাতে তারা আরও পড়তে আগ্রহী হয়।

**শিল্প বিশ্লেষণ:** একটি শিল্পবিশ্লেষণ সাধারণত নির্বাহী সারসংক্ষেপের পরে থাকে। এই বিভাগে মূল তথ্যগুলি দেওয়া হয়- যার সম্বন্ধে আগে আলোচনা করা হয়েছে- যা উদ্যোগ বা পরিকল্পনাকে সঠিক প্রেক্ষাপটের মধ্যে নিয়ে আসে।

**মার্কেটিং প্ল্যান বা বিপণন পরিকল্পনা:** বিপণন পরিকল্পনা হল কোনো নতুন কৌশল গ্রহণ করার আগে প্রথম পদক্ষেপ। আগেই আলোচনা করা হয়েছে একটা পিসি এর লক্ষ্যের প্রেক্ষাপটের মধ্যে এটা বিকশিত হয় এবং একে বাইরের পরিবেশের একটি বাস্তবসম্মত মূল্যায়নের উপর ভিত্তি করে করা উচিত। বিপণন পরিকল্পনা প্রথমে লেখা হয় কারণ বিপণন সিদ্ধান্ত সাধারণত অন্যান্য ক্ষেত্রে সম্পদ চাহিদা নির্ধারণ করে। একথাও ঠিক যে, একটি বাজারের এক বৃহৎ ভাগ চাইতে গেলে বিভিন্ন ধরনের সম্পদের একটি উল্লেখযোগ্য অঙ্গীকার থাকার প্রয়োজন হবে। আপনি আপনার পণ্য বা সেবা কিভাবে উন্নত করবেন বা বিতরণ করবেন তার জন্য আপনার সাংগঠনিক, উৎপাদন, মানব সম্পদ এবং আর্থিক পরিকল্পনার সুস্পষ্ট বিভাজন থাকবে।

**আর্থিক পরিকল্পনা:** আর্থিক পরিকল্পনা এই সমগ্র ব্যবস্থাকে ধরে রাখে। তিনটি আর্থিক কার্যকলাপ নিয়ে সাধারণত আলোচনা করা হয়।

- ◊ বিনিয়োগের ধরণ
- ◊ ক্যাশ ফ্লো বিবৃতি
- ◊ তিন বছরের আয়ের বিবৃতি

সাধারণত ব্যবসায়িক পরিকল্পনায় একটি পরিশিষ্ট অন্তর্ভুক্ত করা হয়। এতে সাধারণতঃ বক্তব্য সমর্থনকারী তথ্য, নথি এবং সেই সব বিবরণ থাকে পরিকল্পনার সাথে যার স্পষ্ট যোগাযোগ রয়েছে। তথ্য এর উদাহরণের মধ্যে মূল্য তালিকা, অর্থনৈতিক পূর্বাভাস, জনসংখ্যাভিত্তিক তথ্য এবং বাজার বিশ্লেষণ অন্তর্ভুক্ত আছে।

#### 4.6.3 একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা লেখার টিপস

একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা লেখা সংক্ষিপ্ত হবে এবং এখানে যতদূর সম্ভব তথ্য থাকতে হবে। এটি একটি অসঙ্গতি মত শোনাচ্ছে, কিন্তু আপনি বিশেষ বিশেষ শব্দ ব্যবহার করে এই উভয়সঙ্কট সমাধান করতে পারেন। একটি কার্ডে নিম্নলিখিত মূল শব্দগুলি লিখুন এবং লেখার সময় আপনার সামনে রাখবেন:

কে/কী/কোথায়/ কখন/কেন/কীভাবে/ কতটা

ব্যবসায়িক পরিকল্পনা প্রতিটি বিভাগের প্রারম্ভে এক অনুচ্ছেদে (কী ওয়ার্ড দ্বারা জিজ্ঞাসা করা) এই সব প্রশ্নের উত্তর দিন। তারপর প্রতিটি দফার সম্পর্কে পরবর্তী পাঠে আরো কথা লিখুন।

একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা কত বড় হবে তার কোনো নির্দিষ্ট মাপ নেই। গড় দৈর্ঘ্য সমর্থনকারী নথির বিভাগ সহ এটি 30 থেকে 40 পৃষ্ঠার হয়। পরিকল্পনাটি কয়েকটি বিভাগে ভাগ করুন। একটি কার্যকর ব্যবসায়িক পরিকল্পনা লিখতে শৃঙ্খলা, সময় এবং গোপনীয়তা লাগে।

আপনি টেক্সট লেখার সময় সমর্থনকারী নথির একটি তালিকা তৈরি করে সময় বাঁচাতে পারবেন। উদাহরণস্বরূপ, আপনার ব্যবসার আইনি কাঠামো বিষয়ে যখন লিখবেন তখন আপনি অনুভব করবেন যে আপনার অংশীদারিত্ব চুক্তির একটি কপি অন্তর্ভুক্ত করার প্রয়োজন। সমর্থনকারী নথির তালিকায় অংশীদারিত্ব চুক্তি লিখুন। আপনার পরিকল্পনার উক্ত বিভাগটি লেখার সময়, আপনার কাছে ইতিমধ্যেই প্রয়োজনীয় নথির একটি তালিকা আছে। আপনি এই কাজে এগিয়ে যেতে যেতে আপনি যে সব নথি আপনার কাছে নেই, যেমন ধরুন ক্রেডিট রিপোর্ট, তা সংগ্রহ করার চেষ্টা করবেন।

মনের মধ্যে পূর্ববর্তী বিবেচনাগুলি নিয়ে, আপনি এখন আপনার পরিকল্পনা প্রণয়ন শুরু করতে প্রস্তুত। ব্যবসায়িক পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার একটি সামগ্রিক চিত্র পেতে এই পুরো নথিটি পড়ুন।

#### 4.6.4 একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনার রূপরেখার পরামর্শ

##### 1. কভার শিট

এটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনার শিরোনামের পাতা হিসেবে কাজ করে। নিম্নলিখিত জিনিসগুলি এর অন্তর্ভুক্ত থাকা আবশ্যিক:

- ◊ প্রযোজক কোম্পানির নাম.
- ◊ কোম্পানির ঠিকানা
- ◊ কোম্পানির ফোন নম্বর (এরिया কোড অন্তর্ভুক্ত).
- ◊ লোগো (যদি থাকে).
- ◊ নাম, শিরোনাম, ঠিকানা, ফোন নম্বর প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা/বোর্ড পরিচালক এর (এরिया কোড অন্তর্ভুক্ত).
- ◊ যে মাস এবং বছরে পরিকল্পনা জারি করা হয়েছিল.
- ◊ প্রস্তুতকারক ব্যক্তি / প্রতিষ্ঠানের নাম



## 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. ব্যবসার সংক্ষিপ্ত বিবরণ

এটি ব্যবসার ধারণার সংক্ষিপ্ত বিবরণ দেয়। কী উত্থাপন করা হয়েছে? কেন এটা সফল হবে?

## III. সূচীপত্র

প্রধান বিষয় এবং রেফারেন্স তালিকা এক পাতা।

## IV. বিপণনের পরিকল্পনা

একটি বিপণন পরিকল্পনায় লক্ষ্য বাজারের উপর গুরুত্ব দিয়ে মোট বাজার সম্পর্কে তথ্য থাকে। এটা উদ্দিষ্ট গ্রাহকদের চিহ্নিত করতে সাহায্য করে এবং তাদেরকে সঠিক স্থানে সঠিক পণ্য বা পরিষেবা সরবরাহ করার পদ্ধতি সম্পর্কে পরামর্শ দেয়।

- ◊ **উদ্দিষ্ট বাজার:** গ্রাহকদের বৈশিষ্ট্য চিহ্নিত করুন। কিভাবেফলাফলে উপনীত হয়েছেন তা বলুন। জনসংখ্যার উপাত্ত সম্পর্কিত প্রশ্নাবলীর এবং সমীক্ষার তথ্য সাথে দিন। বাজারের আয়তন অনুমান করুন।
- ◊ **কম্পিটিশন:** পরোক্ষ ও প্রত্যক্ষ প্রতিযোগিতার মূল্যায়ন করুন। প্রতিদ্বন্দ্বিতা করতে পারেন কিভাবে তা দেখান। অবস্থান, বাজার এবং ব্যবসার ইতিহাস সাপেক্ষে প্রতিযোগিতার শর্তাবলী পরীক্ষা করুন।
- ◊ **স্থান:** যে পদ্ধতিতে পণ্য ও পরিষেবা গ্রাহকের কাছে উপলব্ধ করানো হবে সে সম্পর্কে বলুন। পরিসংখ্যান রিপোর্ট, রেট শীট ইত্যাদি দিয়ে আপনার সিদ্ধান্ত সমর্থন করুন।
- ◊ **প্রোমোশন:** আপনার বিজ্ঞাপন কীভাবে উদ্দিষ্ট বাজারের জন্য সাজানো হবে? দামের তালিকা, প্রোমোশনের জিনিসপত্র ও বিজ্ঞাপনের ক্যাম্পেন চালানোর সময়সীমাগুলি বলুন।
- ◊ **মূল্য নির্ধারণ:** মার্কেট রিসার্চ করে এবং পণ্য বা পরিষেবার খরচ হিসাব করে মূল্য নির্ধারণ করতে হবে। কিভাবে এই মূল্য নির্ধারণ করলেন তা বলুন এবং তার জন্য যে মার্কেট রিসার্চ করেছেন তার তথ্য দিন।
- ◊ **পণ্য:** আপনার পণ্যের ডিজাইন ও প্যাকেজিং সম্পর্কে মূল প্রশ্নগুলির উত্তর দিন। গ্রাফিক্স এবং আপনার মালিকানার অধিকার সম্পর্কে তথ্য দিন।
- ◊ **বাজারে পা রাখার সময় নির্বাচন:** বাজারে কখন পা রাখবেন তা স্থির করুন এবং কিভাবে এই সিদ্ধান্তে এলেন তা বলুন।
- ◊ **বিক্রয়ের লক্ষ্যমাত্রা:** আগামী তিন বছরে বিক্রয়ের লক্ষ্যমাত্রা কি বলুন। প্রথম বছরের বিক্রি মাস অনুসারে দেখাতে হবে।
- ◊ **শিল্পের প্রবণতা:** বাজার কিভাবে পরিবর্তিত হতে পারে সে বিষয়ে বর্তমান প্রবণতা দিন

এবং পরিবর্তিত পরিস্থিতির সঙ্গে সামঞ্জস্য রেখে আপনার পরিকল্পনা কী আছে।

## V. আর্থিক নথি

এগুলি হল অতীতের, বর্তমানের এবং ভবিষ্যতের আর্থিক অভিক্ষেপ দেখানোর নথি। নিম্নলিখিতগুলি হল ব্যবসায়ের পরিকল্পনার মধ্যে অন্তর্ভুক্ত করার জন্য প্রধান নথি। সে ভাবে এগুলো সাজানো আছে সেভাবেই যদি তা রাখা যায় তবে কাজ অনেক সহজ হবে।

- ◊ **নগদ অর্থপ্রবাহের বিবৃতি (বাজেট):** এই নথি দেখাচ্ছে যে আপনার আপনার ব্যবসার পরিকল্পনা টাকার মূল্যে কত। একটা নির্দিষ্ট সময় ধরে আপনার অর্থের নগদ অন্তঃপ্রবাহ এবং বহিঃপ্রবাহ দেখাচ্ছে। আর্থিক প্রবাহের বিবৃতি দেখায় কখন কতটা নগদ অর্থ ব্যবসার ভিতরে ঢুকছে বা তা থেকে বেরিয়ে যাচ্ছে।
- ◊ **তিন বছর আয়ের অভিক্ষেপ:** একটি প্রোফর্মা আয় বিবৃতি যা পরবর্তী তিন বছরের জন্য আপনার কোম্পানীর ভবিষ্যত পরিকল্পনা কি আছে তা দেখাবে। প্রথম বছরের পরিসংখ্যান নিয়ে এই প্রোফর্মা অর্থ প্রবাহের বিবৃতি তৈরি করুন এবং অর্থনৈতিক এবং শিল্পের ধারা অনুযায়ী পরবর্তী বছরগুলির পরিকল্পনা করুন।
- ◊ **ব্রেক ইভন বিশ্লেষণ:** ব্রেক ইভন পয়েন্ট হল যখন কোনো কম্পানির খরচ তার বিক্রয় বা পরিষেবার আয়তনের ঠিক সমান হয়। এটাকে টাকার পূর্ণসংখ্যার মাপে দেখানো যেতে পারে বা যে মুহূর্তে আমদানি মোট খরচ বা মোট উৎপাদনের একককে স্পর্শ করে (যে খরচ বিক্রির থেকে প্রাপ্ত অর্থের একেবারে সমান) তাই দিয়ে দেখানো যায়। এই বিশ্লেষণ অঙ্ক বা গ্রাফের সাহায্যে দেখানো যায়।
- ◊ **ঋণ সার্ভিস অনুপাত:** ঋণ সার্ভিস বিস্তার অনুপাত হল দীর্ঘমেয়াদী বাধ্যবাধকতা পূরণের ক্ষমতার একটি পরিমাপ। এই অনুপাত, একটি প্রকল্প প্রতি বছর ঋণ/ধার বাবদ কতটা আসল ও সুদ পরিশোধ করে (বা করতে প্রতিশ্রুত) তার অনুপাত। ঋণ সেবা পরিশোধের জন্য যে অর্থ প্রয়োজন তার তুলনায় এর জন্য যে তহবিল আছে।

## VI. সমর্থনকারী নথিসমূহ

- ◊ পিসিএর সংক্ষিপ্ত প্রোফাইল এবং মূল পরিচালক/প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তার রিজুমে
- ◊ ইজারার কপি, যদি থাকে
- ◊ রেফারেন্স চিঠিপত্র
- ◊ চুক্তি/ওয়ার্ক অর্ডার/উৎপাদিত দ্রব্যের বিক্রয়ের জন্য এমওইউ ইত্যাদি
- ◊ আইনী নথি ইত্যাদি (রেজিস্ট্রেশন, ব্যবসা লাইসেন্স, ইত্যাদি)



## 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>

# উৎপাদক কম্পানীর প্রাতিষ্ঠানিক

## শংসাধিত কাজের মূল্যায়ন

( এইঅধ্যায় উৎপাদক কোম্পানীর কার্যকারিতার পরিমাপ করার জন্য যে ব্যবহারিক টুল ব্যবহার করা যেতে পারে তা বর্ণনা করেছে) 1 পিসি এর প্রাতিষ্ঠানিক শংসাধিত কাজের অংশগ্রহণমূলক মূল্যায়নকাঠামো

উৎপাদক কোম্পানির প্রাতিষ্ঠানিক মূল্যায়নের একটি পদ্ধতি, যথা, পিসি এর প্রাতিষ্ঠানিক শংসাধিত কাজের অংশগ্রহণমূলক মূল্যায়ন এর কাঠামো, নিম্নলিখিত বিভাগে আলোচনা করা হয়েছে। এই পদ্ধতি পিসির প্রাতিষ্ঠানিক কর্মক্ষমতার মূল্যায়ন করার জন্য এএসএ দ্বারা ঘন ঘন ব্যবহৃত হয়। এই মূল্যায়নের ভিত্তিতে পিসির জন্য সক্ষমতা তৈরির কৌশল উন্নত বা সংশোধন করা হয়।

### 5.1 পিসির প্রাতিষ্ঠানিক শংসাধিত কাজের অংশগ্রহণমূলক মূল্যায়ন ফ্রেমওয়ার্ক

এই ফ্রেমওয়ার্ক কতগুলি নির্ণায়ক এবং প্রাতিষ্ঠানিক পরিপক্বতা সূচকের একটি সেট দিয়ে গঠিত হয়, যাকে পিসি এর গঠন প্রক্রিয়া এবং কার্যকরীতা নিশ্চিত করতে উৎকর্ষতা বিচার করার জন্য গুরুত্বপূর্ণ বলে মনে করা হয় যাতে সে প্রশাসনিক ব্যবস্থার প্রতি অবদান রাখতে পারে। মানদণ্ড এবং আইএমআইগুলির একটি সেট নিচে দেওয়া হল।

সারণি13: পিসি গঠন প্রক্রিয়া ও কার্যকারিতা নির্ধারণের জন্য মানদণ্ড এবং সূচকগুলি		
	মানদণ্ড	সূচক
1	বৈশিষ্ট্য	<ul style="list-style-type: none"> <li>আয়তন: চলনশীলএবং সামাজিকভাবে সংযোজক হওয়ার জন্য যথেষ্ট ভাল</li> <li>সামাজিক সমস্বতা: আত্মীয়তা বা অন্যান্য সামাজিক বন্ধন, সম্পর্কের উপর নির্ভরতার অভাব।</li> <li>রাজনৈতিকভাবে/অর্থনৈতিকভাবে শক্তিশালী সদস্যদের দ্বারা প্রভাবিত না।</li> <li>দরিদ্র এবং মহিলাদের অন্তর্ভুক্ত করা হয় (বাধ্যতামূলক হলে)</li> </ul>
2	পরিচিতি ও কাঠামো	<ul style="list-style-type: none"> <li>সদস্যরা পিসি গঠনের উদ্দেশ্য জানেন</li> <li>সদস্যরা তাদের পরিবারের প্রতিনিধি।</li> <li>পরিবারের প্রতিনিধিদের মধ্যে ধারাবাহিকতা আছে।</li> <li>সকল সদস্য পিসি এর সব কার্যক্রমের বিবরণ দিতে পারেন।</li> <li>সকল সদস্য পিসি এর আর্থিক (মোটামুটি) কার্যক্রমের বিবরণ দিতে পারেন।</li> </ul>
3	নেতৃত্ব	<ul style="list-style-type: none"> <li>নেতৃত্বের ভূমিকার পরিবর্তন হয়, নির্দিষ্ট মেয়াদ</li> <li>নেতারা সদস্যদের দ্বারা বাছাই / নির্বাচিত করা হয়েছে.</li> <li>পছন্দসই বৈশিষ্ট্যের উপর ভিত্তি করে নেতা বাছাই / নির্বাচন</li> </ul>
4	কার্যধারা	<ul style="list-style-type: none"> <li>পিসির একগুচ্ছ নিয়ম (উপধারা)এবং নিয়ম ভঙ্গকারীদের জন্য নিষেধাজ্ঞা আছে যার উপর আলোচনা এবং ঐক্যমত হয়</li> <li>নিয়মিত বিওডিসভা ও এজিএম উল্লেখযোগ্য উপস্থিতি দিয়ে সঞ্চালিত</li> <li>সংখ্যাগরিষ্ঠ সদস্য (X %) বিওডি / এজিএম আলোচনা ও সিদ্ধান্তে অবদান রাখেন।</li> <li>এই সময় পর্যন্ত রেকর্ড এবং সংবিধিবদ্ধ কমপ্লেক্স গুলির রক্ষণাবেক্ষণ</li> </ul>
5	স্বাধীনতা (পিসি বয়সের সাথে সমানুপাতিক)	<ul style="list-style-type: none"> <li>বিওডি / এজিএম এর X % মিটিং নিয়মিত উন্নতিকারী সংস্থার অনুপস্থিতিতে এবং ক্রমহ্রাসমান সমর্থন নিয়ে অনুষ্ঠিত হয়।উন্নতিকারী সংস্থার (পি এ) সামান্য সহায়তায় বা সহায়তা ছাড়াই রেকর্ডস রাখা হয়।</li> <li>X % সিদ্ধান্ত পিএ কে বাদ দিয়ে স্বাধীনভাবে নেয়া হয়</li> </ul>
6	সম্পদ সঞ্চালন	<ul style="list-style-type: none"> <li>পিসি ব্যবসা চালানোর তহবিল জোগাড় করে</li> <li>ওভারহেড ব্যয় নিজস্ব সম্পদ দিয়ে পূরণ করে</li> <li>X % পর্যন্ত রিজার্ভ তহবিল বাড়তে পেরেছে</li> <li>পিসি সরকার ও বেসরকারি সূত্র থেকে বিশেষজ্ঞ দক্ষতা বা পরিষেবা জোগাড় করে</li> <li>পিসি চিহ্নিত চাহিদা পূরণের জন্য সরকারি প্রকল্প (অন্যান্য প্রকল্পের সঙ্গে মিলিয়ে) জোগাড় করে</li> </ul>
7	সম্পদ ম্যানেজমেন্ট	<ul style="list-style-type: none"> <li>পিসি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা করে ও তার বাস্তবায়ন পরিকল্পনা অনুসারে হয়</li> <li>পিসি বিভিন্ন স্টেকহোল্ডারের সঙ্গে দরাদরি করার ক্ষমতা দেখাতে পেরেছে</li> <li>পিসি কার্যকরভাবে বেতনভুক আধিকারিকদের কাজ পরিচালনা/ তদারক করে</li> <li>বাজেট নিয়ন্ত্রণ</li> <li>স্বচ্ছতা</li> </ul>
8	দক্ষতা অর্জন ও ব্যবহার	<ul style="list-style-type: none"> <li>বিওডি সদস্যদের X % (বিশেষ প্রশিক্ষণ সহ) প্রশিক্ষণ কর্মসূচীতে অংশগ্রহণ করেছেন</li> <li>বিওডি প্রয়োগগত সমস্যা চিহ্নিত করে সমাধানের জন্য পরিকল্পনার দক্ষতা ব্যবহার করেছে।</li> </ul>
9	সুফল বিতরণ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ন্যায্যসঙ্গতভাবে সুফল (লভ্যাংশ ও সেবা) বন্টন</li> <li>সুফল ভাগাভাগি এর ব্যবস্থাসমূহ বানানো হয়েছে এবং তা মেনে চলা হচ্ছে</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)).

এই শর্তগুলির সাপেক্ষে এবং সংশ্লিষ্ট সূচক সাপেক্ষে পিসিগুলির প্রাতিষ্ঠানিক কর্মক্ষমতা বিভিন্ন সময় পরিধির মধ্যে মূল্যায়ন করা যাবে। মূল্যায়নের সময়সীমাগুলি পরিস্থিতি নির্দিষ্ট এবং কাজেই এর কোনো ব্যবস্থাপত্র দেওয়া যাবে না। তবে, এটি শুরুতে কিছু মানদন্ডের জন্য ব্যবহার করা যাবে এবং বছরে একবার পুনরায় অনুশীলনের আয়োজন করা যেতে পারে।

কাম্য হল এই মূল্যায়ণ অংশগ্রহণমূলক পদ্ধতিতে করা হবে, বিশেষ করে বিওডির সদস্যদের যুক্ত করে যাতে তারা আলোচনা, স্পট বিশ্লেষণ ইত্যাদির উপর আলোচনার মাধ্যমে সর্বোচ্চ সুফল পেতে পারে। এই বিশ্লেষণ বিওডিদের তাদের গতিপথ সংশোধনের ক্ষমতা ও সীমাবদ্ধতা চিহ্নিত করতে সাহায্য করবে। কাজেই, সহজীকরণ প্রক্রিয়া অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।

যেহেতু মূল্যায়নটি গুণগত প্রকৃতির অতএব এই মূল্যায়নের জন্য ফেসিলিটোয়ার বিভিন্ন মানদণ্ড ব্যবহার করতে পারবেন। 1 থেকে 10 বা খারাপ, সন্তোষজনক, ভাল, খুব ভাল ইত্যাদি মাণ দিয়ে এই অনুশীলনে কিছু পরিমাণ কার্যকারিতা আনতে পারবেন।

## অতিরিক্ত সম্পদ

### আর্থিক বিশ্লেষণের জন্য টুলকিট

অনুশীলনকারীদের এবং অন্যদের সুবিধার জন্য একটি এক্সেল প্রোগ্রাম ভিত্তিক সফটওয়্যার বানানো হয়েছে। আর্থিক বিশ্লেষণ করার সময় বিভিন্ন ভেরিয়েবল মূল্যায়ণ করার জন্য এটি উপযোগী। এই টুল কিটের সফট কপি এসএ এফসি ওয়েবসাইট থেকে বিনামূল্যে ডাউনলোড করা যাবে। ([www.sfacindia.com](http://www.sfacindia.com)) .











ভারত সরকার  
কৃষি মন্ত্রণালয়  
কৃষি ও সমবায় বিভাগ