



નીતિ અને પ્રક્રિયા ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનો માટેનાં માર્ગનિર્દેશો

POLICY & PROCESS GUIDELINES FOR FARMER PRODUCER ORGANISATIONS



સત્યમેવ જયતે

ભારત સરકાર
કૃષિ મંત્રાલય
ખેતી અને સહકારી વિભાગ



નીતિ અને પ્રક્રિયા ખેડૂત ઉત્પાદક
સંગઠનો માટેનાં માર્ગનિર્દેશો

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

ખેતી અને સહકારી વિભાગ
કૃષિ મંત્રાલય
ભારત સરકાર

2013

CONTENTS વિષયવસ્તુ

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

ભાગ 1: પ્રક્રિયાના દિશાનિર્દેશો ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનોના પ્રોત્સાહન માટે

1. Vision	14
1. દૂરદૃષ્ટિ	14
2. Mission	14
2. ધ્યેય	14
3. Scope and Coverage	14
3. શક્યતા અને વિસ્તાર	14
4. Support for Promotion of FPOs	14
4. FPO ના પ્રોત્સાહન માટે સહાયતા	14
5. Role of Central Government Institutions in Supporting FPOs	15
5. FPO ની સહાયતામાં કેન્દ્ર સરકારની સંસ્થાઓની ભૂમિકા	15
6. Role of State Government Institutions in Supporting FPOs	15
6. FPO ની સહાયતામાં રાજ્ય સરકારની સંસ્થાઓની ભૂમિકા	15
7. Miscellaneous	16
7. વિવિધ	16

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

ભાગ 2: પ્રક્રિયાના દિશાનિર્દેશો ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનોના પ્રોત્સાહન માટે

1. Background	18
1. પૃષ્ઠભૂમિ	18
2. Project Considerations – Objectives	18
2. પ્રોજેક્ટ વિચારણાઓ – ઉદ્દેશો	18
3. Guiding Values and Principles for Sustaining Farmer Producer Organisations Development	19
3. ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનના સતત વિકાસ માટેનાં માર્ગદર્શિત મૂલ્યો અને સિદ્ધાંતો	19
4. Selection of Resource Institutions (RIs)	19
4. રિસોર્સ ઇન્સ્ટિટ્યુશન્સ (RI) ની પસંદગી	19
5. FPO Promotion and Development Process	20
5. FPO પ્રોત્સાહન અને વિકાસ પ્રક્રિયા માટે	20
6. FPO Service Model	22
6. FPO સેવા મોડેલ	22
7. Stages of Project Development, Timeline, Deliverable and Measures of Verification	24
7. પ્રોજેક્ટ વિકાસ, સમયરેખા, વિતરણક્ષમ અને ચકાસણીનાં માપોના તબક્કા	24
8. Project Outcomes	26
8. પ્રોજેક્ટનાં પરિણામો	26
9. Budget and Payment Structure	26
9. બજેટ અને ચુકવણી માળખું	26



ANNEXURES

પરિશિષ્ટ

1. Details of Project Objective wise Activities, Outputs and Outcomes	31
1. પ્રોજેક્ટ ઉદ્દેશ્ય વાર પ્રવૃત્તિઓ, આઉટપુટ્સ અને પરિણામોની વિગતો	31
2. Energizing farm production systems: institutional arrangement for transition to coordinated surplus farmer	32
2. કૃષિ ઉત્પાદન પ્રણાલીઓને પ્રોત્સાહિત કરવી: સંકલિત પુરાંત ખેડૂતને હસ્તાંતરિત કરવા માટેની સંસ્થાકીય વ્યવસ્થા	32
3. Empanelment process	33
3. એમ્પેનલમેન્ટ પ્રક્રિયા	33
4. Outline for diagnostic study	34
4. નૈદાનિક અભ્યાસ માટેની રૂપરેખા	34
5. Detailed checklist of factors for baseline study	35
5. આધારરેખા અભ્યાસ માટે પરિબળોનું વિગતવાર ચેકલિસ્ટ	35
6. Guidelines for business planning	36
6. વ્યવસાય આયોજન માટેના માર્ગનિર્દેશો	36
7. Guidelines for by-laws	37
7. પેટા-કાયદાઓ માટેના માર્ગનિર્દેશો	37
8. Outline for inception report	38
8. ઇન્સેપ્શન રિપોર્ટની રૂપરેખા	38
9. Institutional maturity index	39
9. સંસ્થાકીય પરિપક્વતા સૂચકાંક	39
10. Memorandum of Agreement between promoter organization (concerned State Department/SFAC) and Resource Institution (RI)	40
10. પ્રોત્સાહક સંગઠન (સંબંધિત રાજ્ય વિભાગ/SFAC) અને સંસાધન સંસ્થા (RI) વચ્ચે કરારપત્ર	40

PART-3: RESOURCE HANDBOOK FOR ESTABLISHING A PRODUCER COMPANY

ભાગ 3: સંસાધન પુસ્તિકા એક ઉત્પાદક કંપનીની સ્થાપના માટે

Acknowledgement	45
સ્વીકાર	45
Introduction	46
પ્રસ્તાવના	46

CHAPTER 1: PRODUCER COMPANIES – CONCEPT AND PRACTICES

પ્રકરણ 1: ઉત્પાદક કંપનીઓ	
1.1 Background	47
1.1 પૃષ્ઠભૂમિ	47
1.2 Key Characteristics of Producer Companies	48
1.2 ઉત્પાદક કંપનીની મુખ્ય લાક્ષણિકતાઓ	48
1.3 Experience of ASA in Establishing PCs	49
1.3 PC ની સ્થાપનામાં ASA નો અનુભવ	49

CHAPTER 2: INCORPORATION OF A PRODUCER COMPANY

પ્રકરણ 2: ઉત્પાદક કંપનીની સ્થાપના

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 એક સમુદાય આધારિત સંગઠન (CBO) ની સમક્ષ એક PC સેટ કરતી વખતે સામાજિક પ્રક્રિયાઓ કેવી રીતે અલગ હોવી જોઈએ?	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 શું પ્રાથમિક CBOS (જેમ કે SHGS, જંગલ સંગ્રાહક જૂથ, પાણી વપરાશકર્તા જૂથ, સમાન રૂચિ જૂથ, વગેરેને PC માં રૂપાંતરિત કરી શકાય છે?	52
2.3 Whether the Process of Establishing PC is Self Triggered by the Members Themselves or Externally Triggered?	52
2.3 શું PC સ્થાપનાની પ્રક્રિયા સભ્યો દ્વારા જાતે સર્જાઈ કે બાહ્યરૂપે સર્જવામાં આવી?	52
2.3.1 Who Can be the Initiator for Establishing PC	52
2.3.1 PC સ્થાપના માટે કોણ પહેલકર્તા હોઈ શકે છે?	52
2.4 Preparations for the Formation of a PC	52
2.4 PC નિર્માણ માટેની તૈયારી	52
2.5 Registration of PCs	54
2.5 PC ની નોંધણી	54
Step 1: Digital Signature Certificate (DSC)	
પગલું 1: ડિજિટલ સિગ્નેચર સર્ટિફિકેટ (DSC)	
Step 2: Director Identification Number (DIN)	
પગલું 2: ડાયરેક્ટર આઈડેન્ટિફિકેશન નંબર (DIN)	
Step 3: Naming of a Producer Company	
પગલું 3: ઉત્પાદક કંપનીનું નામકરણ	
Step 4: Memorandum & Articles of Association	
પગલું 4: મેમોરેન્ડમ & આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન	
Step 5: Documents to be submitted to the RoC for the Incorporation of Producer Company	
પગલું 5: ઉત્પાદક કંપની ના સુસ્થાપન માટે RoC ને સબમિટ કરવાનાં દસ્તાવેજો	
Step 6: Certificate of Incorporation	
પગલું 6: સ્થાપનાનું પ્રમાણપત્ર	
Step 7: Tasks to be Completed Immediately after Incorporation of the PC	
પગલું 7: PC ની સ્થાપના બાદ તરત જ પૂર્ણ કરવા માટેનાં કાર્યો	
2.6 Estimated Cost for Incorporation of a Producer Company	56
2.6 ઉત્પાદક કંપનીની સ્થાપના માટેનો અંદાજિત ખર્ચ	56

CHAPTER 3: ASSESSING THE CAPITAL REQUIREMENTS OF A PRODUCER COMPANY

પ્રકરણ 3: ઉત્પાદક કંપનીની આવશ્યકતાઓ મૂડી-આકારણી

3.1 Assessing the Capital Required for Initial Business Activity	57
3.1 પ્રારંભિક વ્યવસાય પ્રવૃત્તિ માટે આવશ્યક મૂડીની આકારણી	57
3.2 Management and Office Administration Cost	58
3.2 સંચાલન અને ઓફિસ વહીવટ ખર્ચાઓ	58



3.3 Cost of Furniture & Fixture	59
3.3 ફર્નિચર્સ અને ફિક્ચર્સની કિંમત	59
3.4 Cost of Infrastructure & Machinery	60
3.4 ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર અને મશીનરીનો ખર્ચ	60
3.5 Training and Capacity-Building of Bods and PC Functionaries	60
3.5 BOD અને PC કામગીરીઓનું પ્રશિક્ષણ અને ક્ષમતાનું નિર્માણ	60

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

પ્રકરણ 4: ઉત્પાદક કંપનીઓ

4.1 Introduction	61
4.1 પ્રસ્તાવના	61
4.2 The Business Planning Process	61
4.2 વ્યવસાય આયોજનની પ્રક્રિયા	61
4.3 How to Generate Business Ideas?	61
4.3 વ્યવસાયના જ્યાલો કેવી રીતે બનાવવા?	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 નાનાં જૂથોમાં વિચારણા કરવી, એ એક તકનિક છે જે સામાન્ય રીતે નવા વ્યવસાયો માટેના જ્યાલ જનરેટ કરવામાં ઉપયોગમાં લેવાય છે. આ પ્રક્રિયા બે તબક્કામાં પૂર્ણ થાય છે:	62
4.3.2 Opportunity and Threat – Analysis & Business Opportunity Identification	62
4.3.2 તક અને જોખમ – વિશ્લેષણ અને વ્યવસાય તકની ઓળખાણ	62
4.3.3 Risk-Mapping and Management	62
4.3.3 જોખમનું માપ અને સંચાલન	62
4.4 Marketing Plan	63
4.4 માર્કેટિંગ યોજના	63
4.4.1 Choosing a Marketing Strategy	64
4.4.1 માર્કેટિંગ વ્યૂહરચનાની પસંદગી	64
4.4.2 Positioning Strategy	64
4.4.2 પોઝિશનિંગ વ્યૂહરચના	64
4.4.3 Basis of Positioning	64
4.4.3 પોઝિશનિંગનો આધાર	64
4.4.4 Strategies Based on Price and Promotion	64
4.4.4 કિંમત અને પ્રમોશન પર આધારિત વ્યૂહરચનાઓ	64
4.4.5 The PC's Marketing Plan	66
4.4.5 PC ની માર્કેટિંગ યોજના	66
4.5 Financial Plan	70
4.5 નાણાકીય યોજના	70
4.5.1 What is a 'Budget'?	70
4.5.1 'બજેટ' શું હોય છે?	70
4.5.2 What is Working Capital?	70
4.5.2 કાર્યશીલ મૂડી શું હોય છે?	70

4.5.3 How to Prepare a Budget?	71
4.5.3 બજેટ કેવી રીતે તૈયાર કરવું?	71
4.5.4 Break-even Analysis	71
4.5.4 બ્રેક ઇવન વિશ્લેષણ	71
4.5.5 Sources of Finance	72
4.5.5 નાણાં વ્યવસ્થાનાં સ્ત્રોત	72
4.5.6 What is Interest? What are the Various Ways of Calculating Interest?	72
4.5.6 વ્યાજ શું છે? વ્યાજ ગણતરીની વિવિધ રીતો કઈ છે?	72
4.5.7 What is Net Present Value (or NPV)?	73
4.5.7 નેટ પ્રેઝન્ટ વેલ્યુ (ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય) (અથવા NPV) શું હોય છે?	73
4.5.8 What is an Internal Rate of Return?	76
4.5.8 વળતરનો આંતરિક દર શું છે?	76
4.5.9 Cash Flow Statement	76
4.5.9 રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ	76
4.5.10 Sensitivity Analysis	79
4.5.10 સંવેદનશીલતા વિશ્લેષણ	79
4.6 Writing a Business Plan	79
4.6 વ્યવસાયયોજનાની લિખિત રચના	79
4.6.1 What is a Business Plan?	79
4.6.1 વ્યવસાયયોજના શું છે?	79
4.6.2 What are the Elements of a Business Plan?	80
4.6.2 એક વ્યવસાય યોજનાના ઘટકો કયા છે?	80
4.6.3 Tips on Writing a Business Plan	80
4.6.3 બજેટ કેવી રીતે તૈયાર કરવું?	80
4.6.4 Suggested Outline of a Business Plan	80
4.6.4 વ્યવસાયયોજનાની સૂચિત બાહ્યરેખા	80

CHAPTER 5: ASSESSING INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF PRODUCER COMPANY

પ્રકરણ 5: સંગઠનાત્મકને એક્સેસ કરવું ઉત્પાદક કંપનીની કામગીરી

5.1 Framework of Participatory Assessment of Institutional Performance of PC	82
5.1 ફ્રેમવર્ક ઓફ પાર્ટીસિપેટરી એસેસમેન્ટ ઓફ ઇન્સ્ટિટ્યૂશનલ પરફોર્મન્સ ઓફ PC	82
Additional Resources	83
વધારાનાં સંસાધનો	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

એકનિમ્સ(સંક્ષિપ્તાક્ષર)ની સૂચિ

1	(AGM)	એન્યુઅલ જનરલ મીટિંગ (વાર્ષિક સાધારણ સભા)
2	(AoA)	આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન
3	(APMC)	એગ્રીકલ્ચરલ પ્રોડ્યુસ માર્કેટ કમિટી (કૃષિ પેદાશ બજાર સમિતિ)
4	(ASA)	એક્શન ફોર સોશિયલ એડવાન્સમેન્ટ
5	(BF)	બિઝિનેસ ફેસિલિટેટર
6	(BoD)	બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ (નિયામક મંડળ)
7	(CA)	ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટ
8	(CB)	કેપેસિટી બિલ્ડિંગ (ક્ષમતા નિર્માણ)
9	(CBO)	કમ્યુનિટી બેઇઝ્ડ ઓર્ગેનાઇઝેશન (સમુદાય આધારિત સંગઠન)
10	(CEO)	ચીફ એક્ઝિક્યુટીવ ઓફિસર
11	(CIG)	કોમન ઇન્ટરેસ્ટ ગ્રુપ
12	(CS)	કંપની સેક્રેટરીઝ
13	(DAC)	ડિપાર્ટમેન્ટ ઓફ એગ્રીકલ્ચર એન્ડ કોઓપરેશન
14	(DIN)	ડાયરેક્ટર આઇડેન્ટિફિકેશન નંબર
15	(DPR)	ડિટેઇલ્ડ પ્રોજેક્ટ રિપોર્ટ (વિગતવાર પ્રોજેક્ટ રિપોર્ટ)
16	(DSC)	ડિજિટલ સિગ્નેચર સર્ટિફિકેટ
17	(DSCR)	ડેટ સેવા કવરેજ રેશિયો (ઋણ સેવા કવરેજનું પ્રમાણ)
18	(EoY)	એન્ડ ઓફ ઇયર
19	(FAO)	ફૂડ એન્ડ એગ્રીકલ્ચર ઓર્ગેનાઇઝેશન
20	(FCI)	ફૂડ કોર્પોરેશન ઓફ ઇન્ડિયા
21	(FFB)	ફાર્મર્સ ફીલ્ડ બુક
22	(FG)	ફાર્મર ગ્રુપ
23	(FIG)	ફાર્મર ઇન્ટરેસ્ટ ગ્રુપ
24	(FPC)	ફાર્મર પ્રોડ્યુસર કંપની (ખેડૂત ઉત્પાદક કંપની)
25	(FPO)	ફાર્મર પ્રોડ્યુસર ઓર્ગેનાઇઝેશન (ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠન)
26	(GB)	જનરલ બોર્ડી
27	(GoI)	ગવર્નમેન્ટ ઓફ ઇન્ડિયા (ભારત સરકાર)
28	(GoMP)	ગવર્નમેન્ટ ઓફ મધ્ય પ્રદેશ
29	(HR)	હ્યુમન રિસોર્સ (માનવ સંસાધન)
30	(IFAD)	ઇન્ટરનેશનલ ફંડ ફોર એગ્રીકલ્ચર ડેવલપમેન્ટ
31	(IFPRI)	ઇન્ટરનેશનલ ફૂડ પોલિસી રીસર્ચ ઇન્સ્ટીટ્યુટ
32	(INM)	ઇન્ટીગ્રેટેડ ન્યુટ્રિયન્ટ મેનેજમેન્ટ
33	(IPM)	ઇન્ટીગ્રેટેડ પેસ્ટ મેનેજમેન્ટ
34	(IPP)	ઇન્ટીગ્રેટેડ પ્લાન્ટ પ્રોટેક્શન
35	(IRR)	ઇન્ટરનલ રેટ ઓફ રીટર્ન (વળતરનો આંતરિક દર)
36	(IT)	ઇન્ફોર્મેશન ટેક્સ
37	(KCC)	કિસાન ક્રેડિટ કાર્ડ્સ
38	(LF)	લીડ ફાર્મર
39	(LS)	લમ્પસમ
40	(LPO)	લાઇવલીહૂડ પ્રમોશન ઓર્ગેનાઇઝેશન



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	(LRP)	લોકલ રિસોર્સ પર્સન્સ
42	(MACS)	મ્યુચ્યુઅલી એડેડ કોઓપરેટીવ સોસાયટીઝ એક્ટ
43	(MADP)	મેડિસિનલ, એરોમેટિક એન્ડ નેચરલ ડાય પ્લાન્ટ પ્રોગ્રામ
44	(MCA)	મિનિસ્ટ્રીઓફ કોર્પોરેટ અફેયર્સ
45	(MIS)	મેનેજમેન્ટ ઇન્ફર્મેશન સિસ્ટમ
46	(MoA)	મેમ્બરેન્ડમ ઓફ એસોસિએશન
47	(MoU)	મેમ્બરેન્ડમ ઓફ અંડરસ્ટેન્ડિંગ
48	(MS Excel)	માઈક્રોસોફ્ટ એક્સેલ
49	(MSP)	મિનિમમ સપોર્ટ પ્રાઇસ
50	(NABARD)	નેશનલ બેંક ફોર એગ્રીકલ્ચર એન્ડ રૂરલ ડેવલપમેન્ટ
51	(NAFED)	નેશનલ એગ્રીકલ્ચર કોઓપરેટિવ ફેડરેશન
52	(NCDC)	નેશનલ કોઓપરેટિવ ડેવલપમેન્ટ કોર્પોરેશન
53	(NGO)	નોન-ગવર્નમેન્ટલ ઓર્ગેનાઇઝેશન
54	(NPV)	નેટ પ્રેઝેન્ટ વેલ્યુ (ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય)
55	(NVIUC)	નેશનલ વેજીટેબલ ઇનિશિયેટિવ ફોર અર્બન કલસ્ટર
56	(O/T Analysis)	ઓપોર્ચ્યુનિટીઝ એન્ડ થ્રેટ્સ
57	(OD)	ઓર્ગેનાઇઝેશનલ ડેવલપમેન્ટ
58	(PAN)	પર્મનન્ટ એકાઉન્ટ નંબર
59	(PC)	પ્રોડ્યુસર કંપનીઝ
60	(PC*)	પર્સનલ કમ્પ્યુટર
61	(PC**)	પ્રોક્યુરમેન્ટ સેન્ટર
62	(PRADAN)	પ્રોફેશનલ આસિસ્ટન્સ ફોર ડેવલપમેન્ટ એક્શન
63	(PV)	પ્રેઝેન્ટ વેલ્યુ
64	(RFP)	રિક્વેસ્ટ ફોર પ્રપોઝલ
65	(RI)	રિસોર્સ ઇન્સ્ટીટ્યુશન
66	(RKVY)	રાષ્ટ્રીય કૃષિ વિકાસ યોજના
67	(RoC)	રજીસ્ટ્રાર ઓફ કંપની
68	(S/W Analysis)	સ્ટ્રેન્થ્સ એન્ડ વીકનેસેસ
69	(SHG)	સેલફ હેલ્પ ગ્રુપ
70	(SHT)	સ્પીઅરહેડ ટીમ
71	(SLSC)	સ્ટેટ લેવલ સેક્શન કમિટી
72	(SMS)	શોર્ટ મેસેજ સર્વિસ
73	(SWOT)	સ્ટ્રેન્થ, વીકનેસ, ઓપોર્ચ્યુનિટી એન્ડ થ્રેટ્સ
74	(TDS)	ટેક્સ ડિડક્ટેડ એટ સોર્સ
75	(TIN)	ટેક્સ ઇન્ફર્મેશન નેટવર્ક
76	(ToR)	ટર્મ્સ ઓફ રેફરન્સ
77	(VAT)	વેલ્યુ એડેડ ટેક્સ
78	(WHR)	વેરહાઉસ રીસિપ્ટ્સ
79	(WUG)	વોટર યુઝર્સ ગ્રુપ્સ





NATIONAL POLICY

*for the Promotion of
Farmer Producer Organisations*

રાષ્ટ્રીય નીતિ

ખેડૂત ઉત્પાદક
સંગઠનોના પ્રોત્સાહન માટે

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

રાષ્ટ્રીય નીતિ

ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનોના પ્રોત્સાહન માટે

પ્રસ્તાવના

ઉત્પાદકોનું એકત્રીકરણ, ખાસ કરીને નાના અને સીમાંત ખેડૂતો, ઉત્પાદક સંગઠનોમાં ખેતીના ઘણા પડકારોનો સામનો કરવા એક સૌથી અસરકારક વિકલ્પ તરીકે બહાર આવ્યા છે, પરંતુ સૌથી અગત્યનું એ કે, તેઓએ રોકાણો, તકનિક અને ઇનપુટ તથા બજારો સુધીની પહોંચ વધારી છે. ભારત સરકારનાં ખેતી અને સહકારના વિભાગ, કૃષિ ખાતાએ કંપની ધારા, ૧૯૫૬ ની વિશિષ્ટ જોગવાઈઓ અંતર્ગત નોંધાયેલા ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનનો પરિચય એક સૌથી ઉચિત સંગઠનાત્મક સ્વરૂપ તરીકે આપ્યો છે, જેણે આસપાસના ખેડૂતોને સંગઠિત કરીને તેઓની ઉત્પાદન અને વેચાણશક્તિના સામુદાયિક ક્ષમતાને સુગ્રથીત કરી છે.

આ નીતિ દસ્તાવેજ કેંદ્ર અને રાજ્ય સરકારની એજન્સીઓ કે જે ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનોને અને વિશેષ કરીને ઉત્પાદક કંપનીઓને આગળ લાવવા અને સમર્થન આપવા તરફ જોઈ રહી છે તેઓને કેન્દ્રિય અને રાજ્ય સરકારોના વિવિધ કાર્યક્રમો અને યોજનાઓની અંતર્ગત લાભ સાથે જોડવાનો પ્રયાસ કરી રહી છે તેમને માર્ગદર્શિત કરવા અને એક સંદર્ભ તરીકે આપવા બનાવાયો છે.

1. દૂરદૃષ્ટિ: સભ્યોની માલિકીનાં ઉત્પાદક સંગઠનો કે જે ખેડૂતોને કાર્યક્ષમ, ઓછા ખર્ચાળ અને ટકાઉ સંસાધનોના ઉપયોગ દ્વારા તેમની ઉત્પાદકતા વધારવા અને સરકાર દ્વારા સમર્થિત સામૂહિક પગલાં દ્વારા તેમના ઉત્પાદન માટે ઊંચુ વળતર મેળવવાનું સમજવા સક્ષમ બનાવે છે તેને પ્રોત્સાહિત કરીને અને સમર્થન આપીને અને શૈક્ષણિક, સંશોધન એજન્સીઓ, સિવિલ સોસાયટી અને ખાનગી ક્ષેત્રના ફળદાયી સહયોગ થકી એક સમૃદ્ધ અને ટકાઉ કૃષિક્ષેત્ર બનાવવું.

2. ધ્યેય

2.1 આર્થિક રીતે પોસાય તેવા, લોકશાહી આધારિત અને સ્વયંસંચાલિત ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનો (FPO) ને પ્રોત્સાહન આપવું

2.2 આવા FPO ના પ્રોત્સાહન માટે નિષ્ણાત અને અનુભવી

સામાજિક સંસ્થાઓ દ્વારા સહાયતા પ્રદાન કરવી

- 2.3 આ FPO ને મજબૂત બનાવવા - નીતિ વિષયક પગલાંઓ, ઇનપુટ્સ, તકનિકી જ્ઞાન, નાણાકીય સંસાધનો અને માળખાગત - જેવી આવશ્યક સહાયતા અને સંસાધનો પૂરા પાડવાં.
- 2.4 ખેડૂતોની તેમના FPO દ્વારા, ખરીદનાર અને વેચનાર બંને તરીકે, બજાર સુધીની પહોંચના અવરોધો દૂર કરવા.
- 2.5 FPO ની સામૂહિક ઉત્પાદન અને વિપણનશક્તિનો લાભ લેવા તેમાં રોકાણ માટે એક સક્ષમ નીતિનું વાતાવરણ ઘડવું.

3. શક્યતા અને વિસ્તાર

- 3.1 આ નીતિની જોગવાઈઓ કંપનીધારા હેઠળ અને વિવિધ કેન્દ્રિય અને રાજ્ય સહકારી સોસાયટી કાયદાઓ હેઠળ પહેલાથી નોંધાયેલ અને તે FPO કે જે આ નીતિના રજૂ થયા પછી તેને અનુગામી નોંધાશે તે બંને પર સમાન રીતે લાગુ થશે.
- 3.2 કેંદ્ર અને રાજ્ય સરકારોનાં કાર્યક્રમો અને વિવિધ યોજનાઓ હેઠળના લાભ આકર્ષવા માટે એક FPO માટેનો મુખ્ય યોગ્યતા માપદંડ એ છે કે તે એકમ નોંધાયેલો હોવો જોઈએ અને તેનો વહીવટ ખેડૂતો દ્વારા ચાલતો હોવો જોઈએ અને સંગઠન કૃષિ અને સંબંધિત ક્ષેત્રોમાંની પ્રવૃત્તિઓ પર કેન્દ્રિત હોવું જોઈએ.

4. FPO ના પ્રોત્સાહન માટે સહાયતા

- 4.1 FPO ની રચના અને વિકાસમાં, કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકારો તથા તેમની એજન્સીઓ દ્વારા, કૃષિક્ષેત્રની એજન્સીમાં વિવિધ કેન્દ્રિય પ્રાયોજિત અને રાજ્ય દ્વારા ચાલતી યોજનામાંથી નાણાકીય સંસાધનોના ઉપયોગ દ્વારા સક્રિય રીતે પ્રોત્સાહિત કરવામાં અને સહાયતા કરવામાં આવશે. આ ધ્યેય સંબંધિત પ્રોત્સાહક મંડળ દ્વારા ભાગીદારોનું ગઠબંધન કરીને પ્રાપ્ત કરવામાં આવશે, જેમાં નાગરિક સામાજિક સંસ્થાઓ, સંશોધન સંસ્થાઓ, સલાહકારો, ખાનગી ક્ષેત્રના રમતવીરો અને અન્ય કોઈ પણ એકમ કે જે સશક્ત અને પોસાય તેવા ઉત્પાદકોની માલિકીના



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.

FPO ને ફાળો આપી શકે, તેમનો સમાવેશ થાય છે.

- 4.2 RA ની પસંદગીની પદ્ધતિઓ, બજેટ અને નોંધણી પ્રક્રિયાઓ સહિત, FPO ના પ્રોત્સાહન માટેની વિગતવાર માર્ગદર્શિકા આ નીતિ સાથે જોડાયેલી છે. આ માર્ગદર્શિકા FPO પ્રોત્સાહનમાં પરોવાયેલ કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકારની એજન્સીઓને માર્ગદર્શિત કરવા અને FPO ની રચનાના ઉદ્દેશને પ્રાપ્ત કરવા માટે એક વિગતવાર નકશો પ્રદાન કરવા બનાવાઈ છે, ખાસ કરીને જો FPO ને પ્રોત્સાહિત કરવા માટે કેન્દ્રની યોજનાઓ હેઠળના ભંડોળનો ઉપયોગ થઈ રહ્યો હોય. જો કે, રાજ્ય સરકારો આ માટે જો રાજ્ય બજેટરી ભંડોળોનો ઉપયોગ કરી રહી હોય, તો તે તેમની પોતાની સ્વતંત્ર માર્ગદર્શિકા વિકસિત કરવા માટે સ્વતંત્ર છે.

5. FPO ની સહાયતામાં કેન્દ્ર સરકારની સંસ્થાઓની ભૂમિકા

- 5.1 ડિપાર્ટમેન્ટ ઓફ એગ્રિકલ્ચર એન્ડ કો-ઓપરેશન (DAC), ભારત સરકારનું કૃષિ ખાતું FPO ના વિકાસ અને વૃદ્ધિ માટે મધ્યવર્તી એજન્સી તરીકે કાર્ય કરશે.
- 5.2 DAC હેઠળની એક સોસાયટી, સ્મોલ ફાર્મર્સ એગ્રિબિઝિનેસ કન્સોર્ટિયમ (SFAC), એ તકનિકી સહાયતા, પ્રશિક્ષણ જરૂરિયાતો, સંશોધન અને જ્ઞાન વ્યવસ્થાપન માટે એક સિંગલ-વિંડો તરીકે કાર્ય કરવા અને રોકાણો, ટેકનોલોજી અને બજારમાં જોડાણો બનાવવા માટે DAC ની એક અધિકૃત એજન્સી હશે. SFAC રાજ્ય સરકાર, FPO અને FPO ના પ્રોત્સાહન અને વિકાસમાં સંલગ્ન અન્ય એકમોને સર્વાંગી સહાયતા પ્રદાન કરશે. ખાસ કરીને, SFAC, FPO અને ઇનપુટ્સ સપ્લાયર્સ, ટેકનોલોજી પૂરી પાડનારાઓ, વિસ્તરણ અને સંશોધન એજન્સીઓ અને મોડેલિંગ અને પ્રક્રિયા કરનારા રમતવીરો, જાહેર અને ખાનગી ક્ષેત્રો બંને ક્ષેત્રોમાંનાં, બંને વચ્ચે ટકાઉ જોડાણો બનાવશે.
- 5.3 નેશનલ કો-ઓપરેટિવ ડેવલપમેન્ટ કોર્પોરેશન (રાષ્ટ્રીય સહકારી વિકાસ નિગમ) (NCDC) ના અધિદેશને નિગમનાં વિવિધ કાર્યક્રમો હેઠળ સહાયતા પ્રાપ્ત કરતી પાત્ર સંસ્થાઓની યાદીમાં સામેલ કરવા માટે વિસ્તારવામાં આવશે.
- 5.4 NAFED, FPO ને પાત્ર સંસ્થાઓની યાદીમાં સમાવવાના પગલાંઓ લેશે, જે તેના વતી કિંમત આધાર ખરીદી કામગીરીઓને હાથ ધરવાનું કામ કરશે.
- 5.5 DAC, ફૂડ કોર્પોરેશન ઓફ ઇન્ડિયા (FCI) અને રાજ્ય

સરકારો સાથે તેમને વિવિધ પાક માટેની ન્યૂનતમ સમર્થન મૂલ્ય (MSP) પ્રાપ્તિ કામગીરીઓ હેઠળ પ્રાપ્તિ એજન્સીઓ તરીકે FPO ને સામેલ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવાનું કામ કરશે.

- 5.6 DAC અને તેની નિયુક્ત એજન્સીઓ FPO ની કાર્યશીલ મૂડી અને ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર રોકાણોની જરૂરિયાતો માટે ટૂંકા અને મધ્યમ ગાળાનાં ક્રેડિટ આપવા માટે NABARD અને અન્ય નાણાકીય સંસ્થાઓ સાથે કાર્ય કરશે. DAC, FPO ના સભ્યો માટે 100% નાણાકીય સમાવેશો પ્રાપ્ત કરવા માટે અને તેમને કિસાન ક્રેડિટ કાર્ડ્સ સાથે જોડવા માટે સંબંધિત પક્ષકારો સાથે પણ કામ કરશે.
- 5.7 DAC, FPO ના ઝડપી ગતિવાળા વિકાસને ઉત્તેજન આપવાનાં મત સાથે FPO ની નોંધણી, સંચાલન અને નિયમનને લગતા કાયદાની જોગવાઈઓને વધુ સ્પષ્ટ અને સશક્ત બનાવવા માટે કોર્પોરેટ અફેર્સ મંત્રાલય અને અન્ય પક્ષકારો સાથે કાર્ય કરશે.

6. FPO ની સહાયતામાં રાજ્ય સરકારની સંસ્થાઓની ભૂમિકા

- 6.1 કેન્દ્રિય-પ્રાયોજિત અને રાજ્ય-નાણાકીય કાર્યક્રમો અને યોજનાઓ દ્વારા વિશાળ પાયા પર FPO ની રચના કરવા રાજ્ય સરકારોને પ્રોત્સાહિત કરવા ઉપરાંત, DAC, FPO ની સહાયતા કરવા અને સશક્ત બનાવવા માટે રાજ્ય સરકારો દ્વારા લેવા માટે નીચેનાં પગલાઓ સૂચવે છે:
- 6.1.1 સભ્ય માલિકીની સંસ્થાઓ માટેના સમય-સમય પર વધારેલા તમામ લાભો અને સુવિધાઓ માટે સંબંધિત રાજ્ય કાયદા હેઠળ નોંધાયેલ સહકારી અને સ્વતઃ-સહાય જૂથો/સંઘો સાથે FPO ને જાહેર કરીને.
- 6.1.2 FPO ને તેમના સભ્યો માટે ઇનપુટ્સમાં (બિયારણ, ખાતર, કૃષિ મશીનરી અને જંતુનાશક વગેરે) વેપાર કરવા કરવા માટે તેમજ કૃષિ ઇનપુટ્સની FPO દ્વારા સપ્લાયને સહકારી સાથે માર્ગ આપવા માટે લાઇસેન્સેસને સહેલાઈથી રજૂ કરવા માટેની જોગવાઈઓ કરીને.
- 6.1.3 FPO નો પ્રમાણિત બિયારણ, નમૂના અને અન્ય રોપણી સામગ્રીના ઉત્પાદકો તરીકે ઉપયોગ કરવો અને સહકારી સાથે તેમની ઉત્પાદન અને માર્કેટિંગની સબસિડિઝ વધારીને.
- 6.1.4 FPO ખેતરના ઝાંપેથી, FPO માલિકીની પ્રાપ્તિ અને માર્કેટિંગ કેન્દ્રોએથી FPO ના

- 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.

ખેતપેદાશોના સીધા વેચાણની મંજૂરી આપવા અને FPO તથા જથ્થાબંધ ખરીદનારાઓ વચ્ચે ગોઠવણીઓ કરવા માટે કરારની સહાયતા આપવા APMC કાયદામાં યોગ્ય સુધારાઓ દ્વારા.

6.1.5 વિવિધ પાકો માટેની MSP કામગીરીઓ માટે FPO ની પ્રાપ્તિ એજન્ટો તરીકે નિયુક્તિ કરીને.

6.1.6 વિભિન્ન ખેતીવિષયક વિકાસ કાર્યક્રમો, ખાસ કરીને RKVY, NFSM, ATMA વગેરે માટે FPO નો અમલીકરણ એજન્ટ તરીકે ઉપયોગ કરીને તથા પસંદગીના આધારે FPOના સભ્યો માટે ખેતીમાં કેન્દ્ર અને રાજ્ય દ્વારા પ્રાયોજિત કાર્યક્રમોના લાભને વધારીને.

6.1.7 કાર્યશીલ મૂડીસંગ્રહ અને સંસાધન ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર અને અન્ય રોકાણો માટે FPO ને સહકારી બેંકો, રાજ્ય નાણાકીય નિગમો વગેરે જેવી નાણાકીય સંસ્થાઓ સાથે જોડીને.

6.1.8 FPO ને જીવંત, ટકાઉ અને સ્વ-સંચાલિત એકમો બનાવવા માટે તેમને સહાયતા આપવા અને સશક્ત બનાવવા રાજ્ય સ્તરની નીતિ બહાર પાડીને.

7. વિવિધ

7.1 DAC આ નીતિ નિવેદન અને દિશાનિર્દેશો પર જરૂરિયાત પ્રમાણે સમય સમય પર અપડેટ્સ બહાર પાડશે.

7.2 આ દસ્તાવેજની નકલો DACr SFAC, WDCDC, NAFED અને રાજ્ય સરકારની વેબસાઇટ્સ પર મૂકવામાં આવશે અને વિશાળ પ્રચાર અને માહિતી માટે તમામ આધિકારિક ભાષાઓમાં અનુવાદિત પણ કરવામાં આવશે.





PROCESS GUIDELINES

*for Promotion of Farmer
Producer Organisations*

પ્રક્રિયાના દિશાનિર્દેશો

ખેડૂત ઉત્પાદક
સંગઠનોના પ્રોત્સાહન માટે

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

પ્રક્રિયાના દિશાનિર્દેશો

ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનોના પ્રોત્સાહન માટે

1. પૃષ્ઠભૂમિ

ભારત સરકારનાં કૃષિ ખાતાનાં ડિપાર્ટમેન્ટ ઓફ એગ્રિકલ્ચર અને કો-ઓપરેશને (DAC) રાજ્ય સરકારની ભાગીદારીમાં, ૨૦૧૧-૧૨ દરમિયાન સભ્યો-આધારિત ફાર્મર પ્રોડ્યુસર ઓર્ગેનાઇઝેશન (FPO) ના પ્રોત્સાહન માટે એક પાયલોટ પ્રોગ્રામ શરૂ કર્યો, જે સ્મોલ ફાર્મર્સ એગ્રિબિઝિનેસ કન્સોર્ટિયમ (SFAC) મારફતે અમલમાં લાવવામાં આવ્યો હતો. આ પ્રોગ્રામમાં રાષ્ટ્રીય કૃષિ વિકાસ યોજના (RKVT) ની બે ઉપ-યોજનાઓ હેઠળ, એટલે કે શહેરી કલસ્ટર્સ માટે રાષ્ટ્રીય શાકભાજી પહેલ અને વરસાદ આધારિત ૬૦,૦૦૦ ગામડાઓ માટે કઠોળ વિકાસ માટેનો કાર્યક્રમ આ બંને હેઠળ દેશભરમાંથી ૨૫૦ FPO માંના લગભગ ૨.૫૦ લાખ ખેડૂતોના એકત્રિકીકરણનો સમાવેશ થાય છે. યોજનાનો હેતુ ઘણાં રાજ્યોમાંથી વિવિધ સ્તરોનાં ખેડૂતોને, ખાસ કરીને નાના ઉત્પાદકોને એકત્રિત કરવાનો છે, જેથી કરીને ટેકનોલોજીની પહોંચને ઉત્તેજન આપી, ઉત્પાદકતા વધારી, ઇનપુટ્સ અને સેવાઓ સુધીની સુધારાત્મક પહોંચને સક્ષમ કરીને ખેડૂતોની આવક વધારી શકાય જેથી તેમનું ટકાઉ ખેતી આધારિત જીવન મજબૂત બને.

SFAC આ FPO ને સૂચિબદ્ધ સંસાધન સંસ્થાઓ (RA) દ્વારા સહાય કરે છે, જે પ્રશિક્ષણ અને ક્ષમતા-બંધારણના વિવિધ ઇનપુટ્સ પ્રદાન કરે છે અને આ એકમોને ઇનપુટ સપ્લાયરો, ટેકનોલોજી પ્રદાનકર્તાઓ અને બજારનાં જાણકારો સાથે જોડે છે. FPO ની ક્ષમતામાં રોકાણ બે વર્ષમાં વધશે. SFAC, DAC અને રાજ્યો વતી આ યોજનાનું નિરીક્ષણ પણ કરે છે અને તેની પ્રગતિની જાણ કરે છે.

પાયલોટે પહેલા જ આનાં ઉત્સાહજનક પરિણામો બતાવી દીધાં છે અને હાલમાં ૩ લાખથી વધુ ખેડૂતોને ગ્રામ-સ્તરના ફાર્મર ઇન્ટરેસ્ટ ગ્રુપ્સ (FIGs) માં એકત્રિત થયા છે, જે જૂથોને નોંધાયેલાં FPO માં જોડવામાં આવી રહ્યાં છે. સામૂહિક પગલાઓ દ્વારા ખેડૂતોને સમર્થ બનાવવા ઉપરાંત, આ પાયાનાં એકમો કૃષિ તકનિકના પ્રસારણ માટેના એક મધ્યવર્તી બિંદુ તરીકે ઊભરી આવે છે. બહેતર કિંમતો માટે બજાર ઉઠાવવા ઇનપુટ્સ અને ક્રેડિટ તથા તેમના ઉત્પાદનનું એકત્રિકીકરણ.

ફાર્મર પ્રોડ્યુસર ઓર્ગેનાઇઝેશન્સના સંસ્થાગત વિકાસની પ્રક્રિયાને મુખ્ય ધારામાં લાવવા, DAC XII યોજના દરમિયાન RKVY હેઠળની એક નિયમિત પ્રવૃત્તિ તરીકે FPO પ્રચારને સીધી સહાય કરવા રાજ્યોને પ્રોત્સાહિત કરવા માટેના આ દિશાનિર્દેશો બહાર પાડી રહ્યું છે. આ દિશાનિર્દેશો રાજ્યોને FPO પ્રચાર માટે એક માનક પદ્ધતિને અનુસરવામાં મદદ માટે, તેમજ સૂચક

ખર્ચા અને એક નિરીક્ષણ-માળખું પ્રદાન કરવા માટે બનાવવામાં આવ્યા છે. રાજ્યો RA (જેમ કે એનજીઓ, ખાનગી કંપનીઓ, સંશોધન એકમો, સહકારીઓ, ખેડૂત જૂથો) ને ખેડૂતોને એકત્રિત કરવાં (કે જે સ્થિતિમાં તેઓને આ દિશાનિર્દેશોમાં સૂચવેલ ખુલ્લી બોલીના નિયમોને અનુસરવા માટે સલાહ આપવામાં આવે) સીધા જ સંલગ્ન કરી શકે છે. વૈકલ્પિક રીતે, તેઓ તેમના વતી SFAC ને કોઈ યોગ્ય RA સાથે જોડાણ કરવા માટે આમંત્રિત કરી શકે છે. ત્રીજો વિકલ્પ, RKVY ના હેડ દ્વારા SFAC ને આવશ્યક બજેટ પ્રદાન કરીને, રાજ્ય વતી FPO ના પ્રચારને હાથ ધરવા માટે સીધા જ SFAC કામ સોંપવાનો હશે. રાજ્યો તેમની પસંદગીનો વિકલ્પ ચુંટવા માટે સ્વતંત્ર છે.

નીચેના ફકરાઓ યોજના માર્ગદર્શિકા, યોજના વિકાસનાં તબક્કા, મુખ્ય ચકાસણીક્ષમ સંકેતો અને પરિણામોનું વર્ણન કરે છે.

2. પ્રોજેક્ટ વિચારણાઓ – ઉદ્દેશો

ખેડૂતોને સભ્ય-માલિકી ઉત્પાદક સંગઠનોમાં અથવા FPO માં એકત્રિત કરવાનો મુખ્ય હેતુ, ઉત્પાદન, ઉત્પાદન ક્ષમતા ખેડૂતોની નફાકારકતા વધારવાનો છે, ખાસ કરીને દેશમાંના નાના ખેડૂતોની. પ્રતિભાગી ખેડૂતોને તેમનાં સંદર્ભથી સંબંધિત યોગ્ય પાક ઓળખવામાં આવશ્યક સહાયતા આપવામાં આવશે, ફાર્મર ફીલ્ડ સ્કૂલ્સ સહિત સમુદાય-આધારિત પ્રક્રિયાઓ દ્વારા આધુનિક ટેકનોલોજીની પહોંચ પ્રદાન કરવામાં આવશે; તેમની ક્ષમતાઓને સશક્ત કરવામાં આવશે અને તેઓને વધારેલ ઉત્પાદનક્ષમતા, સંભવિત ઉત્પાદનો અને બજાર ટાઇ-અપ્સ માટેની ટેકનોલોજી અંગેના અગ્રિમ જોડાણો સુધીની પહોંચની સુવિધા આપવામાં આવશે. ખેડૂતોને નાનાં પડોશી અનૌપચારિક જૂથોમાં સંગઠિત કરવામાં આવશે જેમને સુધારેલ ઇનપુટ અને બજારના આઉટપુટની પહોંચ તેમજ વાટાઘાટશક્તિ માટે FPO માં તેઓને સહભાગી બનાવવા સહિત તેમને સંસ્થાઓ/સંગઠનો રચવા માટેના કાર્યક્રમ હેઠળ સમર્થન આપવામાં આવશે.

પ્રોજેક્ટના ઉદ્દેશો નીચે પ્રમાણે છે:

2.1 ખેડૂતોને ગ્રામ સ્તરે ૧૫ થી ૨૦ સભ્યો સુધીના જૂથો (ફાર્મર ઇન્ટરેસ્ટ ગ્રુપ્સ અથવા FIG કહેવાય છે) માં એકત્રિત કરવા અને એક મધ્યવર્તી બિંદુ પર તેમની સંસ્થાઓ બનાવવી દા.ત. ફાર્મર પ્રોડ્યુસર ઓર્ગેનાઇઝેશન્સ (FPO) જેથી કરીને ઉત્પાદન-



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.

વિશિષ્ટ કલસ્ટર/વ્યાવસાયિક પાક યંત્રોની યોજના બનાવી અને તેનો અમલ કરી શકાય.

2.2 વધારેલ ઉત્પાદકતા માટે શ્રેષ્ઠ ખેતી પદ્ધતિઓ દ્વારા ખેડૂતોની ક્ષમતાને સશક્ત કરવી.

2.3 સઘન કૃષિ ઉત્પાદન અને વધારેલ કલસ્ટર સ્પર્ધાત્મકતા માટે ગુણવત્તાવાળા ઇનપુટ્સ અને સેવાઓના વપરાશ અને તેમના સુધીની પહોંચની ખાતરી આપવી.

2.4 માર્કેટ એગ્રિગેટર્સ દ્વારા માર્કેટિંગ તકો સાથે ઉત્પાદક જૂથોના જોડાણ સહિત ન્યાયી અને લાભપ્રદ બજારો સુધીની પહોંચની સુવિધા આપવી.

પ્રસ્તાવિત પ્રવૃત્તિઓ, આઉટપુટ્સ અને પરિણામો માટેનું પરિણામોનું ફેમવર્ક પરિશિષ્ટ 1 માં આપવામાં આવેલું છે.

આ પરિણામોને પ્રાપ્ત કરવા માટે સૂચવેલ સંસ્થાગત વ્યવસ્થાનું વિહંગાવલોકન પરિશિષ્ટ 2 માં આપેલ છે.

3. ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનના સતત વિકાસ માટેનાં માર્ગદર્શિત મૂલ્યો અને સિદ્ધાંતો

મૂલ્યો: FPO સ્વ-સહાય, સ્વતંત્ર: ઉત્તરદાયિત્વ, લોકશાહી, સમાનતા, સમન્યાય અને એકતાના મૂલ્યો પર આધારિત છે. FPO સભ્યોએ પ્રમાણિકતા, નિખાલસતા, સામાજિક જવાબદારી અને અન્ય લોકોની સંભાળના નૈતિક મૂલ્યોને માનવું આવશ્યક છે.

સિદ્ધાંતો: FPO સિદ્ધાંતો તે માર્ગદર્શિકાઓ છે જેના દ્વારા FPO તેમનાં મૂલ્યોને વ્યવહારમાં મૂકશે.

1લો સિદ્ધાંત: સ્વૈચ્છિક અને ખુલ્લી સદસ્યતા

FPO સ્વૈચ્છિક સંગઠનો છે, જે તે બધી વ્યક્તિઓ માટે ખુલ્લાં છે જેઓ તેમની સેવાઓનો ઉપયોગ કરવા સક્ષમ છે અને લિંગ, સામાજિક, જાતિવાદી, રાજનૈતિક અથવા ધાર્મિક ભેદભાવ વગર સદસ્યતાની જવાબદારીઓને સ્વીકારવા ઇચ્છે છે.

2જો સિદ્ધાંત: લોકતાંત્રિક ખેડૂત સભ્ય નિયંત્રણ

FPO લોકતાંત્રિક સંગઠનો છે જે તેની નીતિ ઘડવા અને નિર્ણયો લેવામાં સક્રિય રીતે ભાગ લેતા ખેડૂત-સભ્યો દ્વારા સંચાલિત થાય છે. ચૂંટાયેલા પ્રતિનિધિઓ તરીકે સેવા આપતા પુરુષ અને સ્ત્રીઓ સભ્યોના સામુહિક એકમ તરફ ઉત્તરદાયી હોય છે. પ્રારંભિક FPO માં ખેડૂત-સભ્યો પાસે સમાન મતાધિકારો હોય છે (એક સભ્ય, એક મત) અને અન્ય સ્તરોના FPO નું સંગઠન પણ લોકતાંત્રિક રીતે કરવામાં આવે છે.

3જો સિદ્ધાંત: ખેડૂત-સભ્યોની આર્થિક ભાગીદારી

ખેડૂત-સભ્યો તેમના FPO ની મૂડીને ન્યાયપૂર્ણ અને લોકશાહી રીતે નિયંત્રિત કરવા ફાળો આપે છે. તે મૂડીનો એક ન્યૂનતમ ભાગ સામાન્ય રીતે FPO પરની સહિયારી સંપત્તિ હોય છે ખેડૂત-સભ્યો સામાન્ય રીતે મર્યાદિત

વળતર પ્રાપ્ત કરે છે, જો કોઈ હોય તો, સદસ્યતા સમયની શરતો મુજબ સબ્સ્કાઇબ કરેલ મૂડી પર. ખેડૂત-સભ્યો તેમના FPO ને વિકસિત કરવાના નીચેના હેતુઓ પૈકી કોઈ પણ અથવા બધા માટે પુરાંતની ફાળવણી કરે છે, સંભવતઃ અનામતોની સેટિંગ દ્વારા, જેમાંનો ઓછામાં ઓછો એક ભાગ અવિભાજ્ય હશે જેમાંથી સભ્યોને FPO સાથેની તેમની લેવડદેવડના પ્રમાણમાં લાભ આપવો; અને સભ્યો દ્વારા મંજૂર અન્ય પ્રવૃત્તિઓમાં સહાય કરવી.

4થો સિદ્ધાંત: સ્વાયત્તતા અને સ્વતંત્રતા

FPO સ્વાયત્ત, સ્વ-મદદ સંગઠનો છે જે તેમના ખેડૂત-સભ્યો દ્વારા નિયંત્રિત થાય છે. જો તેઓ સરકાર સહિત અન્ય કોઈ સંગઠનો સાથેના કરારોમાં પ્રવેશે છે, અથવા બાહ્ય સ્રોતોથી મૂડી ઉઠાવે છે, તો તેઓ આવું તેમના ખેડૂત સભ્યો દ્વારા લોકશાહી નિયંત્રણની ખાતરી આપતી હોય તેવી શરતો પર કરે છે અને તેઓના FPO ની સ્વાયત્તતાને જાળવે છે.

5મો સિદ્ધાંત: શિક્ષણ, પ્રશિક્ષણ અને જાણકારી

FPO ના સહકારી તેમના ખેડૂત સભ્યો, ચૂંટેલા પ્રતિનિધિઓ, સંચાલકો અને કર્મચારીઓને શિક્ષણ અને પ્રશિક્ષણ પ્રદાન કરે છે જેથી તેઓ પોતાના FPO ના વિકાસમાં પ્રભાવી ભૂમિકા નિભાવી શકે. તેઓ લોકોની સમસ્યા, ખાસ કરીને યુવાનો અને લોકમતને પ્રભાવિત કરનારાઓને FPO ની પ્રકૃતિ અને તેના લાભો વિશે જાણકારી આપે છે.

6જો સિદ્ધાંત: FPO વચ્ચે સહકાર

FPO તેમના સભ્યોને સૌથી અસરકારક રીતે સેવા પૂરી પાડે છે અને સ્થાનિક, રાષ્ટ્રીય, પ્રાદેશિક અને આંતરરાષ્ટ્રીય માળખા દ્વારા ભેગા મળીને કામ કરીને FPO ની ગતિને મજબૂત બનાવે છે.

7મો સિદ્ધાંત: સમુદાય માટેની ચિંતા

FPO તેમના સભ્યો દ્વારા મંજૂર કરેલી નીતિઓ દ્વારા તેમના સમુદાયોના સતત વિકાસ માટે કાર્ય કરે છે.

4. રિસોર્સ ઇન્સ્ટિટ્યુશન્સ (રા) ની પસંદગી

જો રાજ્ય સરકાર રા ની ઓળખાણ અને/અથવા FPO ના પ્રચાર માટે SFAC ને તેની મધ્યવર્તી એજન્સી તરીકે નિયુક્ત કરવાનું ઇચ્છે, તો એ સ્થિતિમાં, તેના માટે પરિશિષ્ટ 3 માં આપેલ રા પ્રક્રિયાના વિગતવાર જોડાણને અનુસરવું આવશ્યક નથી. તેઓ FPO પ્રચારને લેવા માટે એક પ્રોજેક્ટ દરખાસ્ત સબમિટ કરવા માટે સીધા જ SFAC નો સંપર્ક કરી શકે છે અને SFAC એ દરખાસ્ત સબમિટ કરે તે પછી જરૂરી બજેટ ઉપલબ્ધ કરી શકે છે અને તે જ SLSC દ્વારા મંજૂર કરવામાં આવે છે.

જોકે, જો રાજ્ય રા સીધી નિયુક્તિ અને FPO ના પ્રચારને હાથમાં લે છે, તો પછી પરિશિષ્ટ -3 માં આપેલ પ્રક્રિયાને અનસરવું આવશ્યક છે.

નીતિ અને પ્રક્રિયા ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનો માટેનાં માર્ગનિર્દેશો

5. FPO PROMOTION AND DEVELOPMENT PROCESS

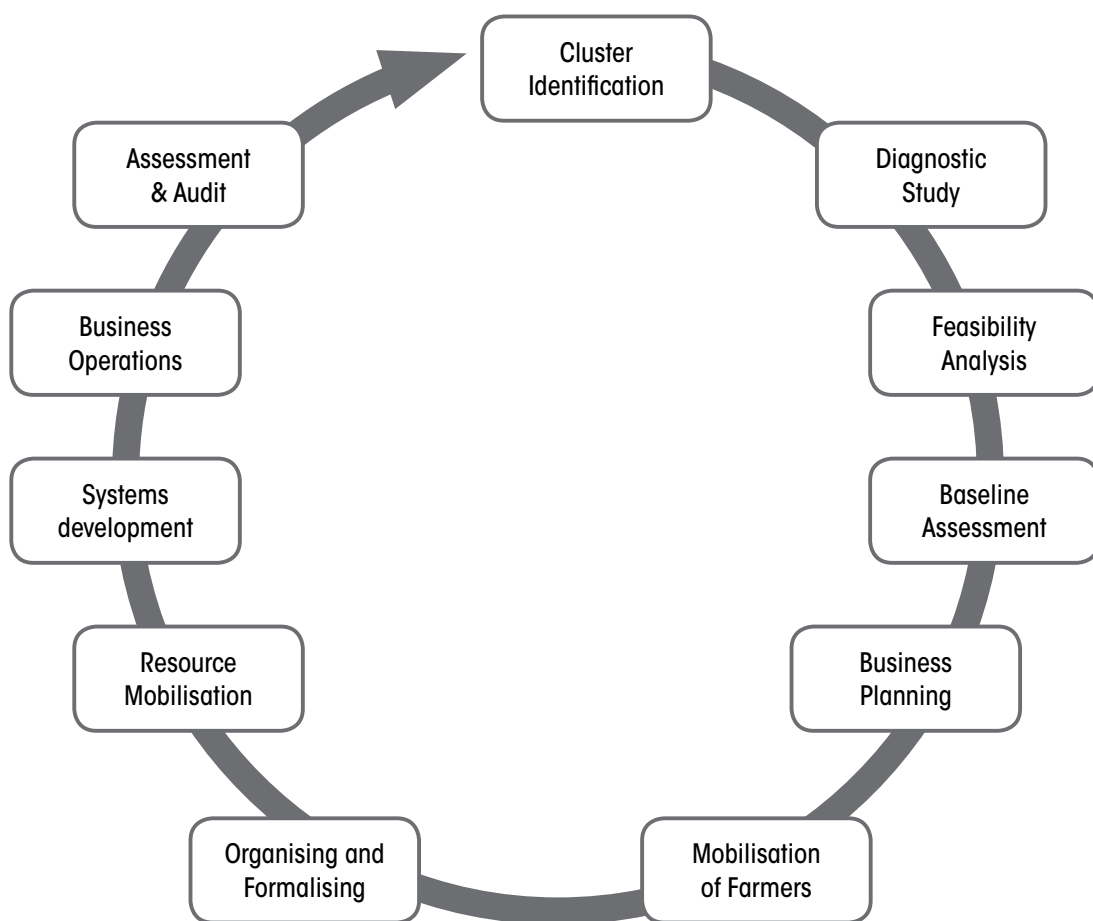


FIGURE 1: FPO PROMOTION AND DEVELOPMENT PROCESS

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.

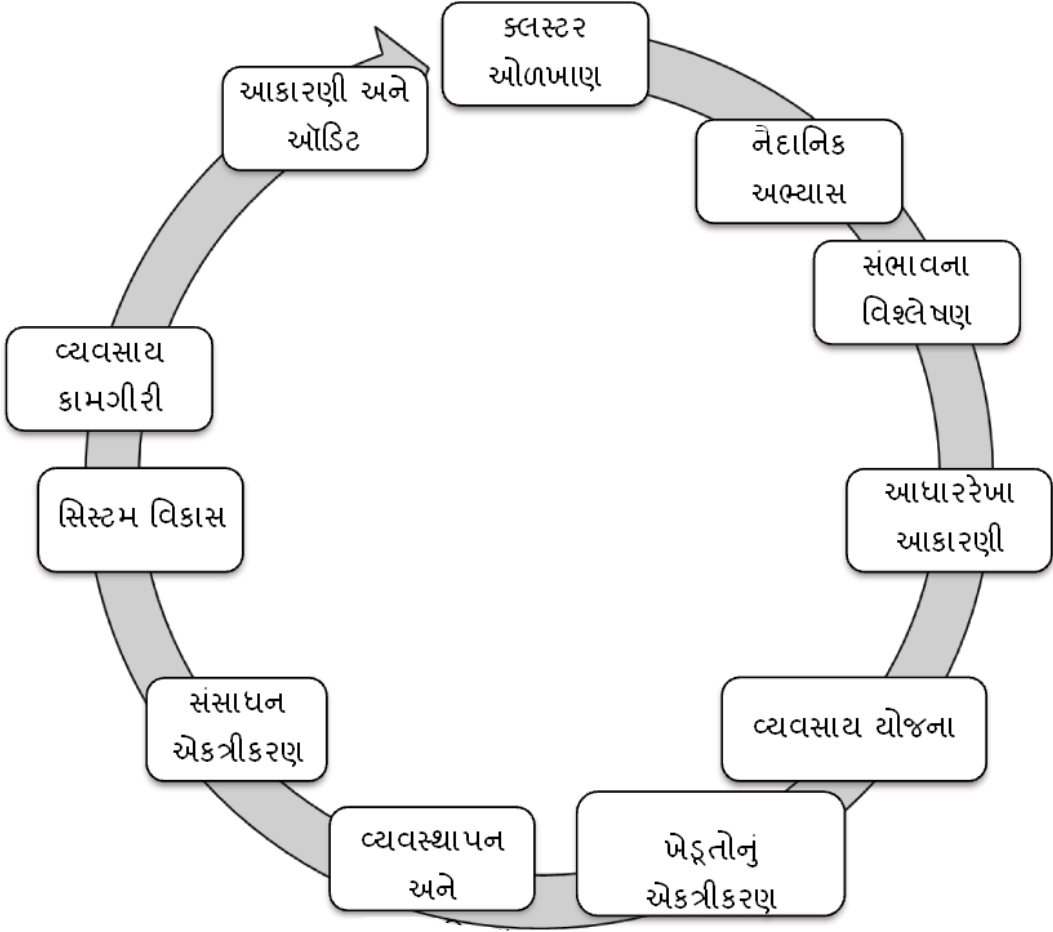
DIAGNOSTIC STUDY – A Diagnostic Study is to be conducted by the RI in the selected cluster area. The Diagnostic Study is conducted to assess the preliminary situation of the farmers and level of agriculture in the area. The study will also help in identifying the potential interventions required and 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. FPO પ્રોત્સાહન અને વિકાસ પ્રક્રિયા માટે



આકૃતિ 1 : FPO પ્રોત્સાહન અને વિકાસ પ્રક્રિયા માટે

કલસ્ટર ઓળખાણ – કલસ્ટર ક્ષેત્રોની પસંદગી RA દ્વારા સંબંધિત રાજ્ય સરકાર વિભાગો સાથે સલાહ કરીને કરવામાં આવે છે. જો કે તેની ખાતરી હોવી જોઈએ કે કોઈ ચોક્કસ જીલ્લાનાં ૮૦ થી ૧૨૦ સન્નિહિત ગામડાઓને ઓળખીને, એક અથવા બે બ્લોક્સની અંતર્ગત, ૮,૦૦૦ – ૧૦,૦૦૦ બેઝૂતોના એક કલસ્ટરની રચના થવી જોઈએ.

નૈદાનિક અભ્યાસ – પસંદ કરેલ કલસ્ટર ક્ષેત્રમાં RA દ્વારા એક નૈદાનિક અભ્યાસનું આયોજન કરવામાં આવે છે. નૈદાનિક અભ્યાસનું આયોજન બેઝૂતોની પ્રાથમિક સ્થિતિ અને ક્ષેત્રમાંના ખેતીનાં સ્તરની આકારણી માટે કરવામાં આવે છે. આ અભ્યાસ આવશ્યક સંભાવિત રોકાણોને ઓળખવા અને વિશિષ્ટ પ્રોજેક્ટ અમલીકરણનાં સંદર્ભને સમજવામાં પણ મદદ કરશે.. અભ્યાસમાં આવરી લેવા માટેનાં પરિબળોની એક વિગતવાર સૂચિ પરિશિષ્ટ – ૪ માં ઉલ્લેખિત છે

સંભાવના વિશ્લેષણ – FPO ની રચના માટે સંભાવના

વિશ્લેષણ RA દ્વારા કરવામાં આવવું જોઈએ અને તે પછી હાથર કરેલા વિભિન્ન તકનિકી ક્ષેત્રોમાંના નિષ્ણાતો દ્વારા તેની મૂલવણી થવી જોઈએ. એક સામાન્ય સંભાવના અભ્યાસમાં નાણાકીય, તકનિકી, કાનૂની, રાજનૈતિક, સામાજિક-સાંસ્કૃતિક, પર્યાવરણીય, આર્થિક અને સંસાધન સંભાવનાના પક્ષોને આવરવામાં આવવા જોઈએ.. સંભાવના વિશ્લેષણ FPO ના પ્રવર્તમાન ચોક્કસ પ્રાદેશિક પર્યાવરણના સંદર્ભમાં FPO ના પ્રોત્સાહન માટે એક કેસ સ્થાપિત કરશે..

આધારરેખા આકારણી – આધારરેખા આકારણી RA દ્વારા હાથ ધરવામાં આવશે, જે ખેતી અને નાના, સીમાંત અને ભાડૂત બેઝૂતોની પ્રવર્તમાન સ્થિતિથી સંબંધિત ડેટા જનરેટ કરવામાં મદદ કરશે. આધારરેખા આકારણીમાં વિકાસ અને વ્યવસાય યોજનાઓને ઘડવા માટે અને ભાવિ પરિણામ સૂચકો કે જે પરિવર્તન સ્થિતિને સમજવા માટે માપી શકાય છે, તેના આધારે આધાર એકમોની સ્થાપના કરવા માટે સંભવિત હસ્તક્ષેપોનાં વિભિન્ન



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.

પરિબળોને આવરવામાં આવશે. આકારણી માળખાગત ધરગથ્ય-સ્તરના ઇન્ટરવ્યૂ અને વિવિધ પક્ષકારો સાથે ખુલ્લી જૂથ ચર્ચાઓ મારફતે પ્રસ્તર યાદુચ્છિક નિદર્શનો ઉપયોગ કરીને હાથ ધરવામાં આવશે. આધારરેખા સર્વેક્ષણમાં અભ્યાસ કરવા માટેના પરિબળોની એક વિગતવાર ચેકલિસ્ટ માટે પરિશિષ્ટ - 5 નો સંદર્ભ લો.

વ્યવસાય આયોજન - ખેડૂતોના ચુંટેલા પ્રતિનિધિઓની મદદથી RA દ્વારા વ્યવસાય આયોજન હાથ ધરવામાં આવશે. વ્યવસાય આયોજન એ તે પ્રક્રિયા છે જેના દ્વારા ઊભરતાં FPO પરના વ્યૂહાત્મક અને ઓપરેશનલ વલણને આકાર આપવામાં આવે છે. આધારરેખા આકારણી આંકડાઓ ખેડૂતોના સભ્યોનો વિકાસ થઈ શકે તેવા ઉત્પાદનો અને સેવાઓના સ્તરને સમજવા માટેના મહત્વપૂર્ણ ઇનપુટ્સ હોઈ, FPO ના ભવિષ્યનું એકંદર ચિત્ર વધુ મહત્વપૂર્ણ હશે. વિભિન્ન સાધનો અને વ્યવસ્થિત સામુહિક પ્રતિબિંબોનો ઉપયોગ કરીને, વિભિન્ન પાસાંઓ પર એક ઉચિત પ્રોજેક્શન સાથે વ્યાવસાયિક આયોજન વિકસિત કરવું જરૂરી છે. એક સ્પષ્ટ ચિત્ર પ્રદાન કરવા માટે FPO નાં ઓછામાં ઓછા 10% ખેડૂત સભ્યો સાથે વિગતમાં વ્યવસાય આયોજનો વિકસાવવા એ મુખ્ય બાબત છે. સામગ્રીની એક વિગતવાર સૂચિ પરિશિષ્ટ - 6 માં આપવામાં આવી છે.

ખેડૂતોનું એકત્રિકીકરણ - એકવાર વ્યવસાય આયોજન પ્રક્રિયા મારફતે ખેડૂતોના એક પસંદ કરેલા જૂથની મદદથી SHT દ્વારા એક મજબૂત કેસની સ્થાપના કરવામાં આવે, તે પછી સમય છે FIG માં ખેડૂતોને એકત્રિત કરવાનો અને ધીરે ધીરે FPO ના ખેડૂત-સભ્યો તરીકે. ખેડૂતોનું એકત્રિકીકરણ વિભિન્ન સંચાર સહાયતા સાથે થવું જોઈએ જેમ કે - પેમ્ફલેટ્સ, ડૉક્યુમેન્ટરી, મૂવીઝ, પોસ્ટર્સ, નિયમિત ગ્રામ્ય સ્તરની બેઠકો, પ્રમોટર ખેડૂત-સભ્યોનો ઉચિત લક્ષ્ય વિકાસ. પ્રમોટર ખેડૂત-સભ્યો તે હોય છે જે RA ના SHT દ્વારા પ્રદાન કરેલ પ્રશિક્ષણ પ્રોગ્રામ અને અવસરો દ્વારા મેળવેલ FPO નું મહત્વ અને સંભવિત લાભોની સમજણ ધરાવીને સ્વેચ્છાએ એક FPO ની રચના માટે ઉત્સાહી હોય છે.

વ્યવસ્થાપન અને ઔપચારિકતા - સંકલિત કલસ્ટરમાંના FIG ભેગા મળીને FPO ની રચના કરે છે. સામાન્ય રીતે એક FPO બનાવવા માટે લગભગ 40-50 FIG એકત્રિત થઈ શકે છે. કંપની કાયદા હેઠળ ઉત્પાદક કંપનીની જોગવાઈ હેઠળ FPO ની નોંધણી થઈ શકે છે. FPO ની નોંધણી પર એક અલગ મેન્યુઅલ આ માર્ગદર્શિકાઓ સાથે સંલગ્ન કરેલું છે. પરિશિષ્ટ - 7 પણ જુઓ. જો કે તે સ્પષ્ટ કરવું આવશ્યક છે કે ખેડૂતોના એકત્રિકીકરણનો હેતુ માત્ર એક ઔપચારિક એકમની નોંધણીનું લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવાનો ન હોવો જોઈએ. FPO ધરાવે છે તે અંતિમ સ્વરૂપ (એટલે કે સહકારી. નિર્માતા કંપની. મલ્ટી રાજ્ય સહકારી વગેરે)

એ યોગ્ય સમયે FIG સભ્યો દ્વારા લેવાયેલ નિર્ણય હોવો જોઈએ. તે જણાવવું મહત્વપૂર્ણ છે કે પ્રક્રિયા કોઈ પણ જાતની ઉતાવળમાં થવી ન જોઈએ અને તેવો કોઈ “યોગ્ય સમય” નથી ત્યાં સુધી FPO ની નોંધણી થઈ જ જોવી જોઈએ. ૧૮ મહિનાથી લઈને ૨૪ મહિના સુધીના કોઈ પણ સમયગાળા વચ્ચે FIG માટે એકત્રિકીકરણનાં સૂચિતાર્થને સમજવું અને તેનું સમાધાન કરવું આવશ્યક હોઈ શકે છે. ફક્ત તે પછી જ FPO ની નોંધણીનો પ્રયાસ થવો જોઈએ.

સંસાધન એકત્રિકીકરણ - FPO ની કામગીરીની શરૂઆત કરતા પહેલાં RA FPO પ્રતિનિધિઓ અને સંચાલક મંડળની મદદથી તમામ આવશ્યક સાધનો એકત્રિત થઈ જવા જોઈએ. નાણાકીય, માનવીય (સ્ટાફ), તકનિકી અને ભૌતિક સંસાધનો આ ચોક્કસ પગલા દરમિયાન વિકસિત થઈ જવા જોઈએ. વ્યાવસાયિક આયોજનના આધારે RA, વિવિધ ધિરાણ એજન્સીઓ અને એકત્રિત સંસાધનો સાથે વિવિધ સંસાધનોને ભાડે લેવા/ખરીદવા અને વિકસિત કરવા માટે કડીરૂપ હોવું જોઈએ.

સંચાલન સિસ્ટમનો વિકાસ - RA એ FPO માં સંચાલનનાં વિકાસની સુવિધા આપવી જોઈએ. સંચાલન સિસ્ટમની માર્ગદર્શિકાઓ નાણાકીય સેવાઓ, ઇનપુટ અને આઉટપુટ સંચાલન સેવાઓથી સંબંધિત તમામ જરૂરિયાતોને સંબોધવામાં સક્ષમ હોવી જોઈએ. નાણા, માનવીય સંસાધનો, સ્ટોક અને ઇન્વેન્ટરી, પ્રાપ્તિ અને ગુણવત્તા સંચાલન, માર્કેટિંગ, આંતરિક ઓડિટ, આંતરિક વિરોધાભાસોનો ઉકેલ અને અન્ય મહત્વપૂર્ણ કાર્યાત્મક ક્ષેત્રો ના સંચાલનથી સંબંધિત સિસ્ટમ્સ વિકસિત થવા જોઈએ. આ જ માટેની માનક ઓપરેટિંગ પદ્ધતિઓ સ્થાપિત થવી જોઈએ.

વ્યવસાય કામગીરી - વ્યવસાય કામગીરી એ એક FPO ની પ્રાપ્તિ, ઉત્પાદન, પ્રોસેસિંગ, માર્કેટિંગ અને નાણાકીય સેવા પ્રવૃત્તિઓની શરૂઆત છે. RA એ વ્યવસાય કામગીરીઓ સુગમતાથી ચાલે તેની ખાતરી માટે સંચાલક અને ક્રિયાત્મક બંને માળખાંઓને કાળજીપૂર્વક પ્રશિક્ષિત કરવાં જોઈએ. વિભિન્ન ખેતી અને સંબંધિત ઉત્પાદનો અને ચીજવસ્તુઓથી સંબંધિત સમગ્ર મૂલ્ય-સાંકળ સંચાલિત થાય તે જરૂરી છે.

આકારણી અને ઓડિટ - RA એ વિભિન્ન પક્ષકારો જેમ કે ખેડૂત સભ્યો, સંચાલક મંડળ અને સેવા પ્રદાતાઓની કામગીરીની સતત આકારણીની સુવિધા આપવી જોઈએ. તેઓએ સુધારાનાં ક્ષેત્રોને સમજવા માટે સંસ્થાકીય પરિપક્વતા ઇન્ડેક્સની મદદથી અસર કરવા માટે FPO ની મદદ પણ કરવી જોઈએ. આંતરિક પ્રક્રિયા અને ખાતાંઓનું ઓડિટ, પારદર્શિતા અને જવાબદારી બંને જાળવવામાં સહાય કરશે (પરિશિષ્ટ - 9). આ FPO ઉત્ક્રાંતિ માટેની મુખ્ય સંસ્થાકીય સિસ્ટમો છે.

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. FPO સેવા મોડેલ

FPO કોષ્ટકમાં વર્ણવ્યા મુજબ તેના સભ્યોને વિભિન્ન સેવાઓ ઓફર કરશે. તે નોંધી શકાય છે કે તે RAS સભ્યોને લગભગ અંતિમ છેડા સુધીની સેવાઓ પ્રદાન કરે છે, ખેતીના લગભગ તમામ પાસાંઓ (ઇનપુટ્સથી લઈને, સંસાધન અને માર્કેટિંગની તકનિકી સેવાઓ સુધી)ને આવરીને. FPO માંગ અને પુરવઠાનું સંકલન કરવા અને બજારની જાણકારી, ઇનપુટ સપ્લાય, અને વાહનવ્યવહાર સેવાઓ જેવી મુખ્ય વેપાર વિકાસ સેવાઓ એક્સેસ કરવા માટે ખેડૂતો, સંસાધકો, વેપારીઓ અને છૂટક વેપારીઓ વચ્ચે જોડાણની સુવિધા આપશે. ઊભરતી જરૂરિયાતોને આધારે, FPO સમયે સમયે નવી સેવાઓ ઉમેરવાનું ચાલુ રાખશે.

સેવાઓનાં સેટમાં નાણાકીય વ્યવસાય અને કલ્યાણ સેવાઓનો સમાવેશ થાય છે અને સેવાઓની સૂચક યાદીમાં આનો સમાવેશ થાય છે:

નાણાકીય સેવાઓ: FPO પાક માટે, ટ્રેક્ટર, પમ્પસેટ્સ ખરીદવા, ફૂવાનાં બાંધકામ, પાઇપલાઇન્સ નખાવવા માટે લોન પ્રદાન કરશે.

ઇનપુટ સપ્લાય સેવાઓ: FPO સભ્ય ખેડૂતોને ઓછી કિંમત અને ગુણવત્તા સભર ઇનપુટ્સ પ્રદાન કરશે. તે ખાતર, જંતુનાશક, બિયારણ, સ્પ્રેયર્સ, પમ્પસેટ્સ, સહાયક ઉપકરણો, પાઇપલાઇન્સ પૂરી પાડશે.

પ્રાપ્તિ અને પેકેજિંગ સેવાઓ: FPO તેના સભ્ય ખેડૂતો પાસેથી ખેત પેદાશોને પ્રાપ્ત કરશે; તેમનો સંગ્રહ કરશે, મૂલ્ય વધારો અને પેકેજિંગ કરશે.

માર્કેટિંગ સેવાઓ: FPO કૃષિ ઉપજોની પ્રાપ્તિ પછી તેમનું સીધું માર્કેટિંગ કરશે. આ સભ્યોને તેમનો સમય, લેવડદેવડનાં ખર્ચાં, વજનમાં નુકસાન, મજબૂરીમાં વેચાણ, કિંમત વધઘટ, વાહનવ્યવહાર, ગુણવત્તાની જાળવણી વગેરેનાં રૂપમાં તેમનો સમય બચાવવામાં સક્ષમ કરશે.

વીમા સેવાઓ: FPO વિભિન્ન વીમા પ્રદાન કરશે જેમ કે પાક વીમો, વિદ્યુત મોટરનો વીમો અને જીવન વીમો.

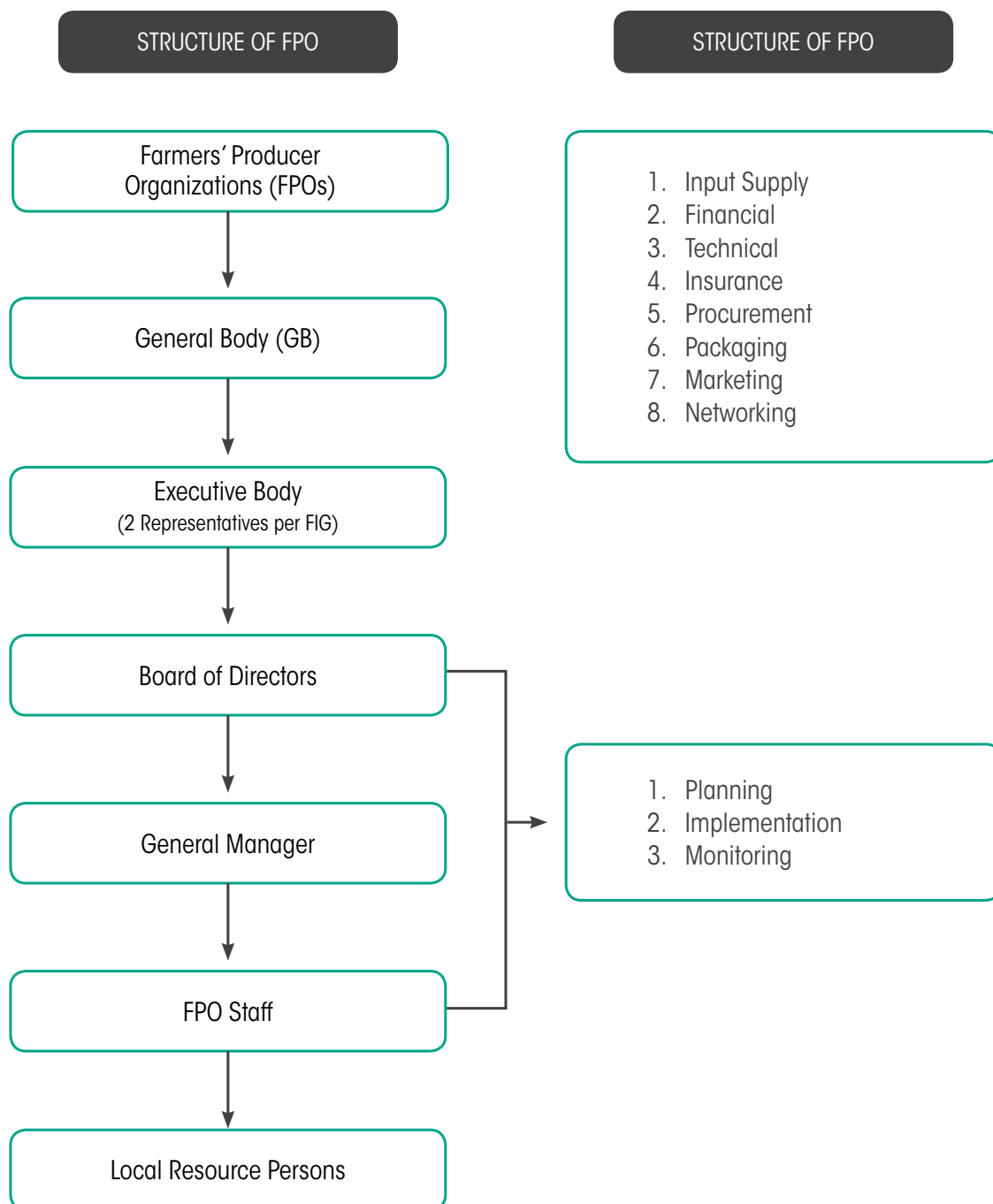
તકનિકી સેવાઓ: FPO ખેતીની શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિઓ, બજારની માહિતીના સિસ્ટમની જાળવણી, કૃષિ પેદાશોમાં જ્ઞાન અને આવડતના સ્તરોમાં વૈવિધ્યકરણ અને વધારો અને લણણી પછીની પ્રક્રિયાઓ કે જે પેદાશોના મૂલ્યમાં વધારો કરે છે તેને પ્રોત્સાહન આપશે.

નેટવર્કિંગ સેવાઓ: જાણકારી (દા.ત., ઉત્પાદન વિશિષ્ટતાઓ, બજાર ભાવ)ની અને ગ્રામીણ ઉત્પાદકો પહોંચી શકે તેવી અન્ય વેપારી સેવાઓની ચેનલો બનાવવી; નાણાકીય સંસ્થાઓ સાથે જોડાણની સુવિધા

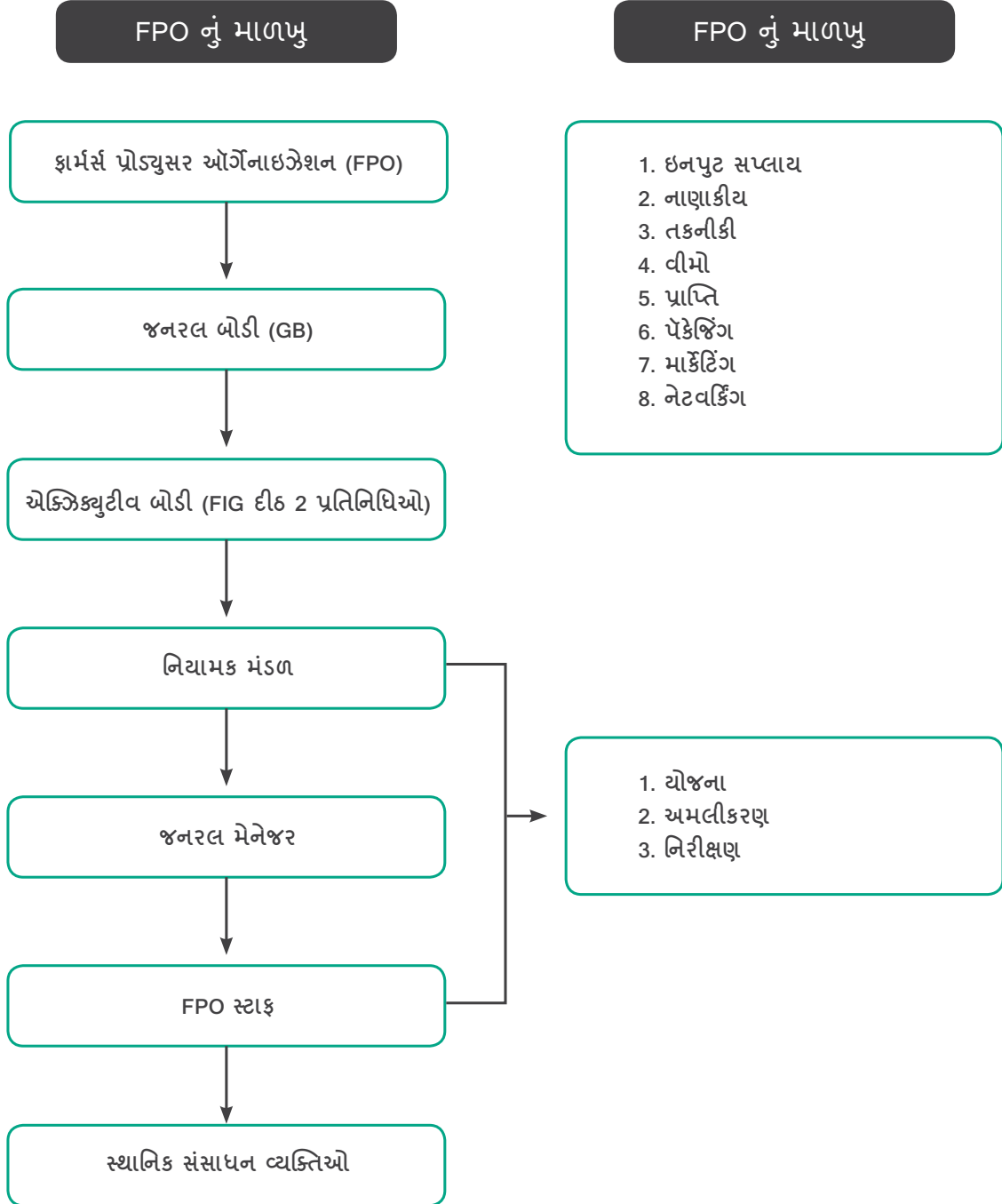
આપવી, ઉત્પાદકો, સંસાધકો, વેપારીઓ અને ગ્રાહકો વચ્ચે જોડાણ બનાવવા, સરકારી કાર્યક્રમો સાથે જોડાણોની સુવિધા આપવી.



FIGURE 2: FPO SERVICE MODEL



આકૃતિ 2 : FPO સેવા મોડલ



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

TIMELINE	ACTIVITIES	DELIVERABLES	MEANS OF VERIFICATION	PAYMENT STRUCTURE % OF TOTAL FEES
3 month	Stage One: Pre-project Implementation (Three months) 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	Stage Two: Enhancing Capacity & Implementation of Surplus Farm Production Plan (Mobilization Phase) (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	Stage Three: Pre-formation Stage of FPO/Collective and preparation of FPOs business plan through FIG level exercise (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. પ્રોજેક્ટ વિકાસ, સમયરેખા, વિતરણક્ષમ અને ચકાસણીનાં માપોના તબક્કા

સમય-રેખા	પ્રવૃત્તિઓ	વિતરણ યોગ્ય	ચકાસણીનાં માધ્યમો	કુલ ફીની ચુકવણીનું માળખું %
3 મહિના	તબક્કો એક: પ્રોજેક્ટ પૂર્વેનું અમલીકરણ (ત્રણ મહિના) જથ્થાની આધાર રેખા, મૂલ્ય અને માર્કેટ એક્સેસ, મધ્યવર્તીકરણ વિશ્લેષણ i. ઉત્પાદન વિશેષ કલસ્ટરની ઓળખાણ ii. સંભાવના વિશ્લેષણ -બ્રેક-ઇવન અનુમાનો. iii. પ્રોજેક્ટ અમલીકરણ યોજના, પ્રાપ્તિ ઇનપુટ્સ, સંગ્રહ	વિગતવાર પ્રોજેક્ટ રિપોર્ટ (ચેકલિસ્ટ પ્રદાન કરેલ છે) i. ઓળખાયેલ ઉત્પાદન વિશિષ્ટ કલસ્ટર્સની સૂચિ ii. બનાવેલો, કમ્પ્યુટરાઇઝ્ડ અને વિશ્લેષિત ખેડૂતોનો ડેટાબેસ iii. બનાવેલા વિભિન્ન ઇન્ટરફેસ ટેબલ	i. સબમિટ કરેલ DPR ii. બેઠકોની મીટિંગ મિનિટ્સ અને ફોટાઓ iii. પ્રારંભ અહેવાલો	10 %
6 મહિના	તબક્કો બે: ક્ષમતા વધારવી અને બાકી ખેતરોનું અમલીકરણ, ઉત્પાદન પ્લાન (એકત્રિકીકરણનો તબક્કો) i. ગ્રામીણ બેઠક - સંભવિત ખેડૂતોને ઓળખો, મત આપતા નેતાઓ ઓળખો ii. FIG & FPOs માટે સંભવિત ખેડૂતોની ઓળખાણ, LRP/ BF/LF ઓળખાણ iii. ઉત્પાદકતા વધારવા માટે માર્ગદર્શનની સહાયતા, IPM/ INM/IPP iv. FPO સેટ કરવા માટે મૂલ્ય-મૂલ્ય-દરખાસ્ત ઓળખવા (સામૂહીકરણનો તર્ક) v. ખેડૂતો/મત આપતા આગેવાનોની જાહેર મુલાકાત	i. FIG સંગઠિત ખેડૂતો, LRP પ્રમાણિત અને સુધારેલ કૃષિ પદ્ધતિઓ પર પ્રશિક્ષણ લીધેલ ii. લક્ષ્યથી રચિત FIG (ન્યૂનતમ %50) iii. ખેતરમાં ઉપયોગ માટે તૈયાર પ્રશિક્ષિત LRP/ BF iv. ખેડૂતોએ બહેતર કૃષિ/શાકભાજીઓ/ કઠોળ આધારિત કૃષિ પ્રણાલીમાં ભાગ લીધો. v. ખેડૂતો વધેલી પેદાશ અને ઓછા ખર્ચાઓના રૂપમાં થતા લાભ સમજ્યા	i. FIGs/FIG રજિસ્ટર્સની યાદી ii. LRP/BF/LF પ્રશિક્ષિતો અને ઉપયોગ માટે તૈયારની યાદી. iii. તાલીમ અભ્યાસક્રમ, તાલીમ રિપોર્ટ અને પ્રતિભાગીઓની યાદી iv. નવી પદ્ધતિઓનું પેકેજ સ્વીકારેલ ખેડૂતોની યાદી v. સહાયતા પ્રદાન કરેલ ખેડૂતોની સંખ્યા, ડેમોન્સ્ટ્રેશનના વિસ્તારો vi. છ માસિક રિપોર્ટ	10 %
12 મહિના	તબક્કો ત્રણ: FPO નો રચના પૂર્વેનો તબક્કો/FIG સ્તરની એક્સરસાઇઝ મારફતે FPO વ્યવસાય આયોજનનું એકત્રિકીકરણ અને તૈયારી i. સુધારેલ કૃષિ પદ્ધતિઓ પર ડેમોન્સ્ટ્રેશન આયોજિત થયા ii. શેરહોલ્ડર્સના કેમ્પેનનો પ્રારંભ iii. પ્રશિક્ષણ જરૂરિયાતોની ઓળખ અને FPO ના ખેડૂતો અને પ્રોત્સાહકોને પ્રશિક્ષણ આપવું iv. FIG બેઠક અને FPO સંભાવના માટે પ્રારંભ થયેલ અભિગમ, દૃષ્ટિ બંધારણનો અભ્યાસ અને પ્રોત્સાહક ખેડૂતોની જાહેર મુલાકાત v. પુરાંત, ખાધ અને ત્રુટિના અસ્તિત્વ સાથે પાક-દીઠ ધરગથ્થુ માહિતી બનાવો vi. FPO કૃષિ પ્રક્રિયાનો પ્રારંભ	i. ન્યૂનતમ 5 ગ્રામ્ય સ્તરની કૃષિ વેપારની સંભાવના, ત્રુટિ વિશ્લેષણ અભ્યાસ પૂર્ણ. ii. માહિતીનું દસ્તાવેજીકરણ થયું અને વ્યવસાય આયોજનની રૂપરેખા તૈયાર થઈ અને FIG સભ્યો સાથે સહિયારી કરી iii. આગેવાન/પ્રોત્સાહક ખેડૂતોને વ્યવસાય આયોજન પર 2 મોડ્યુલેટ્ડ પ્રશિક્ષણ અપાયા iv. ન્યૂનતમ 250 ખેડૂતો પાસેથી શેર મની એકત્રિત કરાઈ v. સહકારી પગલાં માટે FIG એ કેટલાંક વલણો/સૂચકો બતાવ્યાં vi. FPO/સહકારીનો વ્યવસાય કેસ તૈયાર કર્યો (ચેકલિસ્ટ પ્રદાન કરેલ છે), ખેડૂતોની વિગતવાર માહિતી યાદી તૈયાર કરી vii. ન્યૂનતમ 500 ખેડૂતો પાસેથી શેર મની એકત્રિત કરાઈ	i. FIG મીટિંગ રજિસ્ટર્સ અને શેરહોલ્ડરોની યાદી તૈયાર કરી ii. FPO સ્તરે વ્યવસાય આયોજન ઉપલબ્ધ અને ન્યૂનતમ %10 પ્રોત્સાહકોને જાણ અને ખેડૂત માહિતી યાદી તૈયાર કરી iv. FPC એકાઉન્ટ્સ સ્ટેટમેન્ટ v. વાર્ષિક રિપોર્ટ	20 %



TIME-LINE	ACTIVITIES	DELIVERABLES	MEANS OF VERIFICATION	PAYMENT STRUCTURE % OF TOTAL FEES
18 Month	Stage Four: FPO formation Stage (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	Stage Five: (FPO establishment stage) (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 st 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	Stage Six: (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	Stage Seven : Phase-out Systems for post-project sustainability	(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%

સમય-રેખા	પ્રવૃત્તિઓ	વિતરણ યોગ્ય	ચકાસણીનાં માધ્યમો	કુલ ફીની ચુકવણીનું માળખું %
18 મહિના	તબક્કો ચાર - FPO ની રચનાનો તબક્કો i. FIG દ્વારા FPO પ્રોત્સાહકોની ઓળખાણ ii. FPO ની રચના માટે આવશ્યક વૈધાનિક પ્રક્રિયાની શરૂઆત, જેમ કે નિર્દેશકોનાં PAN, DIN મેળવવા વગેરે iii. 2જા પાકયજ્ઞમાં નવી પુરાંત ઉત્પાદન પ્રણાલી અને ખેડૂતોને સ્થિર કરો iv. FPO માં જોડાવા માંગતા FIG સભ્યોની યાદી ફાઇનલ કરવી અને શેર મની સંગ્રહ શરૂ કરવો v. સભ્યપદ સતત ચાલુ રહે અને પેટા-નિયમો /MoA/AoA બનાવવા, FPO ની સ્થાપના કરવી vi. FPO પર FIG સભ્યો પ્રોત્સાહકોને પ્રશિક્ષણ	i. પ્રોજેક્ટ અવધારણા પર ખેડૂતોની લગનનું ડેમોન્સ્ટ્રેશન (%70 ખેડૂતો ફરી પાછા આવ્યા) ii. એકત્રિકીકરણ વ્યવસ્થાઓ (FPO) સંસ્થાકૃત iii. ન્યૂનતમ 750 ખેડૂતો પાસેથી શેર મની એકત્રિત કરાઈ iv. બજાર પહોંચ માટેની સંસ્થાગત વ્યવસ્થાઓ થઈ v. ખેડૂતો માટે પ્રશિક્ષણનું આયોજન થયું	i. ડેમો ખેડૂતોની યાદી ii. FG ની મિનિટ્સ અને સહકારી ટાયર મીટિંગ્સ, ફોટાઓ iii. શેરહોલ્ડરોની યાદી	10 %
24 મહિના	તબક્કો પાંચ: (FPO) સ્થાપનાનો તબક્કો i. FPO ની ભૌતિક સ્થાપના ii. CB ઇનપુટ્સની આકારણી જરૂરિયાત iii. FPO સશક્તિકરણ -સિસ્ટમ વિકાસ(ઓપરેટિંગ સિસ્ટમ, MIS, HR) માટે સેવાઓ પ્રદાન કરવી.. iv વ્યવસાય આયોજનનો અભ્યાસ, પેદાશો માટે બજાર જોડાણ v SFAC થી ગ્રાંટ્સ મારફતે FPO ના સમન્યાયમાં વધારો	i. FPO ની સ્થાપના થઈ, કાર્યાલય/ આઉટલેટ્સ ખુલ્યા ii. FPO/સહકારી/ એકીકૃત સંરચના સ્થાપિત iii. FIG સભ્યોએ તેમની શેર મની જમા કરી iv. FPO જોડાણનું પ્રમાણપત્ર વિતરિત v. જોડાણનાં ૯૦ દિવસની અંદર પ્રથમ જનરલ બોર્ડી મીટિંગ આયોજિત થઈ vi FPO એ ઇક્વિટી મેચિંગ ગ્રાંટ માટે SFAC ને ઔપચારિક અરજી કરાઈ vii FPO સફળતાપૂર્વક ચાઈર એકાઉન્ટન્ટ દ્વારા તૈયાર ડ્યુ ડિલિગેંસ રિપોર્ટમાં પાસ થયા અને રિપોર્ટ SFAC ને સબમિટ કરવામાં આવ્યો.	i. બેઠકની કાર્યનોંધ, FPO/સહકારી પર FIG સબ્સ્ક્રિપ્શન ii. નોંધણી અને સંમતિઓ iii. મુખ્ય વ્યવસાય પ્રક્રિયાઓ સાથે વ્યવસાય આયોજન iv. સલાહ લીધેલ ખરીદદારોની યાદી, મીટિંગ રિપોર્ટ અને પરિણામ (મૂલ્ય, વોલ્યુમ અને ગ્રેડિંગ પર MoU v. નિયામક મંડળના રજિસ્ટરની કાર્યનોંધ vi. ડ્યુ ડિલિગેંસ રિપોર્ટ SFAC ને સબમિટ કરાયો અને તેનાથી મેળ ખાતી ગ્રાન્ટ FPO ને રજૂ થયો.	10 %
30 મહિના	તબક્કો છ: i. FPO ના વ્યવસાય આયોજનનું અમલીકરણ	વ્યવસાય યોજના i. યોજના મુજબ ન્યૂનતમ %25 વ્યવસાય પ્રવૃત્તિઓ અમલમાં આવી ii. વ્યવસાય પ્રવૃત્તિઓ કરવા માટે આવશ્યક વૈધાનિક મંજૂરી પ્રાપ્ત કરી iii. ઓપરેટિંગ સિસ્ટમની રચના iv. ન્યૂનતમ %10 લક્ષ્ય ખેડૂતોએ બજારની બહાર પહોંચ સાથે સુધારેલ કૃષિ સેવાઓ મેળવી	i. નાણાકીય યોજના સહિત વ્યવસાય યોજના ii. FPO પ્રવૃત્તિઓ માટે નિયમિતતા મંજૂરીઓ iii. સંબંધિત અપાર્ટમેન્ટ પાસેથી પ્રમાણપત્રો મેળવ્યાં iv. ફાર્મર્સ ફીલ્ડ બુક (FFB) FPO નોવ્યવસાય વકરો વધ્યો અને MIS અને સરવૈયાપત્રકમાં પ્રતિબિંબિત થયો v. પૂર્વ પ્રોજેક્ટ સમાપ્તિ રિપોર્ટ	20 %
36 મહિના	તબક્કો સાત: પ્રોજેક્ટ પછીના ટકાઉપણ માટે ફેસ-આઉટ સિસ્ટમ્સ	i. લાંગા ગાળાનાં સમર્થન માટે RA અને LPO વચ્ચે કરાર કરવામાં આવ્યો ii. લાંબા ગાળાના કરાર માટે નિયામકમંડળે ઠરાવ પસાર કર્યો iii. FPOs અને શેરહોલ્ડરોએ વ્યવસાય પ્રવૃત્તિઓમાંથી આવક મેળવવાનું શરૂ કર્યું અને વિકાસ પથ બતાવ્યો iv. FPOs નિયામક મંડળની બેઠક, AGM, આંતરિક ઓડિટ્સ અને વૈધાનિક ઓડિટ્સમાં ન્યૂનતમ વિચલન સાથે નિયમિત	i. કરારની નકલ ii નિયામક મંડળ રજિસ્ટરની કાર્યનોંધ iii. FPO નું સરવૈયા પત્રક iv. નિયામકમંડળ, AGM રજીસ્ટર્સ અને ઓડિટરોનો સંતોષજનક અહેવાલ v. પ્રોજેક્ટ સમાપ્તિ રિપોર્ટ	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. પ્રોજેક્ટનાં પરિણામો

આર્થિક અસર

- ◇ પ્રોજેક્ટ અવધિના અંતે હેક્ટર દીઠ ઉત્પાદનમાં ૧૦% નો વધારો થયો
- ◇ ખેડૂતને ચોખ્ખા વળતરમાં વધારો (વધારો+10%)
- ◇ ખેતી માટે પેટા-ક્ષેત્ર વિકાસમાં વધારો
- ◇ ઇનપુટ્સની ઉપલબ્ધતાના ગાળામાં ૨૦-૨૫% ઘટાડો
- ◇ અનાજમાં વધારો અને પોષક તત્વોની સુરક્ષા
- ◇ પાછળ અને આગામી સંકલન માટે બજારના જોડાણની ખાતરી સ્પર્ધાત્મક બજાર સાથે હશે
- ◇ ખેતીની વધેલી ગહનતાને લીધે અતિરિક્ત રોજગારી જનરેટ થઈ
- ◇ શ્રમિકો માટે ન્યૂનતમ મહેનતાણાના દરનો બેંચમાર્ક
- ◇ સ્થળાંતરમાં ઘટાડો

સામાજિક અસર

- ◇ FPO ના રૂપમાં સામાજિક મૂડીની રચના
- ◇ લિંગ સંબંધોમાં સુધારો અને FIG & FPO માં સ્ત્રીઓને બોર્ડ સભ્યોનું સ્થાન આપવાથી તેમની નિર્ણય ક્ષમતામાં વધારો
- ◇ સંસ્થાકીય સફરતા
- ◇ ઇનપુટ ખરીદી અને આઉટપુટ માર્કેટિંગ માટે વાતાવરણની શક્તિમાં વધારો
- ◇ સામાજિક વિરોધાભાસો અને જોખમોમાં ઘટાડો અને ધરગથ્થુ સ્તર પર કલ્યાણ ભાવનામાં વધારો
- ◇ અનાજ અને પોષક તત્વોનાં મૂલ્યમાં વધારો
- ◇ તકનિકી ગ્રાહ્યતામાં ઉત્પાદકોની આગેવાનીની ભૂમિકા
- ◇ ગ્રાહકો પર આરોગ્ય અને પૌષ્ટિકતાની સકારાત્મક અસર
- ◇ વાતાવરણ -કાર્બન ક્રેડિટ

9. બજેટ અને ચુકવણી માળખું

FPO પ્રોત્સાહનની વિગતવાર કિંમત શીટ નીચેના કોષ્ટકમાં સંલગ્ન કરેલ છે:

નાના ખેડૂતોનું સંગઠીકરણ, કૃષિ ટેકનોલોજી પ્રોત્સાહન અને FPO ના વિકાસ માટેની કિંમત		
શીટ (ત્રણ વર્ષ માટેની કિંમત):		
ધારણાઓ		
1	ખેડૂતોની સંખ્યા	1000
2	ગામડાંઓની સંખ્યા	20-15
3	FIG ની સંખ્યા	50
4	FIG દીઠ સભ્યોની સંખ્યા	20
5	હસ્તક્ષેપનાં વર્ષો	3
6	FPO ની સંખ્યા	1
7	ઉદ્દેશ્યો	(a) નાના ખેડૂતોને FIG & FPO માં સંગઠિત કરવા; (b) કૃષિ ટેકનોલોજીની પ્રોત્સાહન આપવું; (c) બજાર જોડાણ.
8	મુખ્ય વ્યૂહરચના	(a) સ્થાનિક સંસાધન વ્યક્તિઓનો મહત્તમ ઉપયોગ, (b) જ્યાં ભૂતકાળમાં જમીન અને પાણી સંબંધિત રોકાણો (દા.ત. વૉટરશેડ) પૂર્ણ થયા હોય/મૂલ્ય વધારા માટે ચાલુ હોય તેવાં ક્ષેત્રોની પસંદગીને પ્રાધાન્યતા (c) અન્ય સંસાધનોથી ઉચ્ચાલન.



UNIT COST RS. IN LAKH/એકમ કિંમત રૂ.. લાખમાં

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
				ભૌતિક લક્ષ્ય			નાણાકીય લક્ષ્ય				
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
ક્રમાંક	આઇટમ્સ	એકમની વિગતો	એકમ હિંમત							કુલ હિંમત	ટિપ્પણીઓ
1	Organisational Development & Strengthening	No. of FIG		50	50	50					
1	સંગઠનાત્મક વિકાસ અને મજબૂતી	FIG ની સંખ્યા									
1.1.2	Mobilization of farmers to form FIG and FPO										
2.1	FIG અને FPO ની રચના માટે ખેડૂતોનું એકત્રીકરણ	LS	1	1	1		1.00	1.00		2.00	રેલીઓ, કલસ્ટર સ્તરે પરામર્શ વર્કશોપ્સ, સેમિનાર્સ/સંગોષ્ઠી અને સમ્મેલન, AV શોઝ વગેરે જેવી ઇવેન્ટ્સનો સમાવેશ થાય છે
1.3	Organising ToTs & Exposure visits for Lead Farmer	No. of ToT/ Exposure	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.
1.3	ToT આયોજિત કરવી અને આગેવાન ખેડૂતની જાહેર મુલાકાતો	ToT/ જાહેરતોની સંખ્યા									LF (દરેક FIG માંથી 2) ને ToT/ એક જાહેર મુલાકાત આપવામાં આવશે.
1.4	Development & Distribution of Training Tool Kits for LF	No. of Kits	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.
1.4	LF માટે વિકાસ અને પ્રશિક્ષણ દ્વારા કિટ્સનું વિતરણ	કિટ્સની સંખ્યા									તેઓ આ કિટનો ઉપયોગ તેમના સભ્ય ખેડૂતોનાં પ્રશિક્ષણ દરમિયાન ખેતર પર અથવા વર્ગખંડ સત્રમાં કરશે.
1.5	Management & Technical Training to Governing Body of FPO	No. of training	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.
1.5	FPO ના સંચાલક મંડળનું વ્યવસ્થાપન અને તકનિકી પ્રશિક્ષણ	પ્રશિક્ષણોની સંખ્યા									OD સમસ્યાઓ પર પ્રશિક્ષણ, વિરોધાભાસ વ્યવસ્થાપન પર પ્રશિક્ષણ, નામું અને એકાઉન્ટ્સ પર આધારભૂત પ્રશિક્ષણ, વ્યવસાય વ્યવસ્થાપન પર પ્રશિક્ષણ.
1.6	Exposure visit of Governing Body of FPO	No. of Exposure									The CEO is the person first recruited & deployed by the RI. S/he and 5 LRPs will start the process and all of them will be eventually recruited by the FPO as their staff at the end of yr-1. The RI will then transfer the budget of FPO staff cost, travel, office expenses to the FPO from 2nd year onwards.
			0.36	1	1	1	0.36	0.36	0.36	1.08	CEO એ RI દ્વારા પ્રથમ નિયુક્ત અને તૈનાત કરેલ વ્યક્તિ છે. તે/તેણી અને 5 LRP પ્રક્રિયા શરૂ કરશે અને વર્ષ 1- ના અંત સુધી તેમનાં બધા ધીમે ધીમે FPO દ્વારા તેમના સ્ટાફ તરીકે નિયુક્ત થશે
1.6	FPO ના સંચાલક મંડળની જાહેર મુલાકાત	જાહેર મુલાકાતોની સંખ્યા									પછી ૨જા વર્ષથી, RI FPO સ્ટાફના ખર્ચનું બજેટ, મુસાફરી, ઓફિસ ખર્ચો FPO ને હસ્તાંતરિત કરશે.

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
				ભૌતિક લક્ષ્ય			નાણાકીય લક્ષ્ય				
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
1.7	Remuneration of Local Resource Persons (LRP)	cost/ person month									1 LRP per 200 farmers.
1.7	સ્થાનિક સંસાધન વ્યક્તિઓ (LRP) નું મહેનતાણું	ખર્ચ/વ્યક્તિ મહિનો	0.03	5	5	5	1.80	1.80	1.80	5.40	200 ખેડૂત દીઠ 1LRP
1.8	Travel & subsistence of LRPs	cost/ person month									
1.8	LRP ની મુસાફરી અને નિર્વાહ	ખર્ચ/વ્યક્તિ મહિનો	0.01	5	5	5	0.60	0.60	0.60	1.80	
	Sub Total of 1						5.01	5.01	3.36	13.38	
2	Agriculture Technology Introduction & Validation										
2	કૃષિ તકનિકનો પરિચય અને માન્યતા										
2.1	Organising Agriculture Demonstrations	Cost/Demo									Demo on Good Agri. Practices. 4 demo/ vill/year.
2.1	કૃષિ ડેમોન્સ્ટ્રેશન્સનું આયોજન	ખર્ચ/ડેમો	0.01	60	60	60	0.6	0.6	0.6	1.8	સારી કૃષિ પદ્ધતિઓ પર ડેમો, 4 ડેમો/ગામ/વર્ષ
	Sub Total of 2						0.6	0.6	0.6	1.8	
	2 નો પેટા સરવાળો										
3	FPO Management Cost										
3	FPO વ્યવસ્થાપન ખર્ચ										
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.
3.1	FPO ના CEO	ખર્ચ/મહિનો	0.300	1	1	1	3.6	3.6	3.6	10.8	RI દ્વારા પ્રથમ નિયુક્ત અને તૈનાત કરેલ વ્યક્તિ છે. તે/તેણી અને 5 LRP પકડિયા શરૂ કરશે અને વર્ષ 1- નાં અંત સુધી તેમાંનાં બધા ધીમે ધીમે FPO દ્વારા તેમના સ્ટાફ તરીકે નિયુક્ત થશે પછી ૨જા વર્ષથી, RI FPO સ્ટાફના ખર્ચનું બજેટ, મુસાફરી, ઓફિસ ખર્ચો FPO ને હસ્તાંતરિત કરશે.
3.2	Travel & subsistence of CEOs	Cost/month									
3.2	CEO ની મુસાફરી અને નિર્વાહ	ખર્ચ/મહિનો	0.030	1	1	1	0.36	0.36	0.36	1.08	
3.3	FPO office rent, electricity, communication, etc.	Cost/month									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	FPO નું કાર્યાલયનું ભાડુ, વીજળી, સંચાર વગેરે	ખર્ચ/મહિનો	0.068	1	1	1	0.27	0.82	0.82	1.90	વર્ષ 1- માટે મહિનાઓને ધ્યાનમાં લેતા, આઠ મહિના પૂર્ણ કરે નહીં ત્યાં સુધી FPO એક એકમ તરીકે અસ્તિત્વમાં આવતું નથી

UNIT COST RS. IN LAKH/એકમ કિંમત રૂ.. લાખમાં)

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
ક્રમાંક	આઇટમ્સ	એકમની વિગતો	એકમ કિંમત	ભૌતિક લક્ષ્ય			નાણાકીય લક્ષ્ય			કુલ કિંમત	ટિપ્પણીઓ
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
3.4	FPO Registration cost	Cost/FPO	0.400	1			0.40	0.00	0.00	0.40	
3.4	FPO નોંધણી ખર્ચ	ખર્ચ/FPO									
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	FPO કાર્યાલય માટે નાના સાધન	ખર્ચ/FPO									
3.6	FPO Equity support	Per FPO	5.000	1	1	1	3.00	2.00	0.00	5.00	એક ડેસ્કટોપ પીસી, પ્રિન્ટર અને નાનું ઓફિસ ફર્નિચર 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	FPO ઇક્વિટી સમર્થન	FPO દીઠ									ઇક્વિટી સમર્થન FPO દ્વારા ઉઠાવેલ ઇક્વિટી સાથે મેળ ખાય એટલું, 1000 સભ્યો માટે રૂ. 5 લાખ@, સભ્ય દીઠ 500 તરીકે ગણીને.
	Sub-total of 3						8.53	6.78	4.78	20.08	
3	3 નો પેટા સરવાળો										
	Total of 1 to 3 (per FPO cost)						14.14	12.39	8.74	35.26	
	1 થી 3 નો સરવાળો (FPO દીઠ ખર્ચ)										
4	Programme Management Cost at RI level for Block of 05 FPOs										
4	05 FPO ના બ્લોક માટે RI સ્તરે કાર્યક્રમ વ્યવસ્થાપન ખર્ચ	₹/hekg ykxr	0.1	1	1	1	1.2	1.2	1.2	3.6	
4.1	Project Coordinator	Cost/month	0.4	1	1	1	4.80	4.80	4.80	14.40	Full time. s/he should be with experience in institution building. (commercial) & agriculture/ marketing.
4.1	પ્રોજેક્ટ કોઓર્ડિનેટર	ખર્ચ/મહિનો									પૂર્ણ કાલિક, તે/તેણી સંસ્થા રચનામાં અનુભવ સાથે હોવા જોઈએ. (વ્યાવસાયિક) અને કૃષિ/માર્કેટિંગ.
4.2	Travel of PC		0.1	1	1	1	1.2	1.2	1.2	3.6	
4.2	PC ની મુસાફરી	ખર્ચ/મહિનો									
4.3	Training of Project Team	No. of training	0.9	1	1	1	0.90	0.45	0	1.35	6 days induction training is proposed to the FPO promotion team i.e. one CEO + 5 LRPs. In 2nd year there will be 3 days refresher course.
4.3	પ્રોજેક્ટ ટીમનું પ્રશિક્ષણ	પ્રશિક્ષણોની સંખ્યા									FPO પ્રોત્સાહન ટીમ, એટલે કે એક CEO+LRPs માટે 6 દિવસીય ઇન્ડક્શન પ્રશિક્ષણ. 2જા વર્ષમાં 3 દિવસીય રિફ્રેશર કોર્સેસ હશે.
4.4	RI overheads	Cost/month	0.2	1	1	1	2.40	2.40	2.40	7.20	
4.4	RI સામાન્ય વ્યવસ્થા - ખર્ચ	ખર્ચ/મહિના									

UNIT COST RS. IN LAKH/એકમ કિંમત રૂ.. લાખમાં)

S.No.	ITEMS	UNIT DETAIL	UNIT COST	PHYSICAL TARGET			FINANCIAL TARGET			TOTAL COST	REMARKS
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
ક્રમાંક	આઇટમ્સ	એકમની વિગતો	એકમ કિંમત	ભૌતિક લક્ષ્ય			નાણાકીય લક્ષ્ય			કુલ કિંમત	ટિપ્પણીઓ
				Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3		
	Sub-total of 4						9.30	8.85	8.40	26.55	
5	4 નો પેટા સરવાળો										
	Programme Management Cost at RI level for Block of 10 FPOs										
5	10 FPO ના બ્લોક માટે RA સ્તરે કાર્યક્રમ વ્યવસ્થાપન ખર્ચ										
5.1	Project Coordinator	Cost/month									
5.1	પ્રોજેક્ટ કોઓર્ડિનેટર	ખર્ચ/મહિનો	0.4	1	1	1	4.8	4.8	4.8	14.4	Full time. s/he should be with experience in institution bldg. (commercial) & agriculture/agribusiness.
5.2	SMS	Cost/month									પૂર્વ કાલિક, તે/તેણી સંસ્થા રચના માં અનુભવ સાથે હોવા/હોવી જોઈએ (વ્યાવસાયિક) અને ખેતી/કૃષિ વ્યવસાય.
5.2	SMS	ખર્ચ/મહિનો	0.35	1	1	1	4.2	4.2	4.2	12.6	SMS - Agri business/ agriculture/ financial linkage
5.3	Accountant cum Admin. Asst.	Cost/month									SMS-કૃષિવ્યવસાય/ખેતીવિષયક/નાણાકીય જોડાણો
5.3	એક્સાઇન્ટન્ટ સહ એડમિન સહાયક	ખર્ચ/મહિનો	0.15	1	1	1	1.8	1.8	1.8	5.4	
5.4	Travel of project staff	Cost/month									
5.4	પ્રોજેક્ટ સ્ટાફની મુસાફરી	ખર્ચ/મહિનો	0.15	1	1	1	1.8	1.8	1.8	5.4	
5.5	Training of Project Team	No. of training									
5.5	પ્રોજેક્ટ ટીમનું પ્રશિક્ષણ	પ્રશિક્ષણોની સંખ્યા	0.9	2	2		1.8	0.9	0	2.7	6 days induction training is proposed to the FPO promotion team i.e. one CEO + 5 LRPs. In 2n d. Year there will be 3 days refresher course.
5.6	Ri overheads	Cost/Month									FPO પ્રોત્સાહન ટીમ, એટલે કે એક CEO+LRPs માટે 6 દિવસીય ઇન્ડક્શન પ્રશિક્ષણ. 2જા વર્ષમાં 3 દિવસીય રિફ્રેશર કોર્સેસ હશે.
5.6	RA સામાન્ય વ્યવસ્થા - ખર્ચ	ખર્ચ/મહિનો	0.4	1	1	1	4.8	4.8	4.8	14.4	
	Sub-total of 5						19.2	18.3	17.4	54.9	
	5 નો પેટા સરવાળો										



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.

ખર્ચ વિશ્લેષણ (આંકડા રૂપિયામાં)	
ત્રણ વર્ષ માટે એક FPO બનાવવાનો કુલ ખર્ચ	3526000
ત્રણ વર્ષ માટે ખર્ચ/ખેડૂત	3526
ત્રણ વર્ષ માટે 5 FPO બનાવવાનો કુલ ખર્ચ	17630000
ત્રણ વર્ષ માટેનો RA ખર્ચ	2655000
ત્રણ વર્ષ માટે ખર્ચ/ખેડૂત	4057
ત્રણ વર્ષ માટે 10 FPO બનાવવાનો કુલ ખર્ચ	35260000
ત્રણ વર્ષ માટેનો RA ખર્ચ	5490000
ત્રણ વર્ષ માટે ખર્ચ/ખેડૂત	4075

FPO ને સમર્થન

અહીં એ સ્પષ્ટ કરવું મહત્વપૂર્ણ છે કે આ માર્ગનિર્દેશોની જોગવાઈઓ હેઠળ નોંધાતા અને એકત્રિત થતા FPO પૂર્ણપણે સભ્ય-માલિકી ખેડૂત એકમો છે, જે એક નિયત મુદત માટે, ઉપર વર્ણવેલ મુજબ અમુક સેવાઓ અને નાણાકીય સહાયતા પ્રાપ્ત કરવા માટે અધિકૃત છે. તે કોઈ પણ રીતે સરકારી-માલિકીના અથવા સરકાર-પ્રોત્સાહિત સંસ્થાઓ સાથે સરખાવાતા નથી. FPO ની ઇક્વિટીમાં રોકાણ કરવા માટે ઉપરોક્ત બજેટમાં પ્રદાન કરેલ ગ્રાન્ટ્સ વન-ટાઇમ સમર્થન માપદંડો છે જેની રચના FPO ના અસ્તિત્વની ખાતરી કરવા માટે, અને કેન્દ્રીય અથવા રાજ્ય સરકારો સાથે જોડાયેલ કોઈ પણ વ્યક્તિ કે સંસ્થા માટે શેર્સ હસ્તગત કરવા માટે વાપરી શકાશે નહીં.

તે પણ સ્પષ્ટ કરવામાં આવે છે કે સંસાધન સંસ્થાઓ (RA) અને FPO માં એકત્રિકીકરણનાં સમયગાળા દરમિયાન બનાવવામાં આવેલ કોઈ પણ ભૌતિક ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર અથવા માનવીય સંસાધનોને બજેટની જોગવાઈઓથી ઉપર અને ઉલ્લેખિત સમયગાળા ઉપરાંત સમર્થન આપવામાં આવશે નહીં. અન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો, RKVY ભંડોળ આ માર્ગનિર્દેશોની જોગવાઈઓ ઉપરાંત, RA અને FPO થી સંબંધિત કોઈ પણ પ્રકારની પુનરાવર્તિત જવાબદારીઓને પૂર્ણ કરવા માટે ઉપયોગમાં લેવાશે નહીં.

ANNEXURES

પરિશિષ્ટ

ANNEXURE 1

DETAILS OF PROJECT OBJECTIVE WISE ACTIVITIES, OUTPUTS AND OUTCOMES

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

પરિશિષ્ટ 1

પ્રોજેક્ટ ઉદ્દેશ્ય વાર પ્રવૃત્તિઓ, આઉટપુટ્સ અને પરિણામોની વિગતો

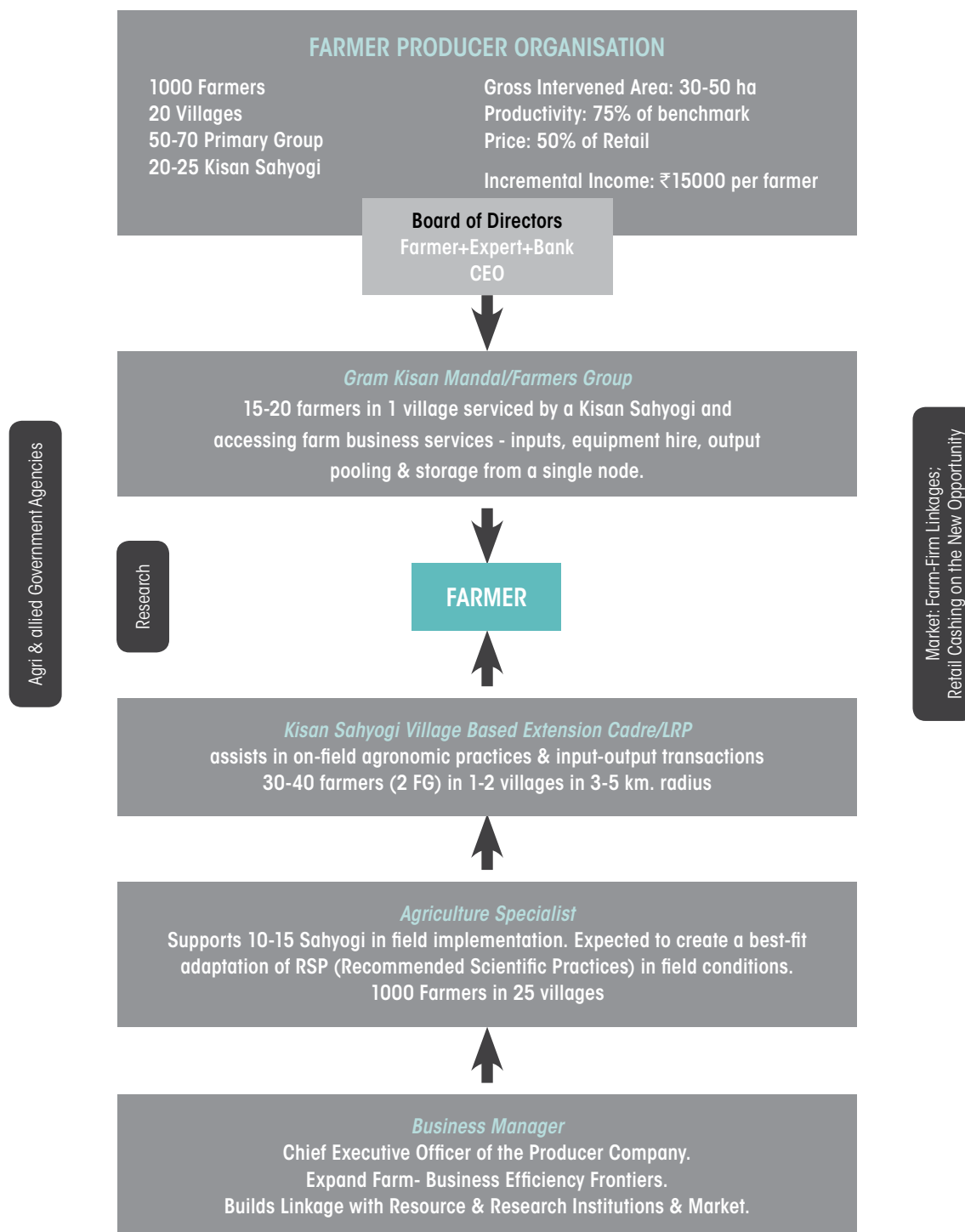
પ્રવૃત્તિઓ	આઉટપુટ્સ	પરિણામો
<ul style="list-style-type: none"> ◇ ખેડૂતોને અનૌપચારિક જૂથો (FIG) માં ગોઠવો ◇ જૂથોની કાર્યવાહી, જૂથ કાયદાઓ અને પ્રણાલીઓથી સંબંધિત બાબતોમાં સભ્યો અને આગેવાનોને તાલીમ આપો ◇ મંડળોની રચના કરો/FIG ના FPO ◇ FPOs ના સભ્યો અને આગેવાનોને FIG ને પોષવા અને સરકારી, નાણાકીય સંસ્થાઓ અને બજારો જેવી બાહ્ય સ્રોત સંસ્થાઓની સરખામણીમાં મધ્યસ્થી કરવા માટે તાલીમ આપો. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ નજીકનાં ભૌગોલિક ક્લસ્ટરમાંના 120-15 ગામડાઓમાંથી 4000-3000 ખેડૂતો FIG માં સંગઠિત થયા, સઘન કૃષિ આજીવિકા હસ્તક્ષેપ માટે તૈયાર થયા. ◇ FIG, FPO/અનૌપચારિક મંડળોમાં, ઉત્પાદકતા, ઇનપુટ અને આઉટપુટ બજારોની પ્રભાવી પહોંચ, કૃષિ કાર્યક્રમો સાથે જોડાણોને સમર્થન આપવા સંગઠિત થયા. ◇ જૂથ કાર્યવાહી પર %75એ ગુણવત્તા બેંચમાર્ક્સને પૂરા કર્યા અથવા ઓળંગ્યા. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ %80 FIG માં ખેડૂતો આત્મવિશ્વાસ જાગ્યો અને તેઓ તેમની વર્તમાન સ્થિતિને સકારાત્મક રીતે બદલવા માટે આતુર થયા અને ક્લસ્ટર-આઇડેન્ટિફિકેશન ઉત્પાદનો પર પ્લાનિંગ અને માર્કેટ પહોંચ પર તાળમેળ બેસાડવા માટે યોજનાઓ વિકસિત કરી.
<ul style="list-style-type: none"> ◇ વિભિન્ન પાક મિશ્રણ, આધુનિક તકનીકો અને સઘન ખેતી જેવી આધુનિક ખેતી પદ્ધતિઓમાં ભાગ લેતા ગામથી ગામ/ખેતર પ્રોજેક્ટમાંથી પસંદ કરેલ પુરૂષો અને સ્ત્રીઓ માટે જાહેરાતો આયોજિત કરો. ◇ ખેડૂતોના જૂથો સાથે તેમની વિશિષ્ટ સ્થિતિઓને અનુકૂળ વૈકલ્પિક કૃષિ પ્રણાલીઓની ચર્ચા કરો અને ધરગથ્થુ કૃષિ યોજનાઓ/“પોર્ટફોલિયોઝ” બનાવો. ◇ પ્રશિક્ષણ અને એક્સ્ટેન્શનની જરૂરિયાતો અને સમુદાય-આધારિત એક્સ્ટેન્શન એજંડા તરીકે કાર્ય કરે તેવા સંભવિત LRP ઓળખો. ◇ નવી કૃષિ પ્રણાલીઓને અપનાવીને ખેડૂતોને વધારે સહાયતા પ્રદાન કરવા માટે LRP ને તાલીમ આપો. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ બધા કુટુંબના %60 જેટલા લોકોએ સુધારેલ પાક લેવા ગુણવત્તા ઇનપુટ્સ મેળવવામાં રુચિ ધરાવી. ◇ પ્રતિભાગીઓમાંના %40 એ તેમની જમીન સઘન ખેતી હેઠળ લીધી. ◇ %80 કુટુંબોએ સ્થાનિક રીતે અનુકૂળ પાકોની વૈવિધ્યસભર બાસ્કેટની ખેતી કરે છે. ◇ LRP તાલીમ મોડ્યુલ્સ વિશાળ સંખ્યામાં લાગુ કરવામાં આવી રહ્યું છે. ◇ પ્રશિક્ષિત LRP ધરગથ્થુ અને ક્લસ્ટર-સ્તરની ખેતી યોજનાઓના અમલીકરણમાં સહાય કરે છે. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ નવી પદ્ધતિઓના ઉચ્ચ સ્વીકૃતિ દરો આ પ્રોજેક્ટ હેઠળ પ્રોત્સાહિત થયા. ◇ %75 પ્રોજેક્ટ પરિવારોએ તેમના પહેલાથી હાજર પાક કરતા પેદાશોમાં %50 નો વધારો નોંધાવ્યો. ◇ ૭૫% પ્રોજેક્ટ પરિવારોએ તેમની લણણી પદ્ધતિ ક્લસ્ટર-પરિચિત પાક પર વિભિન્નિકૃત કરી. ◇ પ્રશિક્ષિત LRP ના કેસરનું વૈશિષ્ટ્ય અને સેવાઓ સમુદાય દ્વારા કાર્યક્ષમ રીતે ઉપયોગમાં લેવાય છે.
<ul style="list-style-type: none"> ◇ સહાય કરતા પરિવારો કાર્યશીલ મૂડી SHG/MFI, બેંકિંગ ક્ષેત્ર અને અન્ય સ્રોતોથી મેળવે છે. ◇ ઇનપુટ્સ અને સેવાઓ માટે સપ્લાય ચેનલો જોડો/વિકસાવો. ◇ ખેતર પર ગુણવત્તાવાળા ઇનપુટ્સના ઉચિત ઉપયોગની ખાતરી કરવા LRP દ્વારા માર્ગદર્શિત સહાયતા. ◇ સંબંધિત ખેતર યાંત્રિકીકરણને વ્યવહારોના ઉપયોગ અને અસરકારકતાનું ડેમોન્સ્ટ્રેશન. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ પ્રતિભાગી પરિવારોમાંનાં ૭૦% ગુણવત્તા ઇનપુટ્સનો ઉપયોગ કરે છે. ◇ FPO/ઉત્પાદક સમુદાયો પ્રોત્સાહિત થયા. ◇ પ્રતિભાગી પરિવારો આ સહકારીઓ દ્વારા આવરી લેવાયા. ◇ કુલ પાક આઉટપુટમાં રૂપિયા મૂલ્યના રૂપમાં હેક્ટર દીઠ ૧૦૦% વધારો થયો. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ પ્રતિભાગી પરિવારોને ગુણવત્તાવાળા ઇનપુટ્સ અને સેવાઓના સપ્લાયની ખાતરી થઈ. ◇ સ્થાનિક ક્ષેત્રમાં ઇનપુટ અને સેવાઓના વિતરણની પ્રણાલીનું નેટવર્ક વિકસ્યું. ◇ પ્રતિભાગી પરિવારો તેમની ખેતીના સઘન થવા વિશે વિશ્વસ્ત થયા.
<ul style="list-style-type: none"> ◇ વેચાણપાત્ર પુરાંતના નોંધપાત્ર પ્રમાણનાં ઉત્પાદન માટે ઉત્પાદન ક્લસ્ટર્સનો વિકાસ. ◇ જ્યાં જરૂર હોય ત્યાં ઉત્પાદન ક્લસ્ટર્સમાં એગ્રીગેશન/ડિસએગ્રીગેશન કેન્દ્રોને ઓળખવા અને રચવા. ◇ બજારનાં જાણકારો સાથે આ ક્લસ્ટર્સને જોડવા (દા.ત. વેપારીઓ, કમિશન એજન્ટ્સ, છૂટક વેપારીઓ વગેરે) ◇ ઉત્પાદક સામુહિકતા દ્વારા આઉટપુટ માર્કેટિંગ. ◇ FPO નું નિર્માણ. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ સઘન, બજારલક્ષી ઉત્પાદન ક્લસ્ટર્સ વિકસિત થયા. ◇ પુરાંત પેદાશનું નફાકારક ભાવે વેચાણ થયું. ◇ પ્રતિભાગી પરિવારો સહકારી બજાર-લક્ષી ઉત્પાદનમાં પરોવાયા. ◇ ઉત્પાદક સંઘ એકત્ર થયા અને સભ્યોની પેદાશનું વેચાણ કર્યું. ◇ બજારથી એકત્રિત કરનારા/છૂટક ચેઇન્સ ઉત્પાદક સંઘોથી પેદાશ ખરીદે છે. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ તેમની પેદાશ માટે માર્કેટિંગ હેતુથી ટકાઉ અને સ્પર્ધાત્મક જોડાણો બનાવ્યા. ◇ ઉત્પાદન ક્લસ્ટર્સમાંના પ્રતિભાગી પરિવારો પાસે તેમની ખેત પેદાશને વેચવા માટે અનેક વિકલ્પો છે. ◇ આ ક્લસ્ટરમાં પ્રવર્તમાન દરો ક્ષેત્રમાંના વિશાળ બજારોની તુલનામાં બહેતર છે.

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)

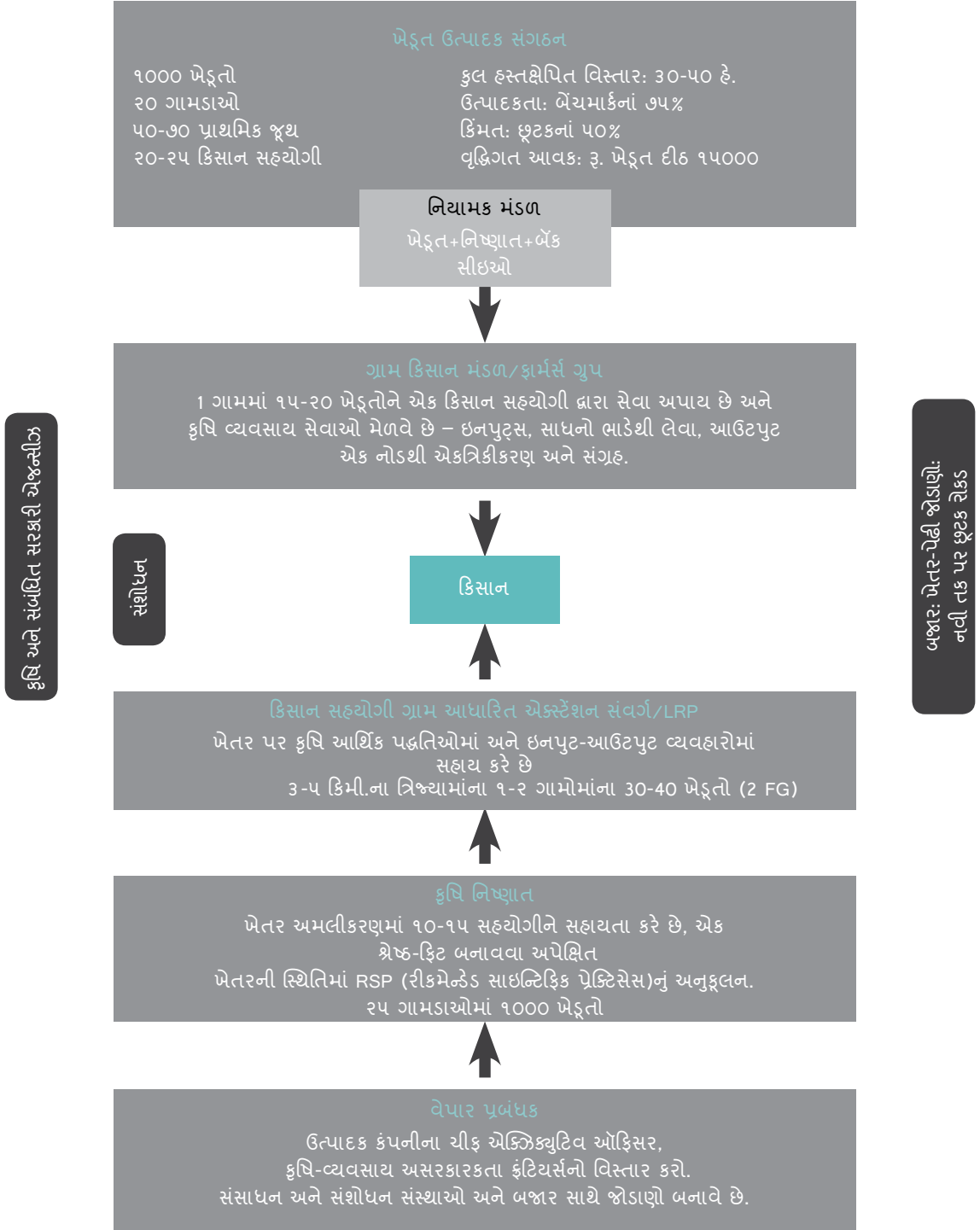


પરિશિષ્ટ 2

કૃષિ ઉત્પાદન પ્રણાલીઓને પ્રોત્સાહિત કરવી:

સંકલિત પુરાંત ખેડૂતને હસ્તાંતરિત કરવા માટેની સંસ્થાકીય વ્યવસ્થા

કૃષિ ઉત્પાદન પ્રણાલીઓને પ્રોત્સાહન આપવું; સંકલિત પુરાંત ખેડૂતને હસ્તાંતરિત કરવા માટેની સંસ્થાકીય વ્યવસ્થા (સામાજિક-આચરણ અને ટેકનો-સંસ્થાપકીય મોડેલ ઓફ ખેડૂત સંસ્થા ભવન)



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.

પરિશિષ્ટ ૩

એમ્પેનલમેન્ટ પ્રક્રિયા

RA ની એમ્પેનલમેન્ટ પ્રક્રિયા:

1. એમ્પેનલમેન્ટ અને RFP દસ્તાવેજની રચના માટે માપદંડ નક્કી કરવા.
2. દરખાસ્ત માટેની વિનંતિ (RFP) પ્રકાશિત કરવી.
3. એજન્સીઓની ટૂંકી યાદી કરવી.
4. ટૂંકી યાદીમાંની એજન્સીઓ દ્વારા પ્રસ્તુતિ.
5. RFP દસ્તાવેજમાં ઠરાવ્યા મુજબ સૂચકાંકોના પૂર્વ-નિર્ધારિત અને પૂર્વ-જાહેર સેટ પર આધારિત એજન્સીઓને અંતિમ રૂપ આપવું.

RA પસંદગીથી સંબંધિત વિગતો

RA ના એમ્પેનલમેન્ટમાં નીચેની બાબતોને ધ્યાનમાં લેવી આવશ્યક છે:

- a. ઉત્પાદક સંસ્થાઓને પ્રોત્સાહિત કરવામાં તેમનો પૂર્વ અનુભવ: ઓછામાં ઓછા ૧૦૦૦-૧૫૦૦ સભ્યોવાળી કોઈ પણ સંસાધન સંસ્થાનો પ્રચાર કર્યો હોય અથવા પ્રચારની પ્રક્રિયામાં હોય (FPO પર SFAC પાઇલોટ હેઠળ પણ) તે અરજી કરવા પાત્ર હશે. RFP નો પ્રતિસાદ આપતી વખતે RA એ સબમિટ કરવા માટેના આવશ્યક દસ્તાવેજોની સૂચક યાદી.
- b.

RA થી સંબંધિત દસ્તાવેજો
1. એકમનાં કાનૂની અસ્તિત્વનો પુરાવો આપતા દસ્તાવેજો
2. દસ્તાવેજ પુરાવા સાથે શેરહોલ્ડર્સ/સભ્યો/ટ્રસ્ટીઓની પૂર્ણ વિગતો
3. દસ્તાવેજ પુરાવા સાથે તમારા એકમની રોજ-બરોજની બાબતો સંભાળતા સંચાલક પરિષદના સભ્યો/નિયામક મંડળ/વ્યવસ્થાપકીય ટીમની પૂર્ણ વિગતો
4. છૂટના હેતુ માટે કરવેરા/અન્ય સત્તાધિકારીઓની નોંધણીની વિગતો, જો કોઈ હોય તો
5. કંપનીના નોંધણી પ્રમાણપત્ર, પેટા-કરાર ખતપત્ર, મિલકતનાં કાગળો વગેરે જેવા દસ્તાવેજો પુરાવાઓ સાથે નોંધાયેલ કાર્યાલય/કોર્પોરેટ/શાખા કચેરીઓનાં સરનામાં.
6. છેલ્લાં ૩ વર્ષનાં ઓડિટ કરેલાં નાણાકીય સ્ટેટમેન્ટ્સ
7. કાનૂની અનુપાલનની વિગતો અને અનુપાલનની પુષ્ટિ કરતાં મુખ્ય અધિકારી દ્વારા બાંધધરી
8. છેલ્લાં ૩ વર્ષની વાર્ષિક બોર્ડ મીટિંગ્સની કાર્યનોંધો
9. પ્રાપ્ત કરેલ તમામ નાણાકીય સહાયતાની વિગતો
10. એક સંઘ કરાર, જો લાગુ થતો હોય તો. (જો લાગુ થતું ન હોય, તો યોગ્ય પ્રમાણિત લેટર હેડ પર N/A લખો)
RA દ્વારા પ્રોત્સાહિત FPO થી સંબંધિત દસ્તાવેજો
11. RA દ્વારા પ્રોત્સાહિત FPO થી સંબંધિત દસ્તાવેજો
12. FPO ના નિયામક મંડળ અને વ્યવસ્થાપક ટીમની વિગતો
13. સ્થાપના અને પેટાનિયમોની વિગતો
14. વ્યવસાયી લેવડદેવડથી સંબંધિત દસ્તાવેજો (જો FPO 2 વર્ષથી વધુ જૂનું હોય તો)

RA ની પસંદગી માટે વ્યાપક માપદંડ

- ◇ નાના અને સીમાંત ખેડૂતો સાથે કામ કરવાનો અનુભવ.
- ◇ ઉત્પાદક સંગઠનોને પ્રોત્સાહિત કરવાનો અનુભવ.
- ◇ કોઈ વિશેષ ભૌગોલિક ક્ષેત્રમાંનો અનુભવ.
- ◇ સરકાર સાથે કામ કરવાનો અનુભવ.



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

પરિશિષ્ટ 4

નૈદાનિક અભ્યાસ માટેની રૂપરેખા

1. **અભ્યાસનો સાર:** હેતુ અને વિતરણીય, પદ્ધતિ
2. **જિલ્લા પ્રોફાઇલ:** ભૌગોલિક પ્રોફાઇલ, સામાજિક-રાજનીતિક પૃષ્ઠભૂમિ, મુખ્ય કૃષિ પેદાશ, કૃષિ ઉત્પાદકતા, ખેડૂતો અને જમનની વિગતો, પેદાશ પરનો ગૌણ ડેટા, મુખ્ય બજાર ક્ષેત્રો, સંસાધન સુવિધાઓ
3. **ક્લસ્ટર પ્રોફાઇલ:** ક્લસ્ટર પસંદગી માટેનો આધાર, ખેતી-આબોહવાની સ્થિતિ, પાક લેવાની રીત, ભૌગોલિક પ્રોફાઇલ, કુદરતી સાધનોની સ્થિતિ, ગામડાઓની પ્રોફાઇલનો સાર
4. **મૂલ્ય-ચેન વિગતો:** સામેલ સહભાગીઓ, સહભાગીઓના વિવિધ સ્તરે અર્થશાસ્ત્ર, સેવા પ્રદાતાઓની પ્રોફાઇલ, શરતો કે જેના પર સેવાઓ પ્રાપ્ત કરી
5. **અંતરની ઓળખાણ:** ઇનપુટ સાઇડ, નાણાકીય સેવાઓ, માર્કેટિંગ સેવાઓ, વીમા સેવાઓ, સરકારી કાર્યક્રમોની એક્સેસ, વોટરશેડ કાર્યક્રમો
6. **સંભવિત ખેડૂત સેવાઓ:**
7. **ઉપસંહાર:**
8. **પરિશિષ્ટ:** પ્રશ્નાવલીઓ, ચેકલિસ્ટ, સરકારી કાર્યક્રમો વિશેની વિગતો

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**

પરિશિષ્ટ 5

આધારેખા અભ્યાસ માટે પરિબળોનું વિગતવાર ચેકલિસ્ટ

1. સામાન્ય માહિતી - ડેમોગ્રાફિક્સ, ઘરગથ્થુ કદ, સભ્યો અને વ્યવસાયની વિગતો
2. કૃષિનું અર્થશાસ્ત્ર - ખર્ચા, ઇનપુટ અને આઉટપુટ પ્રમાણ, પેદાશ અને વર્તમાન ઉત્પાદકતા
3. ઉત્પાદન - ઇનપુટ્સની ગુણવત્તા અને પ્રમાણ, તકનિકી સ્તર, ઇનપુટ સપ્લાયર્સ અને વિક્રેતાઓ, પેદાશોનો મૌસમ, ઉપલબ્ધતા અને બંધાયેલ વેચાણ
4. નાણાકીય પાસાઓ - સ્રોતો, નિયમો અને શરતો, વ્યાજ અને હાજર બાકીઓ, સરકારી કાર્યક્રમોની એક્સેસ
5. જોખમી પાસાઓ - ઐતિહાસિક જોખમો, જોખમને લીધે થતા નુકસાનની ગણતરી, સામનો કરવાની પદ્ધતિઓ
6. માર્કેટિંગ પાસાંઓ - માર્કેટિંગની ચેનલો, વિભિન્ન સ્તરે ખર્ચા અને તફાવત, ગુણવત્તા પાસાઓ, મૂલ્ય સંવેદિતા, બજારની મૌસમ, વૈકલ્પિક બજાર સંરચના
7. શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિઓ
8. અવરોધો અને પડકારો
9. સંભાવનાઓ અને અવસરો



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**

પરિશિષ્ટ 6

વ્યવસાય આયોજન માટેના માર્ગનિર્દેશો

1. કાર્યકારી સારાંશ
2. પરિચય
3. બાહ્ય સંદર્ભ - નાગરિક સમાજ, સરકારી સેવાઓ, બજાર હરીફાઈ
4. વ્યૂહાત્મક અભિગમ - મિશન, વિઝન, હેતુઓ અને ધ્યેયો, મુખ્ય માપી શકાય તેવા સૂચકાંકો
5. ઉત્પાદન અને સેવા મોડેલ - ઉત્પાદન અને સેવાઓ, નિયમો અને શરતો
6. સંસ્થાકીય માળખું - સદસ્યતા, શાસન, કાર્યરત સ્ટાફ, જોડાણની શરતો, પ્રદર્શનનું માપન, મહેનતાણું અને અન્ય મહત્વની વિગતો
7. ઉત્પાદન યોજના - મુખ્ય કોમોડિટીઝ, મોસમ, ઉત્પાદન યોજના, ગુણવત્તા ધોરણો, જૂથ ઉત્પાદન પ્રોત્સાહનો
8. પ્રાપ્તિ યોજના - પ્રાપ્તિ બિંદુઓ, સમય, કિંમત નિર્ધારણ પદ્ધતિઓ, પ્રાપ્તિ બિંદુઓની સફરતા, પ્રાપ્તિ, સંગ્રહ અને પરિવહન માટે કર્મચારીઓને નિયુક્તિ
9. સંગ્રહ અને સંસાધન - સંસાધનની સુવિધાઓ, મશીનરી અને છોડ-ઉત્થાન, ક્ષમતાઓ, સુરક્ષા માપો
10. નાણાકીય સંસાધન યોજના - નાણાંની જરૂરિયાત, નિશ્ચિત રોકાણ અને કાર્યકારી મૂડીની જરૂરિયાત, સ્રોતો, ઋણની શરતો, સભ્યોની માલિકીના ભંડોળ
11. માર્કેટિંગ યોજના - ચેનલ્સ, બ્રાન્ડ્સ, ઉપભોક્તા પ્રતિક્રિયા, મુખ્ય પેદાશો, માર્કેટિંગ વ્યૂહ
12. FPO ના લાભ - સભ્ય સ્તરના લાભોની ગણતરી અને પ્રક્ષેપણો
13. કામગીરી યોજના અને પ્રવૃત્તિ ચાર્ટ યાદી
14. પેદાશ કિંમત
15. જોખમો અને જોખમ સંચાલન યોજના
16. જોડાણો અને રૂપાંતર યોજના

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.

પરિશિષ્ટ 7

પેટા-કાયદાઓ માટેના માર્ગનિર્દેશો

1. કાયદાએ પ્રદાન કરેલ વશિષ્ટ બાબતો સવાય, દરેક FPO ની કામગીરી તેના પેટા-નયિમો દ્વારા સંચાલિત થવી જોઈએ. કાયદા અને પેટા-નયિમોની જોગવાઈઓને પાત્ર, દરેક FPO ની કામગીરી સંદર્ભે હોવી જોઈએ.
2. FPO ના પેટા-નયિમો નીચેની બાબતો પર સ્પષ્ટ હોવા જોઈએ, જેમ કે,
 - a FPO નું નામ અને સરનામું;
 - b ખેડૂત સભ્યોની એક સહચારી કેન્દ્રરચિત જરૂરિયાત તરીકે FPO નો હેતુ સ્પષ્ટપણે બતાવેલો હોવો જોઈએ, જેને પરિપૂર્ણ કરવાનો FPO નો ધ્યેય છે;
 - c સદસ્યતા મેળવવા અને જાળવી રાખવા માટેની પાત્રતા, અપાત્રતા અને પ્રકરણિ
 - d સદસ્યતા પાછી ખેંચવાની, સીઝ કરવાની અને બંધ કરવાની પદ્ધતિ
 - e સભ્યોને આપવાના હેતુવાળી સેવાઓ;
 - f મતાધકિત સહિત સભ્યપદના અધકિતો મેળવવાની પાત્રતા માટે, વાર્ષિક રીતે દરેક સભ્યની સેવાઓનાં પરસ્પર ઉપયોગ, નાણાકીય વાયદા અને બેઠકોમાં ભાગીદારીની ન્યૂનતમ કામગીરી નયિત કરવી;
 - g નશિયતિ ન્યૂનતમ સ્તરથી નીચેની કામગીરીનાં પરણિમો;
 - h સભ્ય દ્વારા કોઈ બાકી રકમની ચુકવણીમાં ચૂકનાં પરણિમો;
 - i સભ્યોના અધકિતો;
 - j FPO દ્વારા કરાર કરેલ દેવા માટે સભ્યોની જવાબદારીનો પ્રકાર તેની સમય મર્યાદા;
 - k પેટા-નયિમો બનાવવા અથવા સુધારવાની રીત;
 - l જનરલ બોડીની સત્તાઓ અને કાર્યવાહીઓ, અને પ્રતિનિધિજનરલ બોડીની રચનાનો પ્રકાર અને તેની સત્તાઓ અને કાર્યવાહીઓ, જો કોઈ હોય તો, અને વષિયો કે જે જનરલ બોડી, અને પ્રતિનિધિજનરલ બોડી, જો કોઈ હોય તો તેના દ્વારા પાલન કરવા આવશ્યક હોય;
 - m સામાન્ય બેઠકો બોલાવવાની રીત અને આવૃત્તિતિથા આવશ્યક કોરમ;
 - ચૂંટણી આયોજિત કરવાની તથા છૂટક ખાલી જગ્યાઓની ભરતીની રીત;
 - નયિમક મંડળનું કદ અને તેની રચના;
 - નયિમકોની કચેરીની શરત;
 - નયિમકોને દૂર કરવાની રીત;
 - મંડળની બેઠકો બોલાવવાની રીત અને આવૃત્તિતિથા આવશ્યક કોરમ;
 - મંડળની સત્તાઓ અને જવાબદારીઓ;
 - અધ્યક્ષની સત્તાઓ અને જવાબદારીઓ;
 - શરતો કે જેના પર FPO બનિ-સભ્યો સાથે સોદો કરી શકે;
 - નયિમક બનવા અને નયિમક તરીકે ચાલુ રહેવા માટેની પાત્રતા, અપાત્રતા;
 - સભ્યો, કાર્યાલય કર્મચારીઓ, નયિમકો અથવા સ્ટાફ દ્વારા FPO ના હેતુઓની વરુદ્ધ કાર્ય કરવા અને જવાબદારીઓ પરિપૂર્ણ ન કરવા પર સજાઓ;
 - FPO દ્વારા કરાર કરેલ પદાધકિતો, નયિમકોની જવાબદારીનો પ્રકાર અને સમય મર્યાદા;
 - FPO વતી દસ્તાવેજો પર સહી કરવા અને સ્યુટ્સ તથા અન્ય કાનૂની કાર્યવાહીઓ કરવા અને રક્ષણ કરવા માટેની અધકિતો અથવા અધકિતોની અધક્રિતતા;
 - દ્વિતીય FPO સંઘ માટે પ્રતિનિધિઓની પસંદગીની રીત;
 - ◇ અધકિતો, જો કોઈ હોય તો, કે જે FPO અન્ય કોઈ પણ FPO અથવા અન્ય સંઘોને પ્રદાન કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે અને આ અધકિતો હેઠળનાં સંજોગોનો સમાજ અને સંઘ દ્વારા ઉપયોગ થઈ શકે છે;
 - ◇ FPO ની મૂડીનો પ્રકાર અને પ્રમાણ, જો કોઈ હોય તો;
 - ◇ એકલ સભ્ય ધરાવી શકે તે મહત્તમ મૂડી;
 - ◇ ચૂકવેલ શેર મૂડી પર સભ્યોને ચૂકવવાપાત્ર મહત્તમ વ્યાજ;
 - ◇ FPO દ્વારા ઊભા કરાયેલા ભંડોળના સ્ત્રોતો, પ્રકારો અને તેમની સમયમર્યાદા;
 - ◇ હેતુઓ કે જેના માટે ફંડની અરજી કરી શકાય;
 - ◇ વવિધિ ફંડ અને તેમના હેતુઓનું બંધારણ;
 - ◇ ઓડિટર્સની નમિણકની રીત અને તેમની સત્તાઓ અને કાર્યવાહીઓ;
 - ◇ આંતરકિ ઓડિટર્સની નમિણકની રીત અને તેમની સત્તાઓ અને કાર્યવાહીઓ;
 - ◇ જ્યારે FPO ફંડના હેઠળ હોય ત્યારે ફંડના નકિલની રીત; અને
 - ◇ FPO ના વસિરજનની રીત.

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

પરિશિષ્ટ 8

ઇન્સેપ્શન રિપોર્ટની રૂપરેખા

1. પરિચય
2. પ્રોજેક્ટના હેતુઓ, ધ્યેયો, સંકેતકો
3. પ્રોજેક્ટની સમયરેખા
4. વિગતવાર પ્રવૃત્તિ યોજના
5. પ્રોજેક્ટ બજેટ ખર્ચની યોજના
6. પ્રોજેક્ટ ટીમ - અગ્રણી ટીમ માળખું, ચુકવણીની શરતો, લિંગ સંતુલન, કાર્યો અને જવાબદારીઓ
7. સંગઠનાત્મક માળખું અને વિભિન્ન સ્તરની જવાબદારીઓ – પ્રોજેક્ટ અમલીકરણ સંરચના અને સંગઠનાત્મક હાજર માળખા સાથેના સંબંધો
8. પ્રોજેક્ટ નિરીક્ષણ પદ્ધતિઓ
9. પ્રોજેક્ટ ક્ષમતા વિસ્તારણ યોજનાઓ
10. પ્રોજેક્ટ જોખમો અને પડકારો
11. પ્રોજેક્ટ ક્રિયાત્મક વ્યવસાય નિયમો અને કાર્યપદ્ધતિઓ
12. પ્રોજેક્ટ ઓડિટ અને પ્રક્રિયા સમીક્ષાઓ

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	%

પરિશિષ્ટ 9

સંસ્થાકીય પરિપક્વતા સૂચકાંક

FPO સંસ્થાકીય પરિપક્વતા સૂચકાંકની ગણતરી			
	શ્રેણી	સંકેતક	એકમ
1.	નાણાકીય અને વ્યવસાય કાર્યક્ષમતા	કુલ વાર્ષિક વેચાણ	લાખ
		કુલ માજિન (પ્રત્યક્ષ આવક {પ્રત્યક્ષ વેચાણથી આવક} - પ્રત્યક્ષ કિંમત)	લાખ
		ચોખ્ખો નફો	લાખ
		વર્તમાન ગુણોત્તર (વર્તમાન મિલકતો સામે વર્તમાન જવાબદારીઓ)	ગુણોત્તર
		દેવુ - ઇક્વિટી ગુણોત્તર	ગુણોત્તર
		ગ્રાન્ટ્સ સામે વકરાનો ગુણોત્તર	ગુણોત્તર
		નફા-નુકસાન વિનાનું વેચાણ	લાખ
		કાર્યરત માજિન (વેચાણ + બંધ થતો સ્ટોક - ઉઘડતો સ્ટોક + ખરીદીઓ - પ્રત્યક્ષ કિંમત)	લાખ
		ઇન્વેન્ટરી વકરાનો ગુણોત્તર	ગુણોત્તર
		કાર્યકારી સ્વ નિર્ભરતા	%
		નાણકીય સ્વ નિર્ભરતા	%
		નાણકીય સ્વ નિર્ભરતા	ગુણોત્તર
2.	સભ્યોનું અર્થશાસ્ત્ર	સભ્ય વસૂલાત (સભ્યોને ચૂકવવામાં આવેલ વેતન + ખરીદી ભાવ + બોનસ) સામે કુલ વકરાનો ગુણોત્તર	ગુણોત્તર
		સભ્ય દીઠ વસૂલાતની સરેરાશ	હજાર
		સભ્ય દીઠ ચોખ્ખો નફો	લાખ
		સભ્ય દીઠ વકરો	લાખ
		બિન-સભ્યોથી પ્રાપ્તિ	%
		સભ્યને એન્ટરપ્રાઇઝથી થતી આવક (સભ્ય સ્તરે વસૂલાત-કિંમત) ની સામે સભ્યની કુલ આવકનો ગુણોત્તર	%
		કુલ સભ્યો સામે કુલ સંભવિત સભ્યો	%
		સરેરાશ સભ્ય પ્રાપ્તિ સામે સરેરાશ સભ્ય પેદાશ	લાખ અથવા જથ્થો
તમામ ઉદ્યોગો માટે વૈકલ્પિક સંકેતકો			
3.	સંસ્થાકીય	ઉદ્યોગનું સભ્યપદ	સંખ્યા
		સક્રિય સભ્યો સામે કુલ સભ્યો	%
		મંડળની બેઠકમાં હાજરી	%
		જનરલ બોડી મીટિંગમાં હાજરી આપતા સભ્યો	%
		સૂચવેલ કાનૂની વિધિની કુલ સંખ્યા સામે પૂરી કરેલ કાનૂની વિધિઓ	%
4.	ટકાઉપણું	કુલ શક્તિ સામે નવીનીકરણ શક્તિ	%
		કુલ સામગ્રી સામે ફરી ઉપયોગમાં લેવાતી સામગ્રી	%
		પ્રદૂષણ નિયંત્રણ પાલન	હા/નહી
		કાર્બનિક પ્રમાણીકરણ/યોગ્ય વેપાર સાથે પાલન	હા/નહી
		બનાવેલી કુલ અમાનતો	લાખ
5.	સામાજિક સંકેતકો	ઉદ્યોગ(જાતિ) ના કુલ સભ્યો સામે આવેલ સીમાંત સમુદાયો	%
		સીમાંત સમુદાયોમાંના આગેવાનોની સંખ્યા	%
		ઉદ્યોગના કુલ સભ્યોમાંના ગરીબ ઘરો (આર્થિક સીમાંતતા)	%
		સભ્યો સાથે ડિસ્પોઝેબલ આવકની વધારેલી ઉપલબ્ધતા	%
		વીમાથી આવરી લેવાયેલા સભ્યો -જીવન/આરોગ્ય/અકસ્માત	%
		શિક્ષણ/આરોગ્ય માટે વપરાયેલ આવક	%



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:

પરિશિષ્ટ 10

પ્રોત્સાહક સંગઠન (સંબંધિત રાજ્ય વિભાગ/SFAC) અને સંસાધન સંસ્થા (RI)

વચ્ચે કરારપત્ર

કરારપત્ર બંને

વચ્ચેની

પ્રોત્સાહક સંગઠન

(સંબંધિત રાજ્ય વિભાગ/SFAC)

અને

સંસાધન સંસ્થા (RI)

(ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનના પ્રોત્સાહન માટે કરેલ જોડાણ)

આ MOA (DD/MM/YY) ના રોજ વચ્ચે દાખલ કરવામાં આવે છે FPO પ્રમોશન માટે સૂચિબદ્ધ {પ્રોત્સાહક સંગઠન (સંબંધિત રાજ્ય વિભાગ/SFAC)} અને સંસાધન સંસ્થા (RI),(RI નું નામ અને નોંધાયેલ સરનામું).

પ્રસ્તાવના

જ્યારે કે પ્રોત્સાહક સંગઠને (RI નું નામ) ને રાજ્યમાં (કાર્યક્રમનું નામ) હેઠળ FPO (ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનો) ના પ્રોત્સાહનના કામમાં લગાડ્યા છે જેમાં ખેડૂત સામેલ છે.

આ સંસાધન સંસ્થા ખાતરી કરશે કે FPO રચના હેઠળ સામેલ નીચેની મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓનું યોગ્ય પાલન કરવામાં આવ્યું છે કે નહીં:

- જિલ્લા, બ્લોક અને ગામડાંઓની પસંદગી ના દ્વારા સંબંધિત રાજ્ય વિભાગ (કૃષિ/બાગવાની/અન્ય કોઈ) સાથે કરવામાં આવશે.
- FPO ના છત્ર હેઠળ લાવેલ ગામડાઓનું જૂથ એક અથવા બે બ્લોકમાં એવી રીતે ઓળખાવા જોઈએ કે ગામડાંઓ પાસપાસેના હોય અને લગભગ ૨૦ કિમી.ની ત્રિજ્યાની અંદર હોય.) અંતર સાથે જૂથોના સ્થાનનો સંકેત આપતો વિગતવાર નકશો, DPR ના એક ભાગ તરીકે બનાવવો જોઈએ.
- ચોક્કસ પ્રવૃત્તિઓ પર સ્ટાફ અને ખર્ચ, FPO માટેની પ્રક્રિયા માર્ગદર્શિકા સાથે સખત રીતે સુસંગત હોવા જોઈએ.
- આ કામ માટે એજન્સીઓ દ્વારા લાયક માનવશક્તિનો ઉપયોગ થવો જોઈએ, જે તકનિકી રીતે યોગ્ય અને અનુભવી વ્યક્તિઓ દ્વારા માર્ગદર્શિત અને નિરીક્ષિત થવા જોઈએ. આ વ્યક્તિઓની સંપર્ક વિગતો સાથેની એક સૂચિ આ કરારનાં અમલ પછી ૧૫ દિવસની અંદર SFAC ને સબમિટ કરવી પડશે.
- સામાજિક-આર્થિક સ્થિતિઓ, ખેત પેદાશોમાં સંભાવનાઓ અને સમસ્યાઓ અંગે પસંદ કરેલ ગામડાઓમાં એક વિગતવાર સર્વેક્ષણ કરવામાં આવશે.
- ખેડૂતોની પસંદગી એ રીતે કરવામાં આવશે કે પાક ઉત્પાદનની એકરૂપતાના આધારે FIG નું સંગઠન કરી શકાય. આ રીતે બનેલી દરેક FIG સમાન હેતુઓ વાળા ૧૫-૨૦ ખેડૂતો ધરાવશે.
- FIG નું સંગઠન, પ્રક્રિયાના માર્ગનિર્દેશોના પરિશિષ્ટ-2 માં ઉલ્લેખિત સંસ્થાકીય વ્યવસ્થામાં આપેલી જોગવાઈઓ અનુસાર FPO માં કરવામાં આવશે.
- FIGs/FPO, પ્રક્રિયાના માર્ગનિર્દેશોના ભાગ 2, ફકરા 8 પર આપેલ પ્રોજેક્ટ પરિણામોને ધ્યાનમાં રાખીને સંગઠિત કરવામાં આવશે.
- ખેડૂતોનું એક ઔપચારિક નોંધાયેલ સંગઠન (કંપની ધારાનાં Ch. IXA હેઠળ એક ઉત્પાદક કંપની તરીકે નોંધાયેલ અથવા સહકારીઓને લાગુ થતા કોઈ પણ રાજ્ય અથવા કેંદ્રનાં કાયદાઓ હેઠળ નોંધાયેલ સહકારી) એ FPO પ્રોત્સાહન પ્રક્રિયાનું અંતિમ પરિણામ હશે. ઉત્પાદક કંપનીની નોંધણી કરવા માટે અનુસરવાની પ્રક્રિયા, પ્રક્રિયા માર્ગનિર્દેશોમાં કરવામાં આવેલ મેન્યુઅલમાં ઠરાવ્યા મુજબ જ હશે.
- પ્રવૃત્તિનો દરેક તબક્કો પૂર્ણ થયા પછી ના ને ભંડોળ રીલિઝ કરવામાં આવશે. સંસાધન સંસ્થા ખાતરી કરશે કે રીલિઝ દરખાસ્ત સાથે તબક્કા વાર પૂર્ણતાની વિગતવાર રિપોર્ટ સબમિટ કરવામાં આવી છે કે નહીં. ના ને બીજા તબક્કા પછીનાથી સંબંધિત રીલિઝ દરખાસ્તોની પ્રક્રિયા માટે અગાઉ આપેલ ભંડોળનું ઉપયોગિતા પ્રમાણપત્ર સબમિટ કરવાની પણ જરૂર પડશે.
- લાગત: FPO પ્રોત્સાહન પ્રવૃત્તિઓની લાગત સંગઠિત કરવા માટેનાં FIG/FPO ની સંખ્યાના આધારે હોતી નથી. FIG/FPO માં સંગઠિત કરવા માટેનાં ખેડૂતોની સંખ્યા જે ના ને સોંપવામાં આવી છે તેના આધારે ફંડ્સ ઇથર ચિહ્નિત કરેલા હશે. દરેક ખેડૂત દીઠ કિંમત ૩ વર્ષ માટેની રૂ. ૩૫૨૬ હશે, જેમાં પ્રોત્સાહક સંગઠનના વ્યાવસાયિક શુલ્કનો સમાવેશ થતો નથી. કરવેરા કાયદા પ્રમાણે TDS કાપી લેવામાં આવશે.
- પ્રોત્સાહન કાર્યમાં પ્રોજેક્ટ વિકાસ, સમયરેખાઓ, મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓ, વિતરણીય, ચકાસણીનાં માધ્યમો અને ભંડોળની આવશ્યકતાના નીચે મુજબના તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે:

નીતિ અને પ્રક્રિયા ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનો માટેનાં માર્ગનિર્દેશો

**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	Stage One: Pre-project Implementation (Three months) (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	Stage Two: Enhancing Capacity & Implementation of Surplus Farm Production Plan (Mobilization Phase) (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	Stage Three: Pre-formation Stage of FPO/Collective and preparation of FPOs business plan through FIG level exercise (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%

**પ્રોત્સાહક સંગઠન (સંબંધિત રાજ્ય વિભાગ/SFAC)
અને સંસાધન સંસ્થા (RA) વચ્ચે કરાર પત્ર**

સમય-રેખા	મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓ	વિતરણીય	ચકાસણીનાં માધ્યમો	ચુકવણી
3 મહિના	તબક્કો એક: પ્રોજેક્ટ પૂર્વેનું અમલીકરણ (ત્રણ મહિના) (i) જથ્થાની આધાર રેખા, મૂલ્ય અને માર્કેટ એક્સેસ, મધ્યવર્તીકરણ વિશ્લેષણ (ii) ઉત્પાદન વિશેષ કલસ્ટરની ઓળખાણ (iii) સંભાવના વિશ્લેષણ -બ્રેક-ઇવન અનુમાનો. (iv) પ્રોજેક્ટ અમલીકરણ યોજના, પ્રાપ્તિ ઇનપુટ્સ, સંગ્રહ	વિગતવાર પ્રોજેક્ટ રિપોર્ટ (ચેકલિસ્ટ પ્રદાન કરી છે) (i) (1)ઓળખાવેલ ઉત્પાદન વિશિષ્ટ કલસ્ટર્સની સૂચિ (ii) (2)બનાવેલો, કમ્પ્યુટરાઇઝ્ડ અને વિશ્લેષિત ખેડૂતોનો ડેટાબેસ (iii) (3)બનાવેલા વિભિન્ન ઇન્ટરફેસ ટેબલ	(i) સબમિટ કરેલ DPR (ii) બેઠકોની મીટિંગ મિનિટ્સ અને ફોટાઓ (iii) ઇન્સેપ્શન રિપોર્ટ	10 %
6 મહિના	તબક્કો બે: ક્ષમતા વધારવી અને બાકી ખેતરોનું અમલીકરણ, ઉત્પાદન પ્લાન (એકત્રિકીકરણનો તબક્કો) (i) ગ્રામીણ બેઠક - સંભવિત ખેડૂતોને ઓળખો, મત આપતા નેતાઓ ઓળખો (ii) FIG & FPOs માટે સંભવિત ખેડૂતોની ઓળખાણ, LRP/BF/LF ઓળખાણ (iii) ઉત્પાદકતા વધારવા માટે માર્ગદર્શનની સહાયતા, IPM/INM/IPP (iv) FPO સેટ કરવા માટે મૂલ્ય-મૂલ્ય-દરખાસ્ત ઓળખવા (સામૂહિકીકરણનો તર્ક) (v) ખેડૂતો/મત આપતા આગેવાનોની જાહેર મુલાકાત	(i) FIG સંગઠિત ખેડૂતો, LRP પ્રમાણિત અને સુધારેલ કૃષિ પદ્ધતિઓ પર પ્રશિક્ષણ લીધેલ (ii) લક્ષ્યના FIG ની રચના (ન્યૂનતમ %50) (iii) ખેતરમાં ઉપયોગ માટે તૈયાર પ્રશિક્ષિત LRP/BF (iv) ખેડૂતોએ બહેતર કૃષિ/શાકભાજીઓ/કોળા આધારિત કૃષિપ્રણાલીમાં ભાગ લીધો. (v) ખેડૂતો વધેલી પેદાશ અને ઓછા ખર્ચાઓના રૂપમાં થતા લાભ સમજ્યા	(i) FIGs/FIG રજિસ્ટર્સની યાદી (ii) LRP/BF/LF પ્રશિક્ષિતો અને ઉપયોગ માટે તૈયારની યાદી. (iii) તાલીમ અભ્યાસક્રમ, તાલીમ રિપોર્ટ અને પ્રતિભાગીઓની યાદી (iv) નવી પદ્ધતિઓનું પેકેજ સ્વીકારેલ ખેડૂતોની યાદી (v) સહાયતા પ્રદાન કરેલ ખેડૂતોની સંખ્યા, ડેમોન્સ્ટ્રેશનના વિસ્તારો (vi) છ માસિક રિપોર્ટ	10 %
12 મહિના	તબક્કો ત્રણ: FPO નો રચના પૂર્વેનો તબક્કો/FIG સ્તરની એક્સરસાઇઝ મારફતે FPO વ્યવસાય આયોજનનું એકત્રિકીકરણ અને તૈયારી (i) સુધારેલ કૃષિ પદ્ધતિઓ પર ડેમોન્સ્ટ્રેશન આયોજિત થયા (ii) શેરહોલ્ડર્સના કંપેનનો પ્રારંભ (iii) પ્રશિક્ષણ જરૂરિયાતોની ઓળખ અને FPO ના ખેડૂતો અને પ્રોત્સાહકોને પ્રશિક્ષણ આપવું (iv) FIG બેઠક અને FPO સંભાવના માટે પ્રારંભ થયેલ અભિગમ, દૃષ્ટિ બંધારણનો અભ્યાસ અને પ્રોત્સાહક ખેડૂતોની જાહેર મુલાકાત (v) પુરાંત, ખાધ અને ત્રુટિના અસ્તિત્વ સાથે પાક-દીઠ ધરગથ્થુ માહિતી બનાવો (vi) FPO રચનાની પ્રક્રિયાનો પ્રારંભ	(i) ન્યૂનતમ 5 ગ્રામ્ય સ્તરની કૃષિ વેપારની સંભાવના, ત્રુટિ વિશ્લેષણ અભ્યાસ પૂર્ણ. (ii) માહિતીનું દસ્તાવેજીકરણ થયું અને વ્યવસાય આયોજનની રૂપરેખા તૈયાર થઈ અને FIG સભ્યો સાથે સહિયારી કરી (iii) આગેવાન/પ્રોત્સાહક ખેડૂતોને વ્યવસાય આયોજન પર 2 મોડ્યુલેટેડ પ્રશિક્ષણ અપાયા (iv) ન્યૂનતમ 250 ખેડૂતો પાસેથી શેર મની એકત્રિત કરાઈ (v) સહકારી પગલા માટે FIG એ કેટલાક વલણો/સૂચકો બતાવ્યા (vi) FPO/સહકારીનો વ્યવસાય કેસ તૈયાર કર્યો (ચેકલિસ્ટ પ્રદાન કરેલ છે), ખેડૂતોની વિગતવાર માહિતી યાદી તૈયાર કરી (vii) ન્યૂનતમ 500 ખેડૂતો પાસેથી શેર મની એકત્રિત કરાઈ	(i) FIG મીટિંગ રજીસ્ટર્સ અને શેરહોલ્ડર્સની યાદી તૈયાર કરી (ii) FPO સ્તરે વ્યવસાય આયોજન ઉપલબ્ધ અને ન્યૂનતમ %10 પ્રોત્સાહકોને જાણ અને (iii) ખેડૂત માહિતી યાદી તૈયાર કરી (iv) FPC એકાઉન્ટ્સ સ્ટેટમેન્ટ (v) વાર્ષિક રિપોર્ટ	20 %



Time-line	Key Activities	Deliverables	Means of Verification	Payment
18 Month	Stage Four: FPO formation Stage (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	Stage Five: (FPO establishment stage) (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 st 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	Stage Six: (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	Stage Seven : Phase-out Systems for post-project sustainability	(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%

સમય-રેખા	મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓ	વિતરણીય	ચકાસણીનાં માધ્યમો	ચુકવણી
18 મહિના	તબક્કો ચાર: FPO રચનાનો તબક્કો (i) FIG દ્વારા FPO પ્રોત્સાહકોની ઓળખાણ (ii) FPO ની રચના માટે આવશ્યક વૈધાનિક પ્રક્રિયાની શરૂઆત, જેમ કે નિર્દેશકોનાં PAN, DIN મેળવવા વગેરે (iii) 2જા પાક ચક્રમાં નવી પુરાંત ઉત્પાદન પ્રણાલી અને ખેડૂતોને સ્થિર કરો (iv) FPO માં જોડાવા માંગતા FIG સભ્યોની યાદી ફાઇનલ કરવી અને શેર મની સંગ્રહ શરૂ કરવો (v) સતત ચાલુ રહે અને પેટા-નિયમો /MoA/AoA બનાવવા, FPO ની સ્થાપના કરવી (vi) FPO પર FIG સભ્યો પ્રોત્સાહકોને પ્રશિક્ષણ	(i) પ્રોજેક્ટ અવધારણા પર ખેડૂતોની લગનનું ડેમોન્સ્ટ્રેશન (%70 ખેડૂતો ફરી પાછા આવ્યા) (ii) એકત્રિકીકરણ વ્યવસ્થાઓ (FPO) સંસ્થાકૃત (iii) ન્યૂનતમ 750 ખેડૂતો પાસેથી શેર મની એકત્રિત કરાઈ (iv) બજાર પહોંચ માટેની સંસ્થાગત વ્યવસ્થાઓ થઈ (v) ખેડૂતો માટે પ્રશિક્ષણનું આયોજન થયું	i. ડેમો ખેડૂતોની યાદી ii. FG ની મિનિટ્સ અને સહકારી ટાયર મીટિંગ્સ, ફોટાઓ iii. શેરહોલ્ડરોની યાદી	10 %
24 મહિના	તબક્કો પાંચ: (FPO) સ્થાપનાનો તબક્કો (i) FPO ની ભૌતિક સ્થાપના (ii) CB ઇનપુટ્સની આકારણી જરૂરિયાત (iii) FPO સશક્તિકરણ -સિસ્ટમ વિકાસ(ઓપરેટિંગ સિસ્ટમ, MIS, HR) માટે સેવાઓ પ્રદાન કરવી.. (iv) વ્યવસાય આયોજનનો અભ્યાસ, પેદાશો માટે બજાર જોડાણ (v) ખરીદદારો/માર્કેટર્સ સાથે ઇન્ટરફેસ (vi) SFAC થી ગ્રાંટ્સ મારફતે FPO ના સમન્વયાયમાં વધારો	(i) FPO ની સ્થાપના થઈ, કાર્યાલય/ આઉટલેટ્સ ખુલ્યા (ii) FPO/સહકારી/ એકીકૃત સંરચના સ્થાપિત (iii) FIG સભ્યોએ તેમની શેર મની જમા કરી (iv) FPO જોડાણનું પ્રમાણપત્ર વિતરિત (v) જોડાણનાં ૯૦ દિવસની અંદર પ્રથમ જનરલ બોડી મીટિંગ આયોજિત થઈ (vi) FPO એ ઇન્વિટી મેચિંગ ગ્રાંટ માટે SFAC ને ઔપચારિક અરજી કરી (vii) FPO સફળતાપૂર્વક ચાર્ટર એકાઉન્ટન્ટ દ્વારા તૈયાર ડ્યુ ડિલિગેંસ રિપોર્ટમાં પાસ થયા અને રિપોર્ટ SFAC ને સબમિટ કરવામાં આવી	(i) બેઠકની કાર્યનોંધ, FPO/સહકારી પર FIG સબસ્ક્રિપ્શન (ii) નોંધણી અને સુસંગતાઓ (iii) મુખ્ય વ્યવસાય પ્રક્રિયાઓ સાથે વ્યવસાય યોજના (iv) સલાહ લીધેલ ખરીદદારોની યાદી, મીટિંગ રિપોર્ટ અને પરિણામ (મૂલ્ય, વોલ્યુમ અને ગ્રેડિંગ પર MoU (v) નિયામક મંડળના રજિસ્ટરની કાર્યનોંધ (vi) ડ્યુ ડિલિગેંસ રિપોર્ટ SFAC ને સબમિટ કરાઈ અને તેનાથી મેળ ખાતી ગ્રાંટ FPO ને રજૂ થઈ	10 %
30 મહિના	તબક્કો છ: (i) FPO ના વ્યવસાય આયોજનનું અમલીકરણ	વ્યવસાય યોજના (i) યોજના મુજબ ન્યૂનતમ %25 વ્યવસાય પ્રવૃત્તિઓ અમલમાં આવી (ii) વ્યવસાય પ્રવૃત્તિઓ કરવા માટે આવશ્યક વૈધાનિક મંજૂરી પ્રાપ્ત કરી (iii) ઓપરેટિંગ સિસ્ટમની રચના (iv) ન્યૂનતમ %10 લક્ષ્ય ખેડૂતોએ બજારની બહેતર પહોંચ સાથે સુધારેલ કૃષિ સેવાઓ મેળવી	(i) નાણાકીય યોજના સહિત વ્યવસાય યોજના (ii) FPO પ્રવૃત્તિઓ માટે નિયમિતતા મંજૂરીઓ (iii) સંબંધિત અપાર્ટમેન્ટ પાસેથી પ્રમાણપત્રો મેળવ્યા (iv) ફાર્મર્સ ફીલ્ડ બુક (FFB) (v) FPO નો વ્યવસાય વકરો વધ્યો અને MIS અને સરવૈયા પત્રકમાં પ્રતિબિંબિત થયો (vi) પૂર્વ પ્રોજેક્ટ સમાપ્તિ રિપોર્ટ	20 %
36 મહિના	તબક્કો સાત: પ્રોજેક્ટ પછીના ટકાઉપણા માટે ફેસ-આઉટ સિસ્ટમ્સ	(i) લાંગા ગાળાનાં સમર્થન માટે RA અને LPO વચ્ચે કરાર કરવામાં આવ્યો (ii) લાંબા ગાળાના કરાર માટે નિયામક મંડળે ઠરાવ પસાર કર્યો (iii) FPOs અને શેરહોલ્ડરોએ વ્યવસાય પ્રવૃત્તિઓમાંથી આવક મેળવવાનું શરૂ કર્યું અને વિકાસ પથ બતાવ્યો (iv) FPOs નિયામક મંડળની બેઠક, AGM, આંતરિક ઓડિટ્સ અને વૈધાનિક ઓડિટ્સમાં ન્યૂનતમ વિચલન સાથે નિયમિત	(i) કરારની નકલ (ii) નિયામક મંડળ રજિસ્ટરની કાર્યનોંધ (iii) FPO નું સરવૈયા પત્રક (iv) નિયામક મંડળ, AGM રજિસ્ટર્સ અને ઓડિટરોનો સંતોષજનક અહેવાલ (v) પ્રોજેક્ટ સમાપ્તિ રિપોર્ટ	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

એકત્રિત અને નોંધાયેલ FPO પૂર્ણપણે સભ્ય-માલિકીના ખેડૂત એકમો હશે, અને તે સરકારી માલિકીના અથવા સરકાર દ્વારા પ્રોત્સાહિત સંસ્થાઓ તરીકે ગણાશે નહીં. FPO ની ઇક્વિટીમાં પ્રદાન કરેલ ગ્રાન્ડ્સ વન-ટાઇમ સમર્થન માપદંડો છે જેની રચના FPO ના અસ્તિત્વની ખાતરી કરવા માટે કરવામાં આવી છે.

RA ને આપેલ ભંડોળ ફક્ત FPO ના એકત્રિકીકરણ માટે જ છે અને પ્રોજેક્ટ માટેની ઉલ્લેખિત અવધિ ઉપરાંત કોઈ પણ પ્રકારની બેઠક આવર્તન જવાબદારી માટે આગળ સમર્થન અપાશે નહીં. પ્રોજેક્ટના સમયગાળા દરમિયાન રોકાયેલ તમામ સ્ટાફ, RA દ્વારા કરારબદ્ધ હશે અને સરકાર પર કોઈ દાવો કરશે નહીં.

RA તેને સોંપવામાં આવેલ કાર્યને અન્ય કોઈ પણ એજન્સીને આડભાડે આપવા માટે પાત્ર હશે નહીં.

રાજ્ય સરકાર દ્વારા પ્રોજેક્ટ સમાપ્તિ રિપોર્ટને મંજૂર કરાયા પછી જ આ MOU પૂર્ણ તરીકે ગણવામાં આવશે.

વિવાદ નિવારણ

MD SFAC અથવા રાજ્ય સરકારના સચિવનો સમાવેશ કરતી એક સંયુક્ત સમિતિ. (FPO પ્રોત્સાહનનું કાર્ય રાજ્ય સરકાર દ્વારા સીધા જ કરાર કરવામાં આવ્યું હોય તે સ્થિતિમાં) અને RA ના CEO વિવાદો પર ચર્ચા કરશે અને સર્વસંમતિ દ્વારા પ્રોજેક્ટના શ્રેષ્ઠ હિતમાં સમાધાનપૂર્વક તેમનું નિવારણ કરશે. તેઓ કોઈ સર્વસંમતિ પર પહોંચવામાં સમર્થ ન હોય તે સ્થિતિમાં, વિવાદને ઉકેલવા માટે ભારતીય લવાદ કાયદા હેઠળ ઠરાવેલ પદ્ધતિનું પાલન કરવામાં આવશે.

તેમની સંબંધિત સહીઓની સામે ઉલ્લેખિત તારીખ, મહિનો અને વર્ષ પર આ MOA હસ્તાક્ષરિત થયો છે અહીં સુધી આ બંને પક્ષો સાક્ષી છે.

સંસાધન સંસ્થા માટે

સાક્ષી

પ્રોત્સાહક સંગઠન માટે

સાક્ષી





RESOURCE HANDBOOK

*for Establishing a Producer
Company*

સંસાધન પુસ્તિકા

એક ઉત્પાદક
કંપનીની સ્થાપના માટે

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.

સ્વીકાર

આ મેન્યુઅલ એક્શન ફોર સોશિયલ એડવાન્સમેન્ટ (ASA), ભોપાલ દ્વારા વિકસિત કરવામાં આવ્યું છે અને સંસ્થાએ બહોળા પ્રસાર માટે આ દસ્તાવેજમાં તેના સમાવેશની પરવાનાગી આપી છે.



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).

પ્રસ્તાવના

ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનોના પ્રચાર માટે

સંયુક્ત રાષ્ટ્રનાં ફૂડ એન્ડ એગ્રિકલ્ચર ઓર્ગેનાઇઝેશન દ્વારા “દક્ષિણ એશિયામાં ટકાઉ જીવન માટે ઉપયોગી ઔષધીય, એરોમેટિક અને કુદરતી ડાયપ્લાન્ડ્સ પ્રોગ્રામ હેઠળ ઓર્ગેનિક ઉત્પાદન” (MADP) પ્રોજેક્ટ ભારત અને ભૂટાનમાં અમલમાં મુકાઈ રહ્યો છે. આ પ્રોજેક્ટને તે વિસ્તારના MADP (ઔષધીય, એરોમેટિક અને કુદરતી ડાય)નો સમાવેશ કરતી કાર્બનિક ખેતી પ્રણાલીઓમાં રૂપાંતરણ માટે; ખેતી પર મૂલ્ય વૃદ્ધિ કરીને; વધુ કિંમત ઉમેરવા માટેની પ્રક્રિયા; ગુણવત્તા અને પ્રમાણીકરણનાં માપનયોગ્ય પાસાંઓની સ્થાપના; ઉત્પાદકો માટે વેપાર પ્લેટફોર્મની રચના; પોષણ, આરોગ્ય, વધેલ ખરીદ શક્તિ અને સતત આજીવિકા માટેની સમુદાયની જરૂરિયાતોને પૂરી કરવાની સર્વોપરિતા સાથે તમામ સાઇટોની પેદાશના માર્કેટિંગ માટે IFAD તરફથી તકનીકી સહાયતા ગ્રાન્ટ દ્વારા ભંડોળ પૂરું પાડવામાં આવે છે.

FAO પાસે ભારતમાં ઉત્પાદક કંપનીઓને સ્થાપિત કરવામાં અગ્રણી એવી બિન-સરકારી સંગઠન, એક્શન ફોર સોશિયલ એડવાન્સમેન્ટ (ASA) ની સેવાઓની માંગ છે, આ માટે: નાના ઉત્પાદકોનાં એક PC ની સ્થાપના પહેલા નાણાકીય અને આર્થિક આકારણી સહિત ઉત્પાદક કંપનીઓને કેવી રીતે વિકસિત કરવી તેના પર ઉપયોગકર્તાઓને માર્ગદર્શિત કરવા માટેની એક સંસાધન પુસ્તિકા બનાવવા.

આ સંસાધન પુસ્તિકા એક ઉત્પાદક કંપનીને સ્થાપવા માટે જરૂરી તૈયારીઓ અને અનુસરવા માટેની પ્રક્રિયાઓ સાથેની માહિતી પૂરી પાડે છે. આ સંસાધન પુસ્તિકાની રચના ASA ના મધ્યપ્રદેશ અને બિહારમાં PC ની શ્રેણીનાં વિકાસના અનુભવના આધારે તથા કર્ણાટક ખાતે એક MADP પ્રોજેક્ટ સાઇટમાં એક PC ને સ્થાપિત કરવા માટેના તેમના સંભાવના આકારણીનાં અભ્યાસ દરમિયાન શીખેલા પાઠનાં આધારે કરવામાં આવી છે.

સંદર્ભની શરતો (ToR) પ્રદાન કરે છે તે મુજબ, આ સંસાધન પુસ્તિકામાં નીચેના પાસાંઓને આવરવામાં આવ્યા છે. સંસાધન પુસ્તિકામાં ચાર પ્રકરણો છે. પ્રકરણ -1 ખેડૂતોના એકત્રીકરણની જરૂરિયાત અંગે સામાન્ય સમસ્યાઓ, ઉત્પાદક કંપની ધારાની ઉત્પત્તિ, ઉત્પાદક કંપનીઓ અને સહકારીઓનાં લક્ષણો વચ્ચે મુખ્ય તફાવતની જાણકારી આપે છે, પ્રકરણ -2 કંપનીના સંસ્થાપન માટે ખેતર સ્તરે આવશ્યક તૈયારીઓ અને અનુસરવા માટેની જરૂરી પ્રક્રિયાઓનું વર્ણન કરે છે. પ્રકરણ કંપની સ્થાપના માટેની કાનૂની આવશ્યકતા અને તેમાં સામેલ પ્રક્રિયા પર પણ પ્રકાશ પાડે છે. પ્રકરણ - 3 એક ઉત્પાદક કંપની માટે ચાલુ કાર્યશીલ મૂડીની

આવશ્યકતા અને ચલાવવા માટેના ખર્ચાની આકારણી કરે છે. પ્રકરણ - 4 બજાર અને વિવિધ નાણાકીય આકારણીને ધ્યાનમાં લઈને ઉત્પાદક કંપનીઓની વેપાર યોજનાઓને વિકસિત કરવાની પ્રક્રિયાને સમજાવે છે, અને પ્રકરણ - 5 ઉત્પાદક કંપનીઓના સંસ્થાકીય આરોગ્યની આકારણી માટેની કેટલીક વ્યવહારુ માર્ગદર્શિકાઓ પૂરી પાડે છે.

આ સંસાધન પુસ્તિકા પાછળનો સમગ્ર હેતુ માત્ર પ્રિસ્ક્રિપ્શન પૂરું પાડવાનો નથી, કારણ કે ઉત્પાદક કંપનીઓને સંદર્ભ વિશિષ્ટ વ્યૂહાત્મક હસ્તક્ષેપની (અન્ય કોઈ પણ સમુદાય સંસ્થાઓની જેમ) જરૂર હોય છે, જે આપેલ પરિસ્થિતિમાં કામ કરતા પ્રશિક્ષિતો દ્વારા રચાતો શ્રેષ્ઠ વ્યૂહ છે, પરંતુ એક PC ની સ્થાપનામાં પદ્ધતિસરનાં માર્ગનિર્દેશો પ્રદાન કરવાનો છે. આ રીતે, આ સંસાધન પુસ્તિકાને માહિતીનો સંપૂર્ણ સ્રોત ગણવી ન જોઈએ. સલાહ આપવામાં આવે છે કે રુચિ ધરાવતા ઉપયોગકર્તાઓએ કોર્પોરેટ અફેયર્સ મંત્રાલયની વેબસાઇટ (www.mca.gov.in) પર ઉપલબ્ધ, કંપની બાબતો સાથે સંબંધિત કાનૂની સંમતિઓની વિગતો પણ જુએ.

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 ASA¹ 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)¹. 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

¹ 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.

પ્રકરણ 1

ઉત્પાદક કંપનીઓ

અવધારણા અને સિદ્ધાંતો

(આ પ્રકરણ ખેડૂતોના એકત્રિકીકરણની જરૂરિયાત અંગે સામાન્ય સમસ્યાઓ, ઉત્પાદક કંપનીધારાની ઉત્પત્તિ, ઉત્પાદક કંપનીઓ અને સહકારીઓનાં લક્ષણો વચ્ચે મુખ્ય તફાવત તથા ઉત્પાદક કંપની-ઓની સ્થાપનામાં ASA ના અનુભવની જાણકારી આપે છે)

1.1 પૃષ્ઠભૂમિ:

ભારતમાં છેલ્લા એક દાયકાથી ખેતીનો વિકાસ દર અટકી ગયો છે અને 2006 માં તે 1.8% નીચે ગયો છે. જ્યારે બીજી બાજુએ ઔદ્યોગિક વિકાસ તેજી સાથે 9% થી પણ વધુ પર છે. આવો ઢળતો વૃદ્ધિ દર, દેશના ટોચનાં સ્તરનાં આયોજકો અને નીતિ ઘડવૈયાઓ માટે ચિંતાનો વિષય છે.

હરિતક્રાંતિના વિસ્તારોમાં વિકાસ અટકીને, ખેડવાલાયક જમીનના લગભગ 60% માં ભાગ્યે જ કોઈ પ્રગતિ થઈ છે, જે હજી પણ વરસાદ આધારિત ખેતી હેઠળ છે. દેશ તેની એક અબજથી વધુ વસ્તીને ખોરાક અને પોષક સુરક્ષા પૂરી પાડવામાં મુશ્કેલ પરિસ્થિતિમાં છે. આ બતાવે છે કે ભારતીય ખેતી સંકટમાં છે અને ફક્ત ક્રાંતિકારી અને નવીન નીતિઓ જ પ્રચંડ પ્રમાણનાં સંકટ સામે ઝઝૂમી રહેલા દેશને બહાર ખેંચવામાં મદદ કરશે. ભારતીય ખેતીમાં સૌથી વધુ ચર્ચિત હાલનો મુદ્દો એ છે કે ખેડૂતોને કેવી રીતે એકત્રિત કરવા, ખાસ કરીને એક મૂલ્યસાંકળ સાથે નાના ખેડૂતોને, કે જેથી કરીને અંતે ખેડૂતોને મળતું ચોખ્ખું વળતર એટલું પર્યાપ્ત લાભદાયી હોય કે તેમની ખેતીમાં રુચિ જળવાઈ રહે.

ભારત પાસે 92 મિલિયનથી વધુ નાની જમીનો છે અથવા વિશ્વનાં 450 મિલિયનનો લગભગ 21% ભાગ, ચીન (ઓક્સાના નાગાયેટ્સ IFPRI, 2005)¹ પછી બીજા ક્રમનો સૌથી વિશાળ ભાગ. તેથી ભારત માટે નાની જમીનો ખરેખર ઉત્પાદક છે અને તેના પર આશ્રિત લાખો લોકો માટે તે જીવનનો મુખ્ય સ્રોત છે તેની સુનિશ્ચિતતા કરવી એક પ્રચંડ પડકાર છે.

ઘણાં સંસ્થાકીય મોડેલો ભારતમાં એક મૂલ્ય સાંકળ સાથે ખેડૂતોને એકત્રિત કરવાનો પ્રયાસ કરી રહ્યાં છે. ઉત્પાદકોની સહકારી મંડળી એ સૌથી સામાન્ય મોડેલ છે, જે ખેડૂતોને પોતાને સામૂહિક રીતે ગોઠવવામાં સક્ષમ બનાવે છે. સહકારી મંડળીઓની સહકારી સમિતિનાં રજિસ્ટ્રાર પાસે નોંધણી થાય છે. ભારતમાં એન્ટરપ્રાઇઝ સેક્ટર્સની વિશાળ શ્રેણીમાં સહકારી સંસ્થાઓ મોટી

સંખ્યામાં છે. ભારતમાં સહકારી મંડળીઓનો અનુભવ ખૂબ સારો નથી, કારણ કે સહકારી મંડળીઓને મોટા ભાગે રાજ્ય પ્રમોટ કરે છે, જેનો ફોક્સ વ્યાવસાયિક લાઇન પર વેપાર કરવા કરતા જનકલ્યાણનો વધુ હોય છે.

2002 માં, ભારતીય કંપનીધારા, 1956 માં સુધારા દ્વારા, ભારત સરકારે (GoI), આ હેતુ માટે સ્થાપિત વાય.કે. અલગ સમિતિની ભલામણોને આધારે ભારતીય કંપની ધારા, 1956 માં એક નવો વિભાગ IXA સામેલ કરીને, ઉત્પાદક કંપની ધારો ઘડ્યો છે. ઉત્પાદક કંપનીઓ રજિસ્ટ્રાર ઓફ કંપની (RoC) સાથે સામેલ છે. આવી પહેલ માટેનો ભારત સરકારનો હેતુ એક કાયદો ઘડવાનો હતો જે, નવા કાયદામાં સહકારી મંડળીઓનાં વ્યવસાયનું અજોડ તત્વ કાયમ રહેશે તેની ખાતરી આપીને, સહકારી સંસ્થાઓનું કંપની તરીકે સંસ્થાપન અને હાજર સહકારી મંડળીઓનું કંપનીઓમાં રૂપાંતર કરવા સક્ષમ કરશે.

એક PC ની રચના સભ્યોનાં સમાન યોગદાનની મદદથી થાય છે. રોજ બરોજનાં કાર્યોનું સંચાલન બહારથી ભાડેથી લાવેલા વ્યાવસાયિકો દ્વારા, PC ની જનરલ બોર્ડી દ્વારા ચોક્કસ મુદત માટે ચૂંટાયેલા/પસંદ કરાયેલા નિયામક મંડળના માર્ગનિર્દેશો હેઠળ થાય તેવી અપેક્ષા હોય છે.

ખેડૂતો અથવા ઉત્પાદકો કંપનીના સમાન ધારકો હોઈ, PC એક સંગઠન તરીકે ઉત્પાદકોને તેમના પોતાના દ્વારા કંપનીની માલિકી માટેનું એક ઉચિત ફેમવર્ક પૂરું પાડે છે. ખેડૂતો, ખાસ કરીને નાના ધારકોને ગોઠવવા માટેની જરૂર એ એક સુસ્થાપિત હકીકત છે. PC નો મૂળ હેતુ નાના ખેડૂતો અથવા ઉત્પાદકોને એકત્રિત કરવાનો છે, આ હેતુથી (અ) બિયારણ, ખાતર, કેડિટ, વીમો, જાણકારી અને વધારાની સેવાઓ જેવા ઇનપુટ સાથે પૃષ્ઠભૂમિ જોડાણ માટે અને (બ) સામૂહિક માર્કેટિંગ, સંસાધન, ખેતપેદાશોનું બજાર વગેરે જેવા આગળનાં જોડાણો માટે. આ પ્રયત્નોના હૃદયસ્થાને

¹ ભોપાલ, મ.પ્ર.માં આવેલ એનજીઓ આધારિત, એક્શન ફોર સોશિયલ એડવાન્સમેન્ટ (ASA), એ મધ્ય પ્રદેશ અને બિહારમાં ખેતી વ્યવસાય માટે નાના ખેડૂતો સાથે PC ની સ્થાપના કરવામાં અગ્રણી સંગઠન છે.



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

કોષ્ટક 1: ઉત્પાદક કંપનીઓ અને સહકારી મંડળીઓ વચ્ચેના મુખ્ય તફાવતો		
પેરામીટર્સ	સહકારી મંડળીઓ	ઉત્પાદક કંપનીઓ
નોંધણી	સહકારી સમિતિ ધારો.	ભારતીય કંપની ધારો.
ઉદ્દેશ્યો	એકલ ઉદ્દેશ	બહુ-ઉદ્દેશ
કાર્ય ક્ષેત્ર	મર્યાદિત, વિવેકાધીન	સમગ્ર ભારતની યુનિયન
સદસ્યતા	વ્યક્તિગત અને સહકારી મંડળીઓ	કોઈ પણ વ્યક્તિ, જૂથ, એસોસિયેશન, માલસામાન અથવા સેવાના ઉત્પાદકો
શેર	બિન-વેપારક્ષમ	વેપારક્ષમ નહીં પરંતુ તબદીલીને પાત્ર, સમાન કિંમત પર સભ્યો સુધી મર્યાદિત
નફાની વહેંચણી	શેર્સ પર મર્યાદિત ડિવિડન્ડ	વ્યવસાયના કદ સાથે અનુરૂપ
મતાધિકારો	એક સભ્ય, એક મત, પરંતુ સરકાર અને સહકારી મંડળીઓ વીટો પાવર ધરાવે છે	એક સભ્ય, એક મત. સભ્યોની કંપની સાથે લેવડદેવડ હોતી નથી મત આપી શકતા નથી
સરકારી નિયંત્રણ	હસ્તક્ષેપની હદ સુધીનું ખૂબ પ્રોત્સાહન	ન્યૂનતમ, વૈધાનિક આવશ્યકતાઓ સુધી મર્યાદિત
સ્વાયત્તતાની હદ	“રીયલ વર્લ્ડ સિનેરિયો” માં મર્યાદિત	પૂર્ણ સ્વાયત્ત, કાયદાની જોગવાઈઓની અંતર્ગત સ્વશાસિત
અનામતો	જો અહીં નફો હોય તો બનાવાય છે	દર વર્ષે બનાવવી ફરજિયાત
ઊછીનું લેવાની શક્તિ	મર્યાદિત	વધુ સ્વતંત્રતા અને વિકલ્પો
અન્ય સહકારી/બિઝનેસ હાઉસેસ/ / NGO સાથે સંબંધ	લેવડદેવડ પર આધારિત	ઉત્પાદકો અને સહકારી એકમ સાથે મળીને એક ઉત્પાદક કંપની ફ્લોટ કરી શકે છે

નાના ખેડૂતો/ઉત્પાદકો માટે સામૂહિક વાટાઘાટ શક્તિ મેળવવી એ છે.

ખેડૂતોનું ઉત્પાદક કંપનીઓના રૂપમાં એકત્રિકીકરણ ખેડૂતો/ઉત્પાદકો વચ્ચે અને પ્રોત્સાહક એજંસીઓ વચ્ચે લોકપ્રિયતા મેળવી રહ્યું છે, પ્રાથમિક રીતે કેટલાક લાભોને લીધે કે જે ઉત્પાદક સહકારી મંડળીઓના પરંપરાગત મોડેલની સરખામણીમાં તે મેળવે છે. ઉત્પાદક કંપની ધારો સહકારી મંડળીનાં લક્ષણો અને મૂળ સિદ્ધાંતોને યથાવત રાખે છે અને વ્યવસ્થાપનમાં વ્યાવસાયિક અભિગમને પ્રેરે છે.

કોષ્ટક -1 આ બંને ધારાઓના મૂળભૂત સ્થાનના તફાવતને સમજવા, ઉત્પાદક કંપનીઓ અને ઉત્પાદક સહકારી મંડળીઓનું તુલનાત્મક વિષ્લેષણ પ્રદાન કરે છે, જે ઉત્પાદકોના એકત્રિકીકરણના સંસ્થાપનને સક્ષમ કરે છે. દેખીતી રીતે ઉત્પાદક કંપનીઓ પાસે ઘણાં ક્ષેત્રોમાં સહકારી મંડળીઓ પર આંતરિક લાભો છે. ખાસ કરીને PC પર સરકારી નિયંત્રણ ઓછું છે જ્યારે કે સહકારી સંગઠનો રાજ્ય દ્વારા સંચાલિત છે. જ્યારે પણ સરકારને જરૂરી લાગે ત્યારે સહકારી મંડળીઓના નિર્દેશન અને નિયમન માટે સહકારી સમિતિનાં રજિસ્ટ્રારની સર્વોપરિ સત્તાઓએ, સહકારી સંગઠનોના વિકાસને નિયંત્રિત કર્યો છે. મોટા ભાગનાં સહકારી સંગઠનો હાલમાં ગંભીર નાણાકીય કટોકટીનો

સામનો કરી રહ્યાં છે અને અસ્તિત્વ ટકાવી રાખવા માટે રાજ્યની સબસિડી પર વધારે આશ્રિત છે. સહકારી મંડળીઓની આ મર્યાદાઓથી બહાર નીકળવા માટે, મ્યુચ્યુઅલી એડેડ કોઓપરેટિવ સોસાયટીઝ એક્ટ (MACS) રજૂ કરવામાં આવ્યો, જો કે, ઘણાં રાજ્યોએ MACS ને અપનાવ્યો નથી અને ઘણી ખરી કોમોડિટી સહકારી મંડળીઓ MACS સ્વરૂપમાં રૂપાંતરિત પણ નથી થઈ.

1.2 ઉત્પાદક કંપનીની મુખ્ય લાક્ષણિકતાઓ

◇ તે ભારતીય કંપની (સુધારો) ધારો 2002 હેઠળ નોંધાયેલ એક સહકારી એકમ છે. આવી કંપનીઓની માલિકી અને સભ્યપદ ફક્ત ‘પ્રાથમિક ઉત્પાદકો’ અથવા ‘ઉત્પાદક સંસ્થાઓ’ જ ધરાવે છે, અને સભ્યોની ઇક્વિટીનો વેપાર કરી શકાતો નથી. જોકે, તે સ્થાનાંતરિત થઈ શકે છે, ફક્ત ઉત્પાદક કંપનીઓના નિયામકમંડળની મંજૂરીથી.

◇ ઉત્પાદક કંપની ધારામાં ઉલ્લેખિત કલમો 581-A થી 581-ZT, કે જે તેને એક સામાન્ય ખાનગી અથવા મર્યાદિત કંપની(વિગતો માટે ઉત્પાદક કંપની ધારાનો સંદર્ભ લો)થી અલગ તારવે છે તે સિવાયની પ્રાઇવેટ લિમિટેડ કંપનીની કલમો

(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

ઉત્પાદક કંપનીઓ પર લાગુ થવી જોઈએ.

- ◇ PC ની જવાબદારીઓ તેણે બહાર પાડેલ શેર કેપિટલના મૂલ્ય સુધી મર્યાદિત હોય છે. તે જ પ્રમાણે સભ્યોની જવાબદારી પણ તેઓ ધરાવે છે તે શેર કેપિટલનાં મૂલ્ય સુધી મર્યાદિત હોય છે. PC ની સંસ્થાપના સમયે ન્યૂનતમ અધિકૃત મૂડી રૂ. 5 લાખ હોવી જોઈએ. અધિકૃત મૂડી એટલે તે કે જે PC ના આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન/મેમોરેન્ડમ ઓફ એસોસિયેશન મારફતે ઇક્વિટી શેર્સની રીતે એકત્ર કરવા માટે કંપનીને અધિકૃત કરવામાં આવી છે. આ સામાન્ય રીતે તેની સ્થાપના કરવામાં આવી તે સમયની કેપિટલ હોય છે.
- ◇ એક PC સ્થાપવા માટે ઉત્પાદકોની ન્યૂનતમ સંખ્યા છે 10, જ્યારે કે સભ્યોની મહત્તમ સંખ્યાની કોઈ મર્યાદા નથી અને તે સંભાવના અને જરૂરિયાત મુજબ વધારી શકાય છે. તેમ છતાં, અનુભવના આધારે (આને સૂચિત તરીકે ગણવું નહીં), જોવા મળ્યું છે કે લગભગ 1000-1500 એકર ખેતીની જમીન સાથે 800-1000 ખેડૂતોવાળી ખેતી આધારિત PC એ શરૂઆતનાં વર્ષોમાં તેને પોષણક્ષમ બનાવવા માટેનું સાડું કદ છે અને જેમજેમ કંપનીનો વિકાસ થાય તેમ 2000 સભ્યો સુધી વધી શકે છે. ઉત્પાદક કંપનીઓમાં કોઈ પણ સરકારી અથવા ખાનગી ઇક્વિટી હિસ્સો હોઈ શકતો નથી, જેથી તે PC કોઈ જાહેર અથવા પબ્લિક લિમિટેડ કંપની માની શકાતી નથી.

PC માટે કાર્ય વિસ્તાર સમગ્ર દેશ છે.

1.3 PC ની સ્થાપનામાં ASA નો અનુભવ

2004 ના અંતથી, ASA મધ્ય પ્રદેશ અને બિહારમાં ઉત્પાદક કંપનીઓની અવધારણાને પ્રોત્સાહન આપી રહી છે. અત્યાર સુધી તેણે PC દીઠ લગભગ 2000 ખેડૂતોની સરેરાશ સદસ્યતા સાથે, મધ્ય પ્રદેશ અને બિહારનાં સંસાધનોની કમીવાળા ક્ષેત્રોમાંના 30000 થી વધુ નાના અને સીમાંત ખેડૂતો સાથે 16 PC ને પ્રમોટ કરી છે.

આમાંની દરેક PC માં એક વ્યવસાયી સંચાલન ટીમ હોય છે જે સંબંધિત PC ના નિયામક મંડળ(BoD) ના માર્ગનિર્દેશો હેઠળ કાર્યોનું વહન કરે છે. સંચાલન ટીમની જવાબદારીઓમાં હેન્ડ હોલ્ડિંગ સમર્થન પૂરું પાડીને નિયામકમંડળની ક્ષમતા વધારવી પણ સામેલ છે. આ PC મુખ્યત્વે ખેતી વ્યવસાયમાં છે અને તેથી પાક બીજ ઉત્પાદન, ખેત પેદાશોનું સંસાધન અને માર્કેટિંગ, રોકાણ પર વધુ વળતર આપતી પ્રવૃત્તિઓ પર વધુ ફોકસ કરે છે તથા તેના સભ્યોને ગુણવત્તાસભર બિયારણોની

ઉપલબ્ધતાની ખાતરી પણ આપે છે. આ PC માંના દરેકનો સરેરાશ વાર્ષિક બિઝનેસ ટર્નઓવર આશરે રૂ. 10 મિલિયન છે. તેમ છતાં, સ્થાપના પછી તેમના 3-4 વર્ષનાં કાર્યોની અંતર્ગત વાર્ષિક આશરે રૂ. 25-35 મિલિયનના બિઝનેસ ટર્નઓવર સુધી પહોંચેલ અમુક અપવાદો છે. આ PC માં વધુ વિકાસ માટે આ કારણો જવાબદાર ગણાવી શકાય છે:

- ◇ ઊર્જાવાન સંચાલન ટીમ અને નિયામકમંડળ;
- ◇ બેંકિંગ સંસ્થાઓ તરફથી સહકાર જેણે PC ને કાર્યશીલ મૂડી માટે પરેશાની મુક્ત ધિરાણ પ્રદાન કર્યા; અને
- ◇ એક સ્પષ્ટ રીતે ઓળખાયેલ વ્યાવસાયિક તક જે એક ઉચ્ચ RoI આપે છે.

એક અજમાયશી આકારણી સૂચવે છે કે સભ્યોને અનેકવિધ લાભો આ રૂપમાં મળે છે:

- ◇ ખાતરો, બિયારણો અને અન્ય ખેતી ઇનપુટની વાજબી ભાવે સમયસર અને સરળતાપૂર્ણ ઉપલબ્ધતા
- ◇ બહેતર કિંમત માટે ખેત પેદાશોનું જથ્થાબંધ વેચાણ;
- ◇ ખેડૂતોને પ્રાપ્ત થતી એક્સટેન્શન સેવાઓ જેની વ્યવસ્થા PC એ ખેતી વિભાગ અથવા અન્ય સેવા પ્રદાતાઓ પાસેથી કરી છે;
- ◇ PC દ્વારા પ્રાપ્ત થતા રોકડ ડિવિડન્ડ્સ.

નાણાકીય સ્વરૂપમાં લાભોની સુનિશ્ચિતતા માટે, હજી સુધી કોઈ વિગતવાર અભ્યાસનું આયોજન કરવામાં આવ્યું નથી. તેમ છતાં, સભ્યો PC ની સેવાઓથી ખુશ છે અને સભ્યો દ્વારા PC ની બાબતોમાં વધુ ભાગીદારીનું વલણ દેખાય છે.

ASA ના પ્રયાસોએ મધ્ય પ્રદેશ (એમપી)માં ઉત્પાદક સંગઠનોની તરફેણમાં ઘણા નીતિ ફેરફારો લાવ્યા છે. કરવેરા સંબંધી ઘણી રાહતો ઉપરાંત, સૌથી મહત્વપૂર્ણ, મધ્ય પ્રદેશ સરકાર દ્વારા PC ને ત્રણ વર્ષના સમયગાળા માટે સંચાલન લાગતની સહાયતા અને રૂ. 25 લાખની એક વખતની કાર્યશીલ મૂડીની સહાયતા આપવાનો નિર્ણય લેવાઈ રહ્યો છે. આ ઉપરાંત મધ્ય પ્રદેશ સરકાર ગુણવત્તાના આધારે તેમને વ્યવસાય માટે જમીન અને મશીનરી પ્રદાન કરવા પણ સંમત થઈ છે. આ તમામ નીતિ નિર્ણયો સરકારી ગેઝિટમાં નોંધવામાં આવ્યા છે.

અહીં ઉલ્લેખનીય મુદ્દો એ છે કે અન્ય કોઈ પણ સંસ્થાની જેમ નાણાકીય સધ્ધરતા અને સંસ્થાકીય સ્થિરતા આ બે મુખ્ય પરિબલો છે જે PC ની સ્થિરતા નિર્ધારિત

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.

કરે છે. ઉપરાંત, ઉત્પાદકોના એકત્રીકરણની સફળતા મોટા ભાગે પ્રોત્સાહન આપતી એજન્સીની આવડત અને વચનબદ્ધતા પર આધારિત હશે. આવી સંસ્થાની રચનામાં ખરેખર પડકાર એ છે કે વ્યક્તિગત ઉત્પાદકને ઉત્પાદકોનાં સંગઠનના સંચાલક સિસ્ટમ સાથે કેવી રીતે કનેક્ટ કરવું. ઉત્પાદક સંગઠનને પ્રોત્સાહન આપતી એજન્સીએ સામાજિક અને આર્થિક બંને હેતુઓને સાથોસાથ સમજાવવા પડશે. અને તેથી આ સંસ્થાઓ કયા કાનૂની સ્વરૂપ હેઠળ રચાય છે તેને ધ્યાનમાં લીધા વગર, તે એક લાંબો એજંડા છે. કાનૂની સ્વરૂપને સક્ષમ કરવું પ્રક્રિયાને સારી સુવિધાઓ આપી શકે છે પરંતુ એક ઉચિત પ્રક્રિયાને અનુસર્યા વિના એક નફાકારક સંસ્થાની ખાતરી આપી શકાતી નથી.

CHAPTER 2

INCORPORATION OF A PRODUCER COMPANY

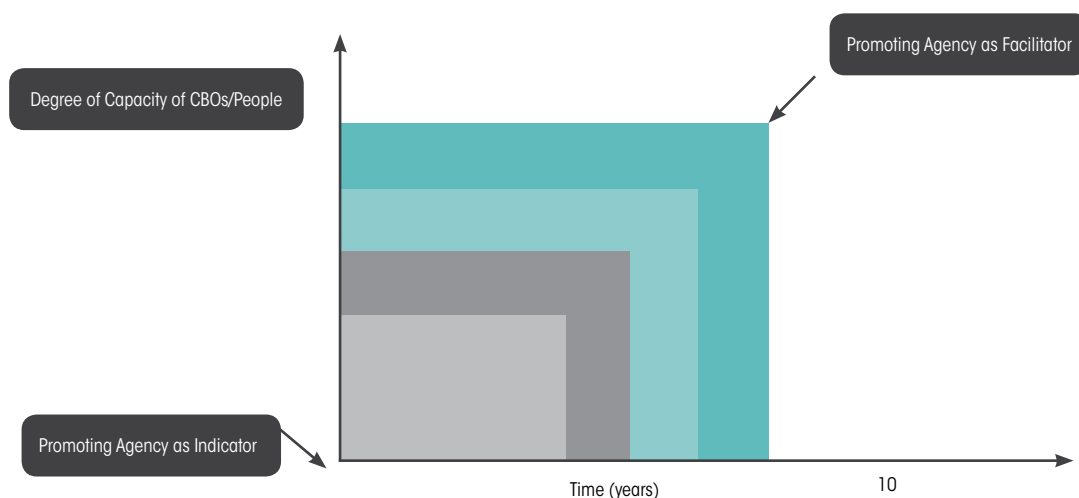
(This chapter is divided in two parts. The first part deals with process to be followed at field level and the preparations required for forming a PC. The second part of the chapter focuses on the legal requirements for establishing a PC and processes involved in it.)

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.

પ્રકરણ 2

ઉત્પાદક કંપનીની સ્થાપના

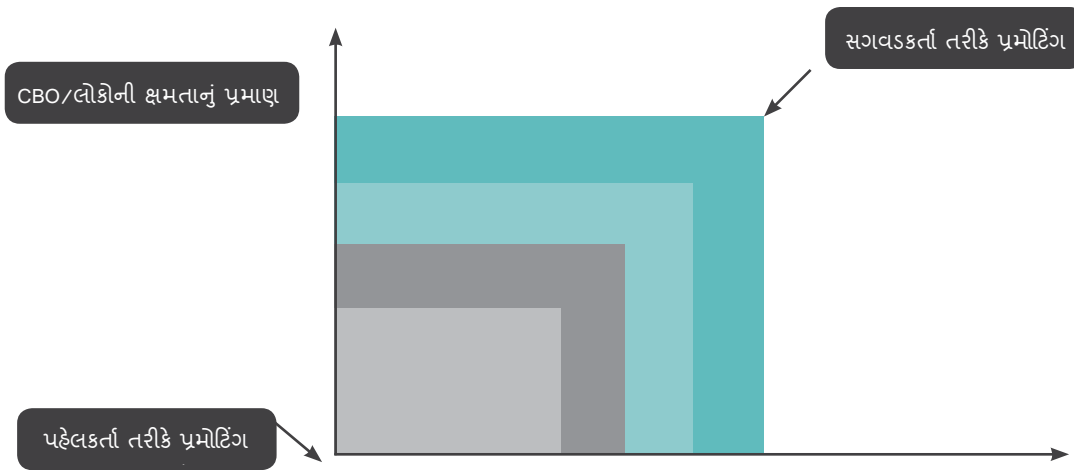
(આ પ્રકરણ બે ભાગમાં વિભાજિત છે. પહેલો ભાગ ખેતર સ્તરે અનુસરાતી પ્રક્રિયા અને એક PC ની રચના માટે આવશ્યક તૈયારીઓની જાણકારી આપે છે. પ્રકરણનો બીજો ભાગ PC ની સ્થાપના માટેની કાનૂની આવશ્યકતાઓ અને તેમાં સામેલ પ્રક્રિયાઓ પર ફોકસ કરે છે.

ઉત્પાદક કંપની ધારો, 2002, PC બનાવતી વખતે અનુસરવી આવશ્યક હોય તેવી ગતિશીલતા અને સામાજિક પ્રક્રિયાઓ વિશેના કોઈ પણ માર્ગનિર્દેશો અથવા દિશાનિર્દેશો પ્રદાન કરતો નથી. ઉપરાંત, મુખ્યત્વે PC પર હાલમાં ભારતમાં મર્યાદિત પહેલ ચાલુ છે એ હકીકતને કારણે, ઉત્પાદક કંપનીઓની સ્થાપનામાં અનુભવ ગ્રહણ કરેલ વધુ સાહિત્ય ઉપલબ્ધ નથી. તેથી, નીચેના ફકરાઓમાં સામાજિક પ્રક્રિયાઓ વિશે જે લખ્યું છે તે મોટા ભાગે, ASA ના મ.પ્ર. અને બિહારમાં સ્થાપનામાં આવેલ અનુભવો પરથી તારવાયું છે અને કૃષિ ઉત્પાદકો માટે ખૂબ પ્રારંભિક છે. તે ઉપરાંત આ અનુભવો સંદર્ભ વિશિષ્ટ છે અને તે સંદર્ભમાં ફેરફાર સાથે ભિન્ન હોઈ શકે છે, જેવું કે કોઈ પણ સામાજિક પ્રક્રિયાઓ સાથે થાય છે. કોઈ ઉત્પાદક કંપની સેટ કરવાનું કામ શરૂ કરતા પહેલા પ્રેક્ટીશનરોના મગજમાં સામાન્ય રીતે આવે છે તે સામાજિક પ્રક્રિયાઓથી સંબંધિત પાસાઓ પર લખવાનો અહીં પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો છે.

2.1 એક સમુદાય આધારિત સંગઠન (CBO) ની સમક્ષ એક PC સેટ કરતી વખતે સામાજિક પ્રક્રિયાઓ કેવી રીતે અલગ હોવી જોઈએ?

એ મુદ્દો ધ્યાનમાં રાખવા જેવો છે કે સહિયારા ઉદ્દેશ્યો, ક્રિયાઓનાં પરસ્પર મંજૂર આયોજન, સહિયારી જવાબદારીઓ અને લાભો તથા બહુમતે લેવાયેલા નિર્ણયો પર કામ કરવાની પદ્ધતિ સાથે PC પણ એક સમુદાય આધારિત સંગઠન (CBO) છે. તેથી કોઈ પણ CBO માટે સામાન્ય રીતે અનુસરવામાં આવતી સંગઠન રચનાની પ્રક્રિયાઓ કરતા, PC ના કિસ્સામાંની પ્રક્રિયાઓ અલગ હોઈ શકતી નથી. સામાન્ય રીતે પ્રક્રિયાઓનો પ્રારંભ, આપેલ પરિસ્થિતિમાં રચના કરવાની છે તે CBO ના હેતુ અને માળખા વિશે, પહેલકર્તા દ્વારા વિચાર પર પ્રત્યયીકરણ સાથે થાય છે. તે પહેલકર્તા, સામાન્ય રીતે કોઈ બાહ્ય વ્યક્તિ અથવા એજંસી, આગેવાની લે છે અને CBO ના સંભવિત સભ્યો સાથે વિચારવિમર્શ કરીને સંગઠનની રચના કરે છે અને તે સ્થિર અને વિકાસશીલ ન બને ત્યાં સુધી તેને સમર્થન આપવાનું ચાલુ રાખે છે. આ પથમાં પહેલકર્તા અથવા પ્રમોટિંગ એજંસીની ભૂમિકા પહેલકર્તાથી સુગમકર્તા સુધી બદલાય છે. આ નીચેની આકૃતિમાં દર્શાવવામાં આવ્યું છે.

આકૃતિ 1 : જેમ જેમ CBO નો વિકાસ થાય તેમ તેમ પહેલકર્તાની ભૂમિકામાં ફેરફાર



આકૃતિ બતાવે છે કે જેમ જેમ લોકો અને CBO માંની ક્ષમતા વધે છે, તેમ તેમ પ્રમોટિંગ એજંસીની ભૂમિકા એક પહેલકર્તાથી એક સગવડકર્તામાં બદલાય છે. આ સ્થાન લેતાની સાથે, સંવાદ માટેની ભાગીદારી પદ્ધતિઓ પણ બદલાય છે. આ કોઈ પણ રીતે એવું સૂચવતું નથી કે પ્રમોટિંગ એજંસીએ PC ના જીવનકાળ દરમિયાન સહાયતા પ્રદાન કરવાનું ચાલુ રાખવું પડશે. PC ની ક્ષમતાના આધારે પ્રમોટિંગ એજંસી બહાર નીકળવાની વ્યૂહરચના ઘડી શકે છે. જોકે, આ પરિસ્થિતિ ખૂબ સાંદર્ભિક હોઈ પ્રમોટિંગ એજંસીનાં બહાર નીકળવા માટે કોઈ વિશિષ્ટ સમયગાળો સૂચિત કરી શકાતો નથી. બહાર નીકળવા માટેની નિમ્ન રેખા, કોઈ પણ બાહ્ય એજંસીની સહાયતા વિના વ્યવસાય ચલાવવાની PC ની ક્ષમતાના આધારે નિર્ધારિત થવી જોઈએ.



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 શું પ્રાથમિક CBOS (જેમ કે SHGS, જંગલ સંગ્રાહક જૂથ, પાણી વપરાશકર્તા જૂથ, સમાન રૂચિ જૂથ, વગેરેને PC માં રૂપાંતરિત કરી શકાય છે?

સમાન રૂચિ, ભૌગોલિક સ્થાનોના આધારે પ્રાથમિક જૂથોને ગોઠવવા અને તે પછી બજાર સાથે સંકલન, મૂલ્યસાંકળ વિકાસ વગેરેની વધુ મોટી સમસ્યાઓને ઉકેલવા માટે તેમનો એક PC તરીકે સંઘ બનાવવા માટેનો અભિગમ લેવો એ સારી વાત છે અને તે પણ ત્યારે કે જ્યારે આવી જરૂરિયાત પ્રાથમિક જૂથોનાં સભ્યો દ્વારા અનુભવવામાં આવે. આવો અભિગમ લેવાનાં ફાયદા આ છે:

- ◇ તે પ્રાથમિક જૂથો સાથે પહેલેથી કરવામાં આવેલા સંગઠન રચનાનાં પ્રયાસો પર આગળ વધે છે
- ◇ પ્રાથમિક જૂથો પહેલાથી જ સશક્ત હોવાથી PC નિર્માણની પ્રક્રિયામાં તેમની ભાગીદારી PC ના શાસન અને બહેતર આગેવાનીમાં અસરકારક પરિણામ નાણાકીય સ્વરૂપમાં લાભોની સુનિશ્ચિતતા માટે, હજી સુધી કોઈ વિગતવાર અભ્યાસનું આયોજન કરવામાં આવ્યું નથી. તેમ છતાં, સભ્યો PC ની સેવાઓથી ખુશ છે અને સભ્યો દ્વારા PC ની બાબતોમાં વધુ ભાગીદારીનું વલણ દેખાય છે.

જોકે, આ અભિગમમાં સદસ્યતા કેમ્પેઇન મારફતે થતી સીધી જ PC ની રચના કરવા વધુ લાંબો સમય લાગે છે. ASA દ્વારા સહાયતા અપાતી હોય તેવા કિસ્સાઓમાં, PC ની રચના સમાન રૂચિ જૂથો, SHG અને પાણી વપરાશકર્તાના જૂથો સાથે થઈ જે પહેલાથી અસ્તિત્વમાં હતાં અને PC નિર્માણ પછી CIGs/SHGs/ WUGs ની મૂળ ઓળખાણ ઓછી થઈ નહોતી, તેમણે પહેલાની જેમ જ પ્રાથમિક જૂથો તરીકે કાર્ય કરવાનું ચાલુ રાખ્યું.

2.3 શું PC સ્થાપનાની પ્રક્રિયા સભ્યો દ્વારા જાતે સર્જાઈ કે બાહ્યરૂપે સર્જવામાં આવી?

સામાન્ય રીતે PC નિર્માણની પ્રક્રિયા બાહ્યરૂપે પ્રોત્સાહક એજન્સીઓ દ્વારા સર્જવામાં આવે છે કારણ કે ઘણીવાર ગરીબ લોકો સંગઠિત થવાની જરૂરિયાત અને ગરીબી સામે લડવા માટેના એક માધ્યમ તરીકે તેમના સંગઠનના ઉપયોગને સમજી શકતા નથી. તેથી, પ્રોત્સાહક એજન્સી PC સ્થાપનામાં પહેલ તરફ દોરે છે. આ મોટા ભાગના સમુદાય આધારિત સંગઠનોની પહેલ માટે પણ સાચું છે.

2.3.1 PC સ્થાપના માટે કોણ પહેલકર્તા હોઈ શકે છે?

- ◇ પ્રાથમિક ઉત્પાદક જૂથ સાથે કામ કરતા અને ઉત્પાદકોના આર્થિક ઉન્નતિકરણ માટે 'ઉત્પાદક

કંપનીઓ'ની અવધારણાનો પરિચય કરાવવા ઇચ્છતા કોઈ પણ NGO.

- ◇ વ્યક્તિઓનાં જૂથમાંથી કોઈ પણ વ્યક્તિ પહેલકર્તા હોઈ શકે છે, તે પ્રાથમિક ઉત્પાદક હોવી આવશ્યક નથી. આ કોઈ સામાજિક રીતે પ્રેરાયેલા લોકોનું જૂથ હોઈ શકે છે જેમને PC માં હિત ધરાવવામાં કોઈ રસ ન હોય. SHG સંઘ અને સહકારી સમિતિઓ જેવી પહેલાથી સશક્ત CBO પણ તેમનું PC માં રૂપાંતરણની પ્રક્રિયાની પહેલ કરી શકે છે. આ કિસ્સામાં તે એક સ્વતઃ સર્જિત પહેલ હશે.
- ◇ કોઈ પણ સરકારી સંગઠન અથવા વિભાગ પણ ઉત્પાદક કંપનીઓને પ્રોત્સાહિત કરી શકે છે. સરકાર આ હેતુ માટે કોઈ NGO, ગ્રામ પંચાયત, રાજ્ય વિભાગો વગેરે જેવા વહીવટીય એકમો અથવા કોઈ પણ સમુદાય સંગઠનનો સંપર્ક કરી શકે છે. સરકાર સ્થાપિત થતા એકમોને નાણાકીય અને વ્યાવસાયિક સહાયતા પ્રદાન કરી શકે છે.

2.4 PC નિર્માણ માટેની તૈયારી

આ તબક્કે કંપનીની કાનૂની નોંધણીની પ્રક્રિયા તરફ આગળ દોરે છે. પહેલા ઉલ્લેખ કર્યા મુજબ, ઉત્પાદકોના એકત્રિકીકરણથી સંબંધિત પ્રક્રિયાઓ પૂર્ણપણે સંદર્ભ વિશિષ્ટ અને કિસ્સા દર કિસ્સામાં ભિન્ન હોય છે. ઉત્પાદકોના એકત્રિકીકરણમાં ફાળો આપતાં પરિબળો ઘણાં હોય છે અને તે સમયે ખૂબ જટિલ હોય છે. તેમ છતાં, એવું અનુભવાયું છે કે ક્ષેત્રમાંના પ્રાથમિક જૂથોનું અસ્તિત્વ, બાહ્ય એજન્સીનો એકરાગ અને સ્થાનિક સંદર્ભ અને સમસ્યાઓ અંગેની તેમની સમજણ, ઉત્પાદકોના અસરકારક એકત્રિકીકરણમાં એક મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. જો કે, PC નિર્માણ માટે ઉત્પાદકોને બોર્ડ પર લેતી વખતે પહેલકર્તાએ અનુસરવા જોઈએ તે વ્યાપક સામાન્ય પગલાઓને વર્ણવવાનો એક પ્રયત્ન કરવામાં આવ્યો છે. આ પગલાઓ ન તો કાલક્રમમાં છે અને ન તો એકદમ નિશ્ચિત છે. પગલાઓ પરિસ્થિતિને આધારે ઓવરલેપ થઈ શકે છે. પગલાંઓ નીચે પ્રમાણે છે:

- ◇ PC સ્થાપના માટેની યોજના પહેલાં પહેલકર્તાનાં ઉદ્દેશ્યો અને વ્યવસાયની સંભાવના સ્પષ્ટ હોવી આવશ્યક છે. તેણે/તેણીએ કાર્યનાં વિસ્તાર, પ્રકાર અને ઉત્પાદકોની સંખ્યા, જમીનની જરૂરિયાતની આકરણી, ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર્સ, વ્યવસાયનું પ્રમાણ, કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત, નાણાકીય સફરતા, સંસ્થાપનાની પ્રક્રિયા વગેરે માટે સારું ગૃહકાર્ય કરેલું હોવું આવશ્યક છે. ટૂંકમાં પહેલકર્તા પાસે કામ શરૂ કરવા પહેલા એક બ્લુ પ્રિંટ અથવા યોજના હોવી જોઈએ. આ કાર્યો પૂર્ણ કરવા માટે પહેલકર્તાએ એક વ્યાવસાયિક અભિગમ લેવો પડશે અને બાહ્ય

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 capital² 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

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

સહાયતાની જરૂર પડી શકે છે તેનો અહીં ઉલ્લેખ કરવો અનાવશ્યક છે.

- ◇ ક્લસ્ટર અભિગમનાં આધારે કાર્યનાં ક્ષેત્રની પસંદગીનો અર્થ છે ઓછામાં ઓછાં 12-15 ગામોનું એક ક્લસ્ટર લક્ષિત હોવું જોઈએ. સામાન્ય રીતે ખેતી આધારિત PC નિર્માણ માટે આશરે 800-1000 ઉત્પાદકો એક સારું કદ છે, જોકે આ હેન્ડલ કરવા માટેનાં ઉત્પાદનોના આધારે બદલી શકે છે. સામાન્ય રીતે ક્ષેત્ર અને સભ્યોની પસંદગી સમાનતાઓનાં આધારે કરવામાં આવે છે જેમ કે પેદાશ, ખેડૂતોની જરૂરિયાત અને ઉત્પાદન તથા માર્કેટિંગનાં રૂપમાં તેઓ જે સામાન્ય સમસ્યાઓનો સામનો કરી રહ્યાં છે તે.
- ◇ પહેલકર્તા સંભવિત ઉત્પાદકો સાથે બેઠકોની શ્રેણી આયોજિત કરીને, તેમની સાથે એકરાગ વિકસિત કરીને અને PC ની અવધારણાનો પરિચય આપીને પ્રક્રિયા પ્રારંભ કરે છે. સંભવિત જોખમો અને તેમની શેરહોલ્ડિંગ સભ્યો પર અસર સાથે PC ના સંભવિત સામાજિક-આર્થિક ફાયદાઓ પણ શેર કરવા જોઈએ.
- ◇ એકવાર સંભવિત સભ્યો દ્વારા અવધારણા સમજાઈ જાય, તે પછી ઉત્પાદકોનાં ઓળખાયેલા જૂથની સમજણને આગળ વધુ સશક્ત બનાવવા માટે સફળ ઉત્પાદક કંપનીઓની એક મુલાકાત ગોઠવી શકાય છે. આ પ્રત્યક્ષ મુલાકાત, વર્ગ રૂમની તાલીમની સરખામણીમાં, સંભવિત સભ્યો માટે ખ્યાલો અને પદ્ધતિઓની સ્પષ્ટતામાં વધુ સારો અભિગમ હોવાનું જાણવા મળ્યું છે. જો કે, પ્રત્યક્ષ મુલાકાત કોઈ અનુભવી વ્યક્તિ દ્વારા અતિ ચોક્કસ રીતે આયોજિત અને સરળ બનાવેલી હોવી જોઈએ, જે વસ્તુઓને યોગ્ય પરિપ્રેક્ષ્યમાં સમજાવી શકે. પછીનાં તબક્કામાં જ્યારે PC નું સંસ્થાપન થઈ જાય તે પછી નિયામક મંડળનાં સભ્યોને એક ઔપચારિક પ્રશિક્ષણ આપવાની જરૂર પડશે, આ માટેનાં ક્ષેત્રો માટે (પણ આટલે સુધી મર્યાદિત નહીં) – (અ) PC ના નિયમો અને નિયમનો સમજવા, (બ) RoC ની વૈધાનિક આવશ્યકતાઓ, (ક) PC ની વ્યાવસાયિક યોજના, (ડ) સરકારી યોજનાઓ, (ઇ) આગેવાની, (ફ) મૂળભૂત નામું અને રેકૉર્ડ કીપિંગ તથા જરૂર ઊભી થાય ત્યારે આવાં ઘણાં પાસાંઓ. સલાહ આપવામાં આવે છે કે ઇવેન્ટ કેલેન્ડર સહિત નિયામક મંડળ માટે એક ક્ષમતા નિર્માણ યોજના દર વર્ષે

તૈયાર કરવું અને તેને પ્રોત્સાહક એજન્સી દ્વારા તેની સમયે-સમયે સમીક્ષા કરાવવી. સદસ્યતા પ્રક્રિયા ઉત્પાદકોને સમજાવવાની જરૂર છે. સામાન્ય રીતે શેરની કિંમત શેર દીઠ રૂ. 10 રાખવામાં આવે છે. સભ્ય દીઠ શેર મૂડીનું વિતરણ ઉત્પાદકોની આર્થિક સ્થિતિ પર આધારિત હોય છે. ASA દ્વારા વિકસિત PC માં, સભ્ય દીઠ શેરની સંખ્યાની શ્રેણી 100 થી 200 હોય છે. કેટલીક PC માં, સભ્યોમાં શેરની સમાન સંખ્યા વિતરિત કરવામાં આવે છે, જ્યારે કેટલીકમાં તે ભિન્ન ભિન્ન હોય છે. કાયદામાં સભ્ય દીઠ શેરની સંખ્યા પર કોઈ બાધ નથી. જો કે, PC ની સત્તા સંરચનામાં સંતુલન જાળવવા માટે સભ્યો વચ્ચે શેરની સમાન સંખ્યા હોય તેવી સલાહ આપવામાં આવે છે. PC ના સંગઠનનાં ધારાધોરણોમાં શેર વિતરણ માટેનાં ધોરણોનો ઉલ્લેખ થવો જોઈએ.

- ◇ પાત્ર સમુદાય સભ્યો દ્વારા નિયામક મંડળને એક સભ્યપદ અરજીપત્રક (કાયદામાં ઉલ્લેખિત) દ્વારા અરજી કરવાની જરૂર હોય છે. જનરલ બોર્ડી (GB) પાસે સભ્યપદ અરજીને સ્વીકારવા કે નકારવા માટેની અંતિમ સત્તા છે.
- ◇ એકવાર અવધારણા સારી રીતે સ્વીકારાઈ જાય તે પછી સામાન્ય સમજણના આધારે, સભ્યોની સાથે વિચારવિમર્શ કરીને એક વ્યવસાય યોજના વિકસિત થાય છે. વ્યવસાય દરખાસ્ત, તેની સફરતા, બજારની તક, વ્યવસાયનું કદ અને નવા એન્ટરપ્રાઇઝેસનાં સંભવિત ફાયદાઓ સંભવિત સભ્યો સાથે યોગ્ય રીતે સહિયારા કરવા આવશ્યક છે. પ્રકરણ 4માં, વ્યવસાય યોજના વિકાસની પ્રક્રિયાની વિગતે ચર્ચા કરવામાં આવી છે.
- ◇ તે સાથેસાથ, પહેલકર્તા સભ્યોની સલાહ અને સહાયતા દ્વારા PC ના દરેક પદાધિકારીઓની ભૂમિકા તથા જવાબદારીઓનો ઉલ્લેખ કરતા ડ્રાફ્ટ ‘મેમોરેન્ડમ એન્ડ આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન’ ની રચના કરે છે. શેરહોલ્ડરોએ પણ કંપનીની અધિકૃત મૂડીટ અને દરેક શેરની કિંમત ફાઇનલ કરવી પડશે. શેરની કિંમત અને સભ્ય દીઠ શેરની સંખ્યા નક્કી કરતી વખતે, આર્થિક રીતે પછાત શેરહોલ્ડરોની ચુકવણી ક્ષમતા પર પણ વિચારણા થવી જોઈએ.
- ◇ એકવાર આ દસ્તાવેજો બની જાય તે પછી, શેરહોલ્ડરોની પ્રથમ ઔપચારિક બેઠક આયોજિત થવી જોઈએ. આ બેઠકની મૂળ કાર્યસૂચિ મેમરેન્ડમ એન્ડ આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન

² સમગ્ર પ્રક્રિયામાં બે થી છ મહિનાનો સમય લાગી શકે છે (જ્યારેક તેથીયે વધુ), ઉત્પાદકોની પ્રેરણા અને સંકેતના આધારે.



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)³:

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)⁴. After filling the required information, the form has to be submitted online to the 'Certification Agencies'⁵. 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 Company⁶

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)⁷ by logging in to the portal (<http://www.mca.gov.in>). A fee of ₹ 500/-⁸ 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

પર મંજૂરી મેળવવી તેમજ કંપનીના નિયામક મંડળની પસંદગી/ચૂંટણી કરવી તે છે. જો કે, અહીં પહેલકર્તાને આ તબક્કે ચૂંટણી ટાળવાની સલાહ આપવામાં આવે છે કેમ કે સભ્યો વચ્ચે તણાવ લાવી શકે છે. તેમ છતાં, જો સ્થિતિ ચૂંટણી માટેનું કારણ બની જાય તો પહેલકર્તા તે કરી શકે છે કારણ કે ચૂંટણીની પ્રક્રિયા લોકશાહીની પ્રક્રિયા અને પારદર્શિતાને વધારશે.

- ◇ કંપનીના નિયામકોની પસંદ કરેલી યાદી અને મેમ્બરેન્ડમ એન્ડ આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન પર સભ્યોની સંમતિ લેવાયા પછી, પહેલકર્તા નોંધણીની પ્રક્રિયા માટે આગળ વધી શકે છે. શેરહોલ્ડરો મારફતે એકત્રિત કરેલી રકમનો ઉપયોગ નોંધણીની ફી અને અન્ય પ્રક્રિયાથી સંબંધિત ખર્ચાઓ જેમાં કે કંપની સેક્રેટરીની ફી, સ્ટેશનરી, મુસાફરી વગેરે માટે કરી શકાય છે. નામાની ચોપડીઓમાં તેને શેર મૂડી પાસેથી લીધેલ ધિરાણ તરીકે બતાવી શકાય છે. એકવાર કંપની વ્યવસાય મારફતે સંસાધનો એકત્રિત કરી લે તે પછી તે પાછું ચૂકવી શકાય છે.
- ◇ કંપનીની નોંધણી થયા બાદ, નોંધણીના 90 દિવસની અંદર શેરહોલ્ડરોની એક સામાન્ય સભાનું આયોજન ફરજિયાત પણે થવું જોઈએ. વ્યવસાય યોજના પરની ચર્ચા ઉપરાંત, જનરલ બોડીએ આગલા સમયગાળા માટે નિયામક મંડળની પસંદગી/ચૂંટણી કરવી પડશે. સભા પછીના 60 દિવસની અંદર, અંતિમ નિયામક મંડળની યાદી સાથે, સભાની કાર્યવાહી રજિસ્ટ્રાર ઓફ કંપની (RoC) ને મોકલવી જોઈએ.

સમગ્ર પ્રક્રિયામાં બે થી છ મહિનાનો સમય લાગી શકે છે (ક્યારેક તેથીયે વધુ), ઉત્પાદકોની પ્રેરણા અને સંકેતના આધારે.

2.5 PC ની નોંધણી

‘ઉત્પાદક કંપની’ની નોંધણી માટેની પગલા-વાર મૂળભૂત માહિતી નીચે વર્ણવવામાં આવેલી છે:

પગલું 1: ડિજિટલ સિગ્નેચર સર્ટિફિકેટ (DSC):

માહિતી ટેકનોલોજી ધારો, 2000 માં ઇલેક્ટ્રોનિકલી ફાઇલ કરેલા દસ્તાવેજોની પ્રમાણભૂતતા અને સુરક્ષાની ખાતરી આપવા માટે દસ્તાવેજો પર ડિજિટલ સિગ્નેચર્સના ઉપયોગની જોગવાઈઓ છે. હવેથી ઔપચારિક નોંધણી પ્રક્રિયા દાખલ કરતાં પહેલાં ઓછામાં ઓછા એક નિયામક અથવા ચેરમેનના ડિજિટલ સિગ્નેચર હોવા ફરજિયાત કરવામાં આવ્યું છે. દસ્તાવેજ ઇલેક્ટ્રોનિકલી સબમિટ કરી શકાય તે માટેની આ એકમાત્ર સુરક્ષિત અને પ્રમાણભૂત રીત છે. આ રીતે, કંપની દ્વારા કરવામાં આવતી તમામ ફાઇલિંગ્સ ડિજિટલ સિગ્નેચર્સના ઉપયોગથી ફાઇલ થવી

આવશ્યક છે. તેથી, કંપની માટે, દસ્તાવેજો પર સહી કરનાર વ્યક્તિના હસ્તાક્ષરને અધિકૃત કરવા આવશ્યક છે.

DSC માટેનું નિયત અરજી ફોર્મ મિનિસ્ટ્રી ઓફ કોર્પોરેટ અફેયર્સની વેબસાઇટ (હવેથી MCA ની વેબસાઇટ)4 પર ઉપલબ્ધ છે. આવશ્યક માહિતી ફાઇલ કર્યા પછી, ફોર્મ “સર્ટિફિકેશન એજન્સીઝ”5 ને ઓનલાઇન સબમિટ કરવું પડશે. DSC સામાન્ય રીતે એક કે બે વર્ષની માન્યતા સાથે રજૂ કરવામાં આવે છે. આ પ્રારંભિક રજૂઆતની મુદતની સમાપ્તિ પર નવીનીકૃત કરી શકાય છે. DSC ઇશ્યુ કરવાની આધિકારિક ફી રૂ. 1800/- છે. આ ઉપરાંત, સર્ટિફિકેશન એજન્સી સેવા શુલ્ક લાગુ કરે છે જે એજન્સી એજન્સીએ અલગ અલગ હોય છે.

પગલું 2: ડાયરેક્ટર આઇડેન્ટિફિકેશન નંબર (DIN)

DIN નંબર ઓનલાઇન ફક્ત નોઇડા, ઉ.પ્ર. ખાતેના કંપની અફેયર્સ સેલથી, કોઈ પણ શુલ્ક વિના ફક્ત આઇડેન્ટિફિકેશન પૂર્વ નંબર (ફક્ત PAN કાર્ડ, વોટર આઇડેન્ટિટી કાર્ડ, પાસપોર્ટ અથવા ડ્રાઇવિંગ લાઇસેન્સ નંબર સ્વીકારવામાં આવે છે) આપીને મેળવી શકાય છે. નિયત ફોર્મ મિનિસ્ટ્રી ઓફ કોર્પોરેટ અફેયર્સની વેબસાઇટમાં ઉપલબ્ધ છે અને અરજી ઓનલાઇન પૂર્ણ કરી શકાય છે.

પગલું 3: ઉત્પાદક કંપનીનું નામકરણ

ઉત્પાદક કંપનીનું નામ ‘.... ઉત્પાદક કંપની લિમિટેડ’ ના પ્રત્યયનો ઉપયોગ કરીને, ઉત્પાદક કંપનીની સ્થિતિને યોગ્ય રીતે દર્શાવતું હોવું જોઈએ. “ખાનગી” શબ્દનો ઉપયોગ નામમાં થતો નથી અને તેની ગેરહાજરી કંપની ‘જાહેર’ છે તેવું સૂચવતી નથી.

ઉત્પાદક કંપની માટેનાં નામની ઉપલબ્ધતા માટેની પસંદગી અને તેની અરજી માટેની પ્રક્રિયાઓ નીચે પ્રમાણે છે:

- ◇ કંપનીના મૂળ ઉદ્દેશનું સાંકેતિક, મહત્તમ પાંચ નામો સુધીનું ઓછામાં ઓછું એક ઉચિત નામ પસંદગી ક્રમે પસંદ કરો.
- ◇ પોર્ટલ (<http://www.mca.gov.in>) પરની નામ ઉપલબ્ધતા તપાસની સેવાનો લાભ લઈને ખાતરી કરો કે નામ, અન્ય કોઈ પણ પહેલાથી નોંધાયેલ કંપનીના નામથી મળતું આવતું નથી અને પ્રતીક અને નામોની જોગવાઈઓ(અનુચિત ઉપયોગ નિવારણનો કાયદો)નું ઉલ્લંઘન કરતું નથી.
- ◇ પોર્ટલ (<http://www.mca.gov.in>) પર લોગિન કરીને ઈ-ફોર્મ 1(A)7 માં નામની ઉપલબ્ધતાની ખાતરી કરવા સંબંધિત રજિસ્ટ્રાર ઓફ કંપનીઝને અરજી કરો. ફોર્મમાં કંપનીની દરખાસ્ત કરનાર અરજદારની ડિજિટલ સિગ્નેચર સંલગ્ન કરવા સાથે, રૂ. 500/-8 નું શુલ્ક ચૂકવવું પડશે. જો બધા સૂચિત પાંચ નામો ઉપલબ્ધ ન હોય, તો અરજદારને

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 Association⁹

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 Company¹¹

File the following documents along with the fees payable¹² 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 Office¹³
- ◇ Form 32 (in duplicate) regarding particulars of directors¹⁴
- ◇ Form 1 (on a stamp paper) declaring compliance of all and incidental matters regarding formation of companies¹⁵
- ◇ 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

⁴ <http://www.mca.gov.in>

⁵ 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

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

⁷ Pursuant to Section 20 & 21 of the Companies Act 1956.

⁸ Fees should be deposited in the regional bank authorised by the MCA.

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

¹⁰ 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.

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

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

¹³ As per the Companies (Amendment) Act, 2002, Section No. 146.

¹⁴ As per the Companies (Amendment) Act, 2002, Section No. 303.

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

¹⁶ CA and CS denotes Chartered Accounting and Company Secretary firms respectively.



રજિસ્ટ્રાર ઓફ કંપનીઝ (RoC) દ્વારા સૂચિત કરવામાં આવશે અને ત્યાર પછી અરજદારે તે જ અરજી પર એક નવા નામ માટે અરજી કરવી પડશે.

આ ઉપરાંત, જો જરૂર પડે, તો PC નું નામ આગળ બદલવાની તક છે. જો કે તે વારંવાર કરવું સરળ નથી. કંપની ધારા 1956 ની કલમ 21 મુજબ, નિયામક મંડળની 2/3 અને જનરલ બોડીની 1/3 બહુમતિ દ્વારા પસાર કરાયેલ ઠરાવના સમર્થન, નવું સૂચિત નામ અને પસંદગી માટે 4 અન્ય વિકલ્પો સાથે રૂ. 500 ના શુલ્ક સહિત RoC ને એક અરજી સબમિટ કરવી આવશ્યક છે.

પગલું 4: મેમ્બરેન્ડમ & આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન*

ઉત્પાદક કંપનીના નામની ખાતરી થયા પછી, મેમ્બરેન્ડમ એન્ડ આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન તૈયાર કરવાનું રહેશે.

- ◇ મેમ્બરેન્ડમ એન્ડ આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન છાપેલું (કમ્પ્યુટર પ્રિન્ટ આઉટ - કાગળની બંને બાજુ પર મુદ્રિતને પ્રાધાન્ય) હોવું જોઈએ.
- ◇ મેમ્બરેન્ડમ એન્ડ આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન યોગ્ય રીતે સ્ટેમ્પ કરેલા, મેમ્બરેન્ડમ એન્ડ આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન સબસ્ક્રાઇબર્સ/પ્રોત્સાહકોની જરૂરી સંખ્યા દ્વારા સબસ્ક્રાઇબ કરેલ/સહી કરેલ, તેના/તેણીના સ્વહસ્તે, તેના/તેણીના પિતાનું નામ, વ્યવસાય, સરનામું અને શેરની સંખ્યા માટેની ઉમેદવારી સાથે મેળવો.

ખાતરી કરો કે મેમ્બરેન્ડમ અને આર્ટિકલ, સ્ટેમ્પની તારીખની પછીની તારીખના હોય.

પગલું 5: ઉત્પાદક કંપની¹¹ ના સુસ્થાપન માટે RoC ને સબમિટ કરવાનાં દસ્તાવેજો

જ્યાં કંપનીનું રજિસ્ટર્ડ કાર્યાલય સ્થાપિત થવાનું છે, તે રાજ્યના રજિસ્ટ્રાર ઓફ કંપનીઝ પાસે ચૂકવવાપાત્ર¹² શુલ્ક સાથે નીચેના દસ્તાવેજો ફાઇલ કરો:

- ◇ જે નામથી કંપનીની રચના થવાની છે તેની ઉપલબ્ધતાની પુષ્ટિ કરતા રજિસ્ટ્રાર ઓફ

કંપનીઝના પત્રની એક નકલ;

- ◇ યોગ્ય રીતે સ્ટેમ્પ કરેલ અને સહી કરેલ મેમ્બરેન્ડમ એન્ડ આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન;
- ◇ રજિસ્ટર્ડ ઓફિસના સ્થાન (પૂરું સરનામું) અંગેનું ફોર્મ 1813
- ◇ નિયામકોની વિગતો સંબંધિત ફોર્મ 32 (નકલ)14
- ◇ કંપનીની રચના સંબંધિત તમામ અને આકસ્મિક બાબતોના પાલનની ઘોષણા કરતું ફોર્મ 1 (સ્ટેમ્પ પેપર પર)15
- ◇ ફોર્મ 29 - ડાયરેક્ટરની સંમતિ
- ◇ સમાન સમજનો દાવો કરતા સબસ્ક્રાઇબર્સ દ્વારા જો મેમ્બરેન્ડમ ઓફ એસોસિયેશન હિંદીમાં સબમિટ કરાયું છે, તો સબસ્ક્રાઇબર્સ દ્વારા એક સોગંદનામું સબમિટ કરવું પડશે.
- ◇ પાવર ઓફ એટર્ની

કૃપા કરીને નોંધો કે તમામ માહિતી અને ફોર્મ્સ MCA ની વેબસાઇટ (<http://www.mca.gov.in>) પર ઉપલબ્ધ છે અને ફોર્મ્સ સીધા જ ઓન-લાઇન એક્સેસ કરીને ભરી શકાય છે.

પગલું 6: સ્થાપનાનું પ્રમાણપત્ર

- ◇ રજિસ્ટ્રાર ઓફ કંપનીઝ, કંપનીની સ્થાપના માટેના તમામ દસ્તાવેજો સબમિટ થઈ ગયા છે તેનાથી સંતુષ્ટ થાય, તે પછી તે મેમ્બરેન્ડમ, આર્ટિકલ્સ અને અન્ય દસ્તાવેજો જો કોઈ હોય, તો તેની નોંધણી કરવા અને ત્રીસ દિવસની અંતર્ગત 'સ્થાપનાનું પ્રમાણપત્ર' આપવા બંધાયેલા છે, જે ભાગ IX A [ભાગ 581C (2)] ની શરતોએ તેની રચનાની નિર્ણાયક સાબિતી છે.
- ◇ રજિસ્ટ્રાર ઓફ કંપની દ્વારા આપવામાં આવેલ નોંધણીના પ્રમાણપત્રમાં ઉલ્લેખિત તારીખથી ઉત્પાદક કંપનીની સ્થાપના અસરકારક છે.
- ◇ સ્થાપના પર, કંપની એક ન્યાયિક વ્યક્તિ બને છે, એટલેકે કાયદાની નજરમાં એક વ્યક્તિ. તેની પાસે કાયમી વારસાહક હોય છે, એટલે કે તેના સભ્યો આવી અને જઈ શકે છે પરંતુ કંપની ચાલુ રહે છે, જ્યાં સુધી કાયદાની પ્રક્રિયા અનુસરીને તેને સમેટી લેવામાં ન આવે.

⁴<http://www.mca.gov.in>

⁵પ્રમાણીકરણ એજન્સીઝ, કન્ટ્રોલર ઓફ સર્ટિફિકેશન એજન્સીઝ (CCA) ની ઓફિસ દ્વારા, IT એક્ટ, 2000 ની જોગવાઈઓની અંતર્ગત નિયુક્ત કરવામાં આવી છે. ત્યાં કુલ સાત

પ્રમાણીકરણ એજન્સીઝ છે જે ડિજિટલ સિગ્નેચર સર્ટિફિકેટ્સ (DSCs) રજૂ કરવા માટે CCA દ્વારા અધિકૃત કરવામાં આવી છે. આ પ્રમાણીકરણ એજન્સીઓની વિગતો મિનિસ્ટ્રી ઓફ કોર્પોરેટ અફેયર્સ www.mca.gov.in ના પોર્ટલ પર ઉપલબ્ધ છે

⁶કંપનીનો (સુધારો) કાયદો 2002, ભાગ નં. 581B મુજબ.

⁷કંપની ધારો 1956 ની કલમ 20 અને 21 મુજબ.

⁸ફ્રી MCA દ્વારા અધિકૃત પ્રાદેશિક બેંકમાં જમા થવી જોઈએ.

⁹પરિશિષ્ટ 2 માં મેમ્બરેન્ડમ એન્ડ આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન પર એક ટૂંકુ વિવરણ આપવામાં આવ્યું છે.

¹⁰સ્ટેમ્પિંગનું કાર્ય ભારતીય સ્ટેમ્પ ધારો, 1899 અનુસાર થવું જોઈએ અને લાગુ દરો કંપનીની રજિસ્ટર્ડ ઓફિસ જ્યાં આવેલી હોય તે રાજ્ય પર આધારિત હોય છે.

¹¹અરજદાર નામની મંજૂરીનાં છ મહિનાની અંતર્ગત નવી કંપનીની નોંધણી માટે અરજી કરી શકે છે.

¹²નોંધણી શુલ્ક માટે ચૂકવવાની રકમ, કંપનીએ આર્ટિકલ ઓફ એસોસિયેશનમાં રાખેલી અધિકૃત શેર મૂડી પર આધારિત હશે.

¹³કંપનીનો (સુધારો) કાયદો, 2002, વિભાગ નં. 146 મુજબ.

¹⁴કંપનીનો (સુધારો) કાયદો, 2002, વિભાગ નં. 303 મુજબ.

¹⁵કંપનીનો (સુધારો) કાયદો, 2002, વિભાગ નં. 2)33) મુજબ.

¹⁶CA અને CS અનુક્રમે ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટિંગ અને કંપની સેક્ટરી ફર્મ્સને સૂચવે છે.



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.

- ◇ તેની પાસે એક સામાન્ય મહોર (સીલ) હોય છે, જે નિયામકની હાજરીમાં કંપની વતી અમલમાં મૂકાતા તમામ દસ્તાવેજો પર લગાડવામાં આવે છે અને અધિકૃત સહીકર્તા અથવા સહીકર્તાઓ દ્વારા સહી કરવામાં આવે છે.
- ◇ તમામ મિલકતો તેના પોતાના નામથી રાખવી તેની સત્તા છે અને તેની પાસે પોતાનો અધિકાર છે. તે અન્યનો દાવો કરી શકે છે અન્ય દ્વારા તેના પર દાવો કરી શકાય છે અને કરારોમાં તેના પોતાના નામથી દાખલ થઈ શકે છે.

પાવર ઓફ એટર્ની: ઉત્પાદક કંપની સ્થાપવા માટે જરૂરી તમામ કાર્ય નિયામકમંડળ દ્વારા કરી શકાય છે અથવા વૈકલ્પિક રીતે, જનરલ બોડી તેમનામાંથી કોઈ પણ એક અથવા અન્ય કોઈ પણ વ્યક્તિને RoC સાથેની બાબતોને અનુસરવા માટે અધિકૃત કરી શકે છે (મોટા ભાગનાં કિસ્સાઓમાં ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટ્સ ફર્મ અથવા કંપની સેક્રેટરીની સેવાઓ આ હેતુથી લેવામાં આવે છે). બીજા કિસ્સામાં, તેઓને વ્યક્તિની તરફેણમાં એક પાવર ઓફ એટર્ની એક્ઝિક્યુટ કરવો પડશે, જે તેમના વતી કાર્ય કરવા અધિકૃત હશે.

યોગ્ય રીતે સ્ટેમ્પ મારેલું અને નિયામકોનાં તમામ સબસ્ક્રાઇબર્સ દ્વારા અમલ કરેલું, પાવર ઓફ એટર્નીનું ફોર્મ RoC ને સબમિટ કરવામાં આવશે.

પાવર ઓફ એટર્ની ધારક, ખાસ કરીને, RoC સાથે ફાઇલ કરેલા મેમ્બરેન્ડમ અને આર્ટિકલ્સ ઓફ એસોસિયેશન અને અન્ય તમામ દસ્તાવેજોમાં જરૂરી હોઈ શકે તે સુધારાઓ કરવા માટે અને તેને તેઓના વતી પ્રમાણિત કરવા તથા સ્થાપનાનું પ્રમાણપત્ર પ્રાપ્ત કરવા માટે અધિકૃત હોય છે.

પગલું 7: PC ની સ્થાપના બાદ તરત જ પૂર્ણ કરવા માટેનાં કાર્યો

નીચેનાં કાર્યોને સ્થાપના પછી તરત જ પૂર્ણ કરવા પડશે:

- ◇ કંપનીના નામથી, ઓછામાં ઓછા બે આધિકારિક રીતે નામાંકિત સહી કરનારાઓ સાથે એક બેંક ખાતું ખોલો.
- ◇ વ્યવસાય ચલાવવા માટે આવકવેરા તરફથી PAN નંબર અને વ્યાવસાયિક કર વિભાગ તરફથી TAN નંબર મેળવો. ઉપરાંત, કંપનીએ વ્યાવસાયિક કર વિભાગ તરફથી સેવાકર માટે અને આબકારી (એક્સાઇઝ) વિભાગ તરફથી VAT માટે પોતાની નોંધણી કરાવવી પડશે.
- ◇ PC ની ઓફિસ માટે સંબંધિત એજન્સી/બોર્ડને પાવર સપ્લાયનાં વ્યાવસાયિક કનેક્શન માટેની અરજી કરો.
- ◇ કંપની ઓફિસની સ્થાપનાનો અર્થ છે એક દૃશ્યક્ષમ સાઇનેજ બોર્ડ સાથે ફર્નિચર અને ફિક્શર્સની વ્યવસ્થા.

2.6 ઉત્પાદક કંપનીની સ્થાપના માટેનો અંદાજિત ખર્ચ

નીચેનું કોષ્ટક 2 ન્યૂનતમ ફરજિયાત અધિકૃત મૂડી રૂ. 5 લાખ સાથેની એક ઉત્પાદક કંપનીની સ્થાપના માટે જરૂરી અંદાજિત ખર્ચ પ્રદાન કરે છે

કોષ્ટક 2: ઉત્પાદક કંપનીની સ્થાપના માટેનો અંદાજિત ખર્ચ		
વિગતો	મથાળા	રકમ (રૂ.)
PC ના નામ માટેની અરજી	ફી	500.00
ડિજિટલ સિગ્નેચર	ફી	2,600.00
સ્ટેમ્પ ડ્યુટી	મેમ્બરેન્ડમ ઓફ એસોસિયેશન (MoA)	500.00
	આર્ટિકલ ઓફ એસોસિયેશન (AoA)	1,000.00
નોંધણી/ફાઇલિંગ ફી	MoA	16,000.00
	AoA	300.00
	ફોર્મ 1-	300.00
	ફોર્મ 18-	300.00
	ફોર્મ 32-	300.00
CA/CS17 ફર્મની ફી*	કન્સલ્ટન્ટ્સી ફી	10,000.00
સ્ટેમ્પ્સ કેન્સલેશન	શુલ્ક	300.00
સોગંદનામાના ખર્ચા	નોટરી ફી	450.00
શેર હસ્તાંતરણ ફી અને પ્રક્રિયા શુલ્ક		5,000.00
કુલ		37,550.00

સ્ત્રોત: ASA

* નોંધ: CA અને CS ફી બજાર દર દ્વારા લેવામાં આવે છે.

નીતિ અને પ્રક્રિયા ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનો માટેનાં માર્ગનિર્દેશો

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

પ્રકરણ ૩

ઉત્પાદક કંપનીની આવશ્યકતાઓ મૂડી-આકારણી

(આ પ્રકરણ એક ઉત્પાદક કંપનીની કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાતનો અંદાજ બાંધતી વખતે આવતી મર્યાદાઓ અને ધ્યાનમાં લેવા માટેનાં વિભિન્ન પરિબલોને સમજાવે છે. નાણાકીય આકારણીની પદ્ધતિઓ પર વિગતવાર ચર્ચા નીચેના પ્રકરણમાં છે.)

કાર્યશીલ મૂડીનો અંદાજ નીચેના ખર્ચાઓને આધારે લગાવવામાં આવે છે જે સ્થિર અથવા અસ્થિર પ્રકારનાં હોઈ શકે છે:

- ◇ કાચી સામગ્રી, સ્ટોરેજ, પ્રક્રિયા, પરિવહન, વીમો વગેરે. અંદાજ વ્યવસાયના પ્રકાર અને તેના કદનાં આધારે નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે.
- ◇ સ્ટાફનો પગાર, મુસાફરી, ભાડું, વીજળી, ટેલિફોન અને અન્ય વહીવટી ખર્ચાઓ જે સંચાલન અને વહીવટ ખર્ચ તરીકે દર્શાવી શકાય છે.
- ◇ ફર્નિચર, ફિક્શર્સ અને અન્ય સાધનો જેમ કે કમ્પ્યુટર, પ્રિન્ટર વગેરે.
- ◇ ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર્સ જેમ કે વેરહાઉસ, મશીનરી વગેરે (જો કોઈ હોય તો). PC ના પ્રતિનિધિઓ અને નિયામકમંડળ માટે ક્ષમતા નિર્માણખર્ચ.

નીચેના ફકરાઓમાં અનુસરવામાં આવતાં પગલાંઓ અથવા પ્રક્રિયાઓ અને કાર્યશીલ મૂડી જરૂરિયાતના અંદાજ માટે ધ્યાનમાં લેવા માટેનાં પરિબલોના વર્ણનનો પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો છે. કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાતનો અંદાજ કાઢવો શક્ય નથી કારણ કે તે વ્યવસાયના પ્રકાર અને તેના કદ પર આધારિત હોય છે જે કિસ્સા દર કિસ્સામાં અલગ અલગ હશે. જોકે, અહીં વર્ણવેલ પ્રક્રિયાઓ, ઘણીખરી PC ની સ્થાપના કરતી વખતેનાં ASA ના અનુભવ પર આધારિત છે.

3.1 પ્રારંભિક વ્યવસાય પ્રવૃત્તિ માટે આવશ્યક મૂડીની આકારણી

આ એક પ્રારંભિક રકમ છે જે PC ની મૂળભૂત પ્રવૃત્તિ પ્રારંભ કરવા માટે આવશ્યક છે, જેમ કે પ્રારંભિક રોકાણ કે જે મુખ્યત્વે ઉત્પાદકો પાસેથી કાચા માલની પ્રાપ્તિ, સંગ્રહણ, પરિવહન પ્રક્રિયાઓ, વીમો વગેરે માટે આવશ્યક છે. મૂડી પરિમાણ PC ના વ્યવસાયના કદ અને પ્રકાર પર આધારિત હશે. આ PC ની કાર્યશીલ મૂડીનો એક ભાગ છે.

ઉપર ઉલ્લેખિત આઠમો માટે મૂડીની જરૂરિયાતની ગણના કરતી વખતે નીચેના મુદ્દાઓ ધ્યાનમાં રાખવામાં આવે છે:

- ◇ ઉત્પાદકોની સંખ્યા/વાવેતર/પેદાશોની સંખ્યા અને તેમની મહિનાવાર ઉપલબ્ધતા.
- ◇ પ્રાપ્ત કરવા માટેની કાચી પેદાશનો અંદાજીત કુલ

જથ્થો (મહિના દીઠ).

- ◇ પ્રવૃત્તિનો સમય (પ્રાપ્તિથી વેચાણના દિવસોની સંખ્યા).
- ◇ ખરીદી કિંમત, વેચાણ કિંમત.
- ◇ માસિક
- ◇ સ્ટોરેજ કેશ-ઇન અને કેશ-આઉટ પ્રોજેક્શન, અવધિ અને ખર્ચાઓ.
- ◇ પરિવહન ખર્ચા (ઉત્પાદકોથી કંપની અને કંપની સ્ટોરથી ખરીદદારો સુધી).
- ◇ ગ્રેડિંગ/પ્રક્રિયાઓ.
- ◇ વીમો.
- ◇ પેકેજિંગ ખર્ચાઓ, જો કોઈ હોય તો.
- ◇ માર્કેટિંગ ખર્ચાઓ, જો કોઈ હોય તો.
- ◇ ક્ષેત્ર માટે વિશિષ્ટ હોય તેવા અન્ય કોઈ પણ ખર્ચાઓ (વૈધાનિક જરૂરિયાત. ઉદાહરણ તરીકે, કેટલાંક રાજ્યોમાં APMC થી બહારનાં ખેત પેદાશોના ખરીદદારોને સીધા ખેડૂતો પાસેથી ખરીદી કરવા માટે APMC ને અમુક લેવી ચૂકવવી પડે છે).

ઉપરનાં માપદંડના એક મહત્વપૂર્ણ મૂલ્યાંકને, મૂડી જરૂરિયાતનો એક વિશ્વસનીય અંદાજ પ્રદાન કરવો જોઈએ.

ASA નો અનુભવ સૂચવે છે કે એક PC માટે પ્રારંભિક કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાતનું એકત્રિકીકરણ એ ખરેખર પડકારરૂપ છે.

આ નીચેના કારણોસર છે:

- ◇ કોઈ પણ નાણાકીય સંસ્થા માટે PC એ એક વ્યાવસાયિક એકમ છે અને તેથી તેઓને PC તરફથી કેડિટ એપ્લિકેશનમાં એક માર્જિન મની યોગદાનની જરૂર હોય છે. નાણાકીય અવરોધોને લીધે, એક PC માટે આની વ્યવસ્થા કરવી ખૂબ મુશ્કેલ હોય છે.
- ◇ PC ને લોન માટે સંલગ્ન જામીનગીરીઓ પ્રદાન કરવાની જરૂર પડે છે જે PC જેવા એક નવા વ્યાવસાયિક એકમ માટે ફરી એક અવરોધ હોય છે.
- ◇ શરૂઆતમાં PC પાસે સફળ વ્યવસાય કરવા માટે કોઈ પણ ઓળખપત્રો હોતા નથી, જે બાબત પણ નાણાકીય સંસ્થાઓને ધિરાણ આપવા માટે અગવડતારૂપ બને છે.

જો કે, આ શરૂઆતી પડકારોથી ઉપર આવવા ASA



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

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

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

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

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

3.2 MANAGEMENT AND OFFICE ADMINISTRATION COSTS

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

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

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

દ્વારા પ્રોત્સાહિત PC, તેઓ અનામતો અને ઓળખપત્રો જનરેટ કરી લે ત્યાં સુધી, શરૂઆતનાં બે વર્ષમાં એક અલગ વ્યાવસાયિક મોડેલને અનુસરે છે. તે આ છે:

- ◇ વ્યવસાયમાં જોખમ ખેડતા PC, કે જેમને કાર્યશીલ મૂડીની ઓછી જરૂર છે અથવા જરૂર નથી. આવા ચાર ઉદાહરણો અહીં આપવામાં આવ્યા છે.
- ◇ બિયારણ અને ખાતરો જેવા કૃષિ ઇનપુટ્સ તેમના સભ્યો અને બિન-સભ્યોને સપ્લાય કરવાનો વ્યવસાય. આવા કિસ્સાઓમાં PC, જાહેર અને ખાનગી કંપનીઓ પાસેથી બિયારણો અને ખાતરોની ડિલરશીપ લઈ લે છે અને સભ્યો અને બિન-સભ્યોને પણ રોકડ પર સામગ્રી વિતરીત કરીને તે કંપનીઓ વતી કમિશન એજન્ડ્સ તરીકે કાર્ય કરે છે. મોટા પાયાનાં વ્યવસાયને કારણે PC એક સાટું માર્જિન બનાવી શકે છે તે કંપનીઓ સાથે વ્યાવસાયિક સંબંધો બનવા પણ નાની વાત નથી, જે તે કંપનીઓ પાસેથી પછીનાં વર્ષોમાં કેડિટ લિમિટ મેળવવામાં પરિણમે છે.
- ◇ સમાન અનુભવ હતો એક વ્યાવસાયિક મોડેલ તરીકે કૃષિ પેદાશની પ્રાપ્તિના કેસમાં, જ્યારે કોઈ PC સંભવિત ખરીદદારોને ઓળખી લે છે અને તેમની પાસેથી પરત ખરીદીની બાંહેધરીની વ્યવસ્થા કરે છે. પેદાશ ખેતરના ઝાંપેથી વેચાતી હોવાથી PC સ્તરે કોઈ પરિવહન અથવા સંગ્રહણખર્ચ સામેલ નહોતા. PC એ ખરીદદારો અને વિકેતાઓ (સભ્યો અને બિન-સભ્યો બંને) વચ્ચેની પારદર્શક લેવડદેવડની ખાતરી આપી અને આવું કરીને તેઓએ ખરીદદારો પાસેથી કેટલાક માર્જિનની કમાણી કરી.
- ◇ ઘણી PC એ વેરહાઉસ રીસિપ્ડ્સ (WHR) ની પ્રતિજ્ઞા સામે લોન પ્રદાન Go ની યોજનાનો લાભ લીધો. યોજના પ્રમાણે, બેંક્સ WHR ની પ્રતિજ્ઞા સામે ઉત્પાદક મૂલ્યના 80% સુધી ધિરાણ વધારે છે. આને કોઈ જામીનગીરીની જરૂર હોતી નથી. આનો ઉપયોગ મુખ્યત્વે બિયારણ ઉત્પાદન પ્રવૃત્તિ માટે થયો જ્યારે PC ને છ મહિનાથી વધુ માટે કાચા બિયારણોનો સંગ્રહ કરવાનો હતો. બિયારણનું ઉત્પાદન સભ્યો દ્વારા કરવામાં આવ્યું અને ચુકવણી બે હપ્તામાં કરવામાં આવી - અ) 80% ચુકવણી પ્રાપ્તિ સમયે અને બ) 20% વેચાણ પ્રક્રિયાની પ્રાપ્તિ પછી. આ પ્રવૃત્તિ આશરે 25-30% નફાનું માર્જિન બનાવતી હોવાથી PC બિયારણ ઉત્પાદકોને સારા પ્રીમિયમની અગાઉ જાહેરાત કરી શક્યા જેના માટે ઉત્પાદકો બાકીના 20% ની ચુકવણી મોડેથી પ્રાપ્ત કરવા માટે મંજૂર થયા.
- ◇ PC એ વિભિન્ન કંપનીઓ તરફથી કૃષિ અમલીકરણ, જેમ કે વોટર પમ્પ સેટ્સ, યાંત્રિક

હળ, ટ્રેક્ટર વગેરે જેવાની ડીલરશીપ લીધે, જે તેમણે સભ્યોને વાજબી કિંમતે વેચી અને નફા/કમિશનનું એક સાટું માર્જિન કમાવ્યું. ત્યાં તે સામગ્રીઓનો સંગ્રહ કરવાની જરૂર નહોતી. સાધનોની આપૂર્તિ માંગના આધારે કરવામાં આવી.

ઉપરનાં ઉદાહરણોથી જે મુખ્ય વાત શીખવા મળી તે આ છે:

- ◇ તે વ્યવસાય પ્રવૃત્તિઓ પસંદ કરો જેમાં પ્રારંભિક વર્ષોમાં ખૂબ ઓછી મૂડીની જરૂર હોય, અથવા જેમાં મૂડીની જરૂર ન હોય અને જે જોખમમુક્ત હોય. સામાન્ય રીતે ટ્રેડિંગ વ્યવસાયમાં આવી તકો ઉપલબ્ધ હોય છે. ધ્યાનમાં લેવા જેવો મુદ્દો એ કે મોટા ભાગનાં મધ્યમ વર્ગનાં લોકો કૃષિવ્યવસાયમાં તેમની પોતાની ખૂબ ઓછી મૂડી રોકે છે.
- ◇ શેરહોલ્ડરો અને અન્ય શેરહોલ્ડરો સાથે વિશ્વસનીયતા નિર્માણ કરવા માટે, PC માટે બને તેટલી ઝડપથી સફળતાની રજૂઆત કરવી અગત્યની છે. તેથી PC માટે કંઈક નાનાથી પ્રારંભ કરવું અને સંચાલનની દૃષ્ટિએ વધુ જટિલ ન હોય અને જેમાં જોખમ ઓછું હોય તેવી પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવી હિતાવહ છે.
- ◇ વાજબી વેપાર વ્યવહારોનું પ્રદર્શન કરવું PC માટે મહત્વપૂર્ણ છે જે સભ્યો અને વેપાર તથા ઉદ્યોગ કે જેમની સાથે PC વ્યવસાય કરે છે, તે બંને દ્વારા પ્રશંસનીય છે.

3.2 સંચાલન અને ઓફિસ વહીવટ ખર્ચાઓ

PC માટે રોજ બરોજના વ્યવસાયને સંભાળવા માટે વ્યાવસાયિકોની ટીમને નિયુક્ત કરવી આવશ્યક નથી. તેઓ તે જાતે કરી શકે છે. જોકે, અનુભવ દ્વારા એવું જોવા મળ્યું છે કે PC ને એક નફો નફો કમાતા એકમ તરીકે ઉભારવા માટે વ્યાવસાયિક સંચાલકોની ભૂમિકાને અવગણી શકાતી નથી. સૌથી સફળતમ ઉદાહરણ છે ભારતમાંની ડેરી સહકારી મંડળીઓ જ્યાં વ્યાવસાયિક સંચાલકોએ તેને સફળ બનાવવા માટે અત્યંત યોગદાન આપ્યું છે. વ્યાવસાયિક સંચાલન ઉપયોગના અન્ય ઘણાં સફળ ઉદાહરણો છે જેમ કે ASA ની ઉત્પાદક કંપનીઓ, પ્રદાન પ્રમોટેડ પોલ્ટ્રી અને ટસર કોઓપરેટિવ્સ વગેરે. ફક્ત વ્યવસાય વિકાસ માટે જ નહીં પરંતુ ખેડૂતોનાં સંગઠનની લોકશાહીમાં અને તેની સંચાલન પ્રણાલીને મજબૂત બનાવવામાં પણ વ્યાવસાયિકોનું મૂલ્ય અત્યંત છે.

જો કે, કેટલા વ્યાવસાયિકોની જરૂર છે તે પૂર્ણપણે સંદર્ભ અને વિવેકબુદ્ધિનો વિષય છે. વ્યાવસાયિકોનાં સ્ટાફની સંખ્યા વ્યવસાયનાં કદ, પ્રવૃત્તિઓની વિવિધતા

¹⁷તેને પગલાં પ્રોડ્યુસર કંપનીઓને લેખ 581w દીઠ તરીકે ફરજિયાત છે

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)¹⁷ 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
1	Salary	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
2	Travel					0	0	0
i	Salaries	3	1500	12	18000	18000	19800	21780
3	Office expenses	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
4	Meeting Expenses of BoD/GB	6	1000	6	6000	6000	6600	7260
5	License fees, insurance & other statutory fees	Lump sum			10000	10000	11000	12100
6	Other miscellaneous expenses	1	500	12	6000	6000	6600	7260
	Total				804400	804400	884840	973324
	Grand Total for three years					2662564		

અને વ્યવસાય કામગીરીના ભૌગોલિક ફેલાવ પર આધારિત હશે.

દરેક PC પાસે એક પૂર્ણકાલીન ચીફ એક્ઝિક્યુટીવ ઓફિસર (CEO)¹⁷ હોવો જોઈએ જે હોદ્દાની રૂએ મંડળનો નિયામક હોય છે. કાયદાએ બેંક ખાતાની કામગીરી, કાર્યક્રમ વિષયક કાર્યો અને વહીવટી જવાબદારીઓ સહિત વહીવટનાં ક્ષેત્રમાં CEO ના મુખ્ય કાર્યો સૂચિબદ્ધ કર્યા છે. CEO, PC ના સભ્યો અથવા નિયામકોમાંથી એક હોઈ શકે છે અથવા સવેતન નિયુક્તિ થઈ શકે છે, આવા કિસ્સામાં તે/તેણી સંચાલક ટીમનો એક ભાગ હશે.

અહીં દરેક નિયામક મંડળમાં કૃષિવ્યવસાય પૃષ્ઠભૂમિમાંથી આવતા 2-3 વ્યાવસાયિકોની એક સંચાલન ટીમ હોય છે, જે સંચાલન ટીમમાં પૂર્ણ કાલિક સભ્ય તરીકે પણ કામ કરે છે અને તે ASA દ્વારા પ્રોત્સાહિત કો- PC છે. સંચાલક ટીમના સૌથી વરિષ્ઠ વ્યક્તિ CEO ની ફરજ નિભાવે છે જ્યારે અન્ય લોકો ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ અને એકાઉન્ટિંગ કામગીરી જુએ છે. સંચાલક ટીમ નિયામક મંડળના માર્ગનિર્દેશો હેઠળ કાર્ય કરે છે અને તેમને રોજબરોજના ધોરણે અહેવાલ આપે છે. ચેરમેન PC ના બેંક ખાતાનાં સહી કરનાર હોય છે.

ત્યાં ઘણાં બધા ચલો હોવાથી એક ઉત્પાદક કંપનીના ચાલુ ખર્ચનો ચોક્કસ અંદાજ લેવો મુશ્કેલ હોય છે.

નીચેના કોષ્ટકમાં ASA ના અનુભવનાં આધારે ચાલુ ખર્ચાનું એક ચિત્રવર્ણન આપવામાં આવ્યું છે. તેમ છતાં આ ઉદાહરણમાં સામેલ જે ખર્ચનાં મથાળાઓ છે તે કોઈ PC નિર્માણની પહેલ કરવા માટેના સંચાલન ખર્ચના અંદાજની યોજના ઘડવામાં નિર્ણાયક પગલાં પ્રદાન કરી શકે છે.

3.3 ફર્નિચર્સ અને ફિક્શર્સની કિંમત

એક PC ને કમ્પ્યુટર, પ્રિન્ટર, કબાટ, ફાઇલ કેબિનેટ, ઇન્ટરનેટ કનેક્શન અને ટેલિફોન વગેરે જેવા ફર્નિચર અને ફિક્શર્સ સાથેના એક ન્યૂનતમ ઓફિસ સેટઅપની જરૂર પડશે. ASA ના અનુભવ મુજબ એક નાનું ઓફિસ સેટઅપ કરવા માટે સામાન્ય રીતે ઓછામાં ઓછા રૂ. 1 લાખની જરૂર પડે છે. આ ફરી એકવાર સંદર્ભ વિશિષ્ટ છે અને કોઈ માનક ખર્ચ નિયમ સૂચવી શકાતો નથી. જો કે, અહીં નોંધવા માટેનું મહત્વપૂર્ણ એ છે કે કોઈ પણ PC ને તેની ઓળખાણ માટે એક ન્યૂનતમ ઓફિસ સેટઅપની જરૂર હોય છે. એક ઓફિસ સેટઅપ અને એક

કોષ્ટક ૩: એક ઉત્પાદક કંપનીનો અંદાજિત સંચાલન અને વહીવટ ખર્ચ (દાખલા રૂપ)								
ક્ર. નં.	ખર્ચ મથાળા	એકમની સંખ્યા	એકમ દર (રૂ. માં)	કુલ મહિના	કુલ ખર્ચ (રૂ.)	વાર્ષિક %10 ના દરે વધારો		
						વર્ષ-1	વર્ષ-2	વર્ષ-3
1	વેતન	1						
i	સંચાલક/CEO	1	20000	12	240000	240000	264000	290400
ii	ઉત્પાદન અધિકારી	1	15000	12	180000	180000	198000	217800
iii	એકાઉન્ટન્ટ	1	6000	12	72000	72000	79200	87120
iv	માર્કેટિંગ અધિકારી	1	15000	12	180000	180000	198000	217800
2	મુસાફરી					0	0	0
i	વેતન	3	1500	12	18000	18000	19800	21780
3	ઓફિસ ખર્ચાઓ	1			0	0	0	0
i	ઓફિસ ભાડું	1	3000	12	36000	36000	39600	43560
ii	વીજળી	1	1000	12	12000	12000	13200	14520
iii	પાણી	1	200	12	2400	2400	2640	2904
iv	ટેલિકમ્યુનિકેશન (ફોન/ફેક્સ)	1	2000	12	24000	24000	26400	29040
v	સ્ટેશનરી	-	1000	12	12000	12000	13200	14520
vi	સાફસફાઈ	1	500	12	6000	6000	6600	7260
4	BoD/GB ના બેઠકનાં ખર્ચા	6	1000	6	6000	6000	6600	7260
5	લાઇસેન્સ ફી, વીમો અને અન્ય સ્ટેશનરી ફી	ઊંઘડી રકમ			10000	10000	11000	12100
6	ઊંઘડી રકમ	1	500	12	6000	6000	6600	7260
	કુલ				804400	804400	884840	973324
	ત્રણ વર્ષનો કુલ સરવાળો					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).

ઔપચારિક પ્રણાલી PC ની ઓળખ નિર્માણ કરવામાં યોગદાન આપે છે, તેથી તેને અવગણવું ન જોઈએ.

3.4 ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર અને મશીનરીનો ખર્ચ

કૃષિવ્યવસાયમાં સામેલ કોઈ PC માટે આવશ્યક મૂળ ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર જેમ કે વેરહાઉસ, તોલકાંટો, ગ્રેડર્સ, બેંગ બંધ કરવાનું મશીન વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. પરિસ્થિતિઓને આધારે આ ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર ખરીદી શકાય છે અથવા ભાડેથી લઈ શકાય છે. સામાન્ય કિસ્સામાં, નિયત ખર્ચાઓનો ભાર ઘટાડવા માટે તેમને ભાડેથી લેવાની સલાહ આપવામાં આવે છે.

જો કે, ઘણી વખત આ સુવિધાઓ ક્ષેત્રમાં ઉપલબ્ધ હોતી નથી અથવા સેવાઓ સંતોષપ્રદ હોતી નથી. આ ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચરના ખર્ચનો અંદાજ લેવો, કોઈ સંદર્ભ વિના મુશ્કેલ છે. તેથી અંદાજ વાસ્તવિક સમયની સ્થિતિમાં જ બાંધવો જોઈએ.

અનુભવ પરથી એ જાણવા મળ્યું છે કે સામાન્ય રીતે PC વેચાણ પહેલા કાચા માલની પ્રાપ્તિ, સંકલન અને ગ્રેડિંગની પ્રવૃત્તિમાં સંલગ્ન હોય છે. આવી સ્થિતિ હેઠળ ત્રણ મૂળભૂત ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર જેમ કે ગોડાઉન, ગ્રેડર અને વીજળી આવશ્યક આઇટમ બની જાય છે.

3.5 BOD અને PC કામગીરીઓનું પ્રશિક્ષણ અને ક્ષમતાનું નિર્માણ

આ PC ના વિકાસ માટે એક મહત્વપૂર્ણ પાસુ છે જે અવગણી શકાતું નથી. ખર્ચનો અંદાજ પ્રશિક્ષણ અને પ્રત્યક્ષ મુલાકાત ઇવેન્ટ્સ સહિત ક્ષમતા નિર્માણ માટેની વાર્ષિક યોજનાના આધારે કાઢવો જોઈએ.

ક્ષમતા નિર્માણના ઇનપુટ્સની જરૂરિયાત ફરી એક વાર સાંદર્ભિક હોવા છતાં, ASA ના અનુભવ મુજબ, પ્રથમ વર્ષમાં BoD માટે બે ઔપચારિક પ્રશિક્ષણ અને બે પ્રત્યક્ષ મુલાકાતો આવશ્યક છે જેની કિંમત રૂપિયામાં આશરે એક લાખ જેટલી થાય છે. પ્રશિક્ષણનું આયોજન ધારાની જોગવાઈઓ, નિયમો અને ધારાધોરણો, વૈધાનિક સંમતિઓ, BoD અને જનરલ બોડીની ભૂમિકા અને જવાબદારીઓ, બેકિંગ કામગીરીઓ પર થાય છે જ્યારે કે પ્રત્યક્ષ મુલાકાતોમાં સફળ PC ની મુલાકાત લેવામાં આવે છે જ્યાં અરસપરસ શિક્ષણની સુવિધા હોય.

નોંધ: ઉપર ઉલ્લેખિત તમામ ખર્ચાઓ PC વ્યવસાયનાં સંચાલન માટે જરૂરી છે. આ બધા ખર્ચાઓને સામેલ કરીને, PC ને શરૂઆતમાં જંગી નાણાકીય ભારનો સામનો કરવો પડી શકે છે તોપણ PC સેટ અપનો વિચાર છોડી શકાશે નહીં. આ રીતે ઓછામાં ઓછા ત્રણ વર્ષો માટે કોઈ

પ્રારંભિક ગ્રાન્ટસહાયતા વિના એક PC ની સ્થાપના કરવી મુશ્કેલ છે. વ્યવસાય માટેની પ્રારંભિક મૂડી સિવાય, અન્ય ખર્ચાઓ પ્રમોટિંગ એજન્સીની ગ્રાન્ટ સહાયતા દ્વારા આવરી લેવા અપેક્ષિત હોય છે, ઓછામાં ઓછા ત્રણ વર્ષ માટે, જ્યાં સુધી PC તે ખર્ચાઓને પહોંચી વળવા માટે પર્યાપ્ત સરપ્લસ બનાવવાનું પ્રારંભ કરી શકે તે પહેલાં. સ્થાપનાનો તેમનો ખર્ચ તેમણે જાતે ઉઠાવી લીધો હોય તેવા PC ના કિસ્સાઓ, આજની તારીખ સુધી જાણમાં નથી.

મ.પ્ર.ની સરકાર PC ને ત્રણ વર્ષ માટે તેને ચલાવવાના ખર્ચ માટેની તથા એક વખતની કાર્યશીલ મૂડીસહાયતા રૂ. 25 લાખની ગ્રાન્ટ સહાયતા પ્રદાન કરે છે. પ્રમોટિંગ એજન્સીને પણ તેમના ખર્ચાઓને પહોંચી વળવા માટે ત્રણ વર્ષ માટે સહાયતા પ્રદાન કરવામાં આવે છે. આ બધી સહાયતા નિષ્ણાત સમિતિ દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરી આકારણીને પાત્ર હોય છે.

¹⁷તેને પગલાં પ્રોડ્યુસર કંપનીઓને લેખ 581w દીઠ તરીકે ફરજિયાત છે

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

પ્રકરણ 4

ઉત્પાદક કંપનીઓના વ્યવસાયની સધ્ધરતા માટે નાણાકીય આકારણી

(આ પ્રકરણ ઉત્પાદક કંપનીઓના વ્યવસાયની નાણાકીય સધ્ધરતાની આકારણી માટે વપરાતી વિવિધ પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરે છે.)

4.1 પ્રસ્તાવના

“મારો વ્યવસાય ખૂબ નાનો છે. શું મારે ખરેખર આના જેવી યોજના વિકસિત કરવાની જરૂર છે?” આ તે પ્રશ્ન છે જે નાના વ્યવસાયનાં માલિકો દ્વારા ઘણીવાર પૂછવામાં આવે છે. તેનો જવાબ છે, “તમારે યોજનાની જરૂર છે, જો તમે કાયમ માટે એક નાના વ્યવસાયમાં રહેવા ન માંગતા હો તો.” દરેક વ્યવસાયને, નાના અથવા મોટા, એક યોજનાની જરૂર હોય છે, વધુ કરીને PC ના કિસ્સામાં, કે જ્યાં ઉત્પાદકો પહેલી વખત એક વ્યવસાયી તરીકે કાર્ય કરવાનાં હોય.

આ પ્રકરણમાં વ્યવસાય યોજનાવિકાસના અભિગમને સૂચવવામાં આવ્યો છે અને માર્કેટિંગ યોજના વગેરે જેવા વ્યવસાય યોજનાવિકાસનાં અન્ય મુખ્ય ઘટકો સાથે, એક સંકલિત રૂપમાં નાણાકીય સધ્ધરતાની આકારણીની પદ્ધતિઓ ચર્ચવામાં આવી છે.

વ્યવસાયયોજનાની મૂળભૂત વાતો સરળ રીતે સમજાવવામાં આવી છે. આ દરેક નિયમોને પણ ઉદાહરણો અને ગણતરીઓની મદદથી સમજાવાયા છે. ભાષા અને એપ્લિકેશન્સને ખૂબ સરળ રાખવાનો પ્રયાસ કરવામાં આવ્યો છે.

નીચેના વિભાગો એક PC ની યોજનાનો નકશો તૈયાર કરવામાં મદદ કરી શકે છે.

4.2 વ્યવસાય આયોજનની પ્રક્રિયા

વ્યવસાય આયોજનની પ્રક્રિયા વ્યવસાય તકોની ઓળખાણ તરફ દોરીને, તકો અને જોખમ વિશ્લેષણને અનુસરીને ઉદ્ભવતા વ્યવસાયના ખ્યાલથી શરૂ થાય છે. એક વાર વ્યવસાય તક ઓળખાઈ ગયા પછી, માર્કેટિંગ યોજના તૈયાર કરવામાં આવે છે. પ્રક્રિયાનો અંતિમ ભાગ છે નાણાકીય આયોજન.

વ્યવસાયઆયોજન પ્રક્રિયા



વ્યવસાયખ્યાલનો ઉદ્ભવ



વ્યવસાયખ્યાલનું એક શોર્ટ-લિસ્ટ



તકો/જોખમોનું વિશ્લેષણ



વ્યવસાયની તકોની ઓળખાણ અને પસંદગી



માર્કેટ યોજના



નાણાકીય યોજના

4.3 વ્યવસાયના ખ્યાલો કેવી રીતે બનાવવા?

વ્યવસાયઆયોજનનું પ્રથમ પગલું છે વ્યવસાયની તકોને ઓળખવી. આ કિસ્સામાં વ્યવસાયનું ક્ષેત્ર પહેલાથી પસંદ કરેલું છે, એટલે કે નાના ઉત્પાદકો માટે ખેતી વ્યવસાય. વિશિષ્ટ વ્યવસાયતકની ઓળખાણ એ મોટા ભાગે એક પ્રતિક્રિયાશીલ પ્રક્રિયા છે. નીચેના ફકરાઓમાં વ્યવસાય ખ્યાલો બનાવવાનાં વિવિધ સાધનોની ચર્ચા કરવા માટે પગલાવાર અભિગમ સ્વીકારાયો છે.

રચનાત્મક વ્યવસાય તકોની ઓળખાણનાં દાખલા

- ◇ સમસ્યા-નિવારક ઉત્પાદનો/સેવાઓનો વિકાસ: પ્રથમ પગલું છે ખેડૂતોને અનુભવાતી કોઈ સમસ્યાનો ઉકેલ લાવી શકે તે ખ્યાલને ઉપાડી લેવો. ઉદાહરણ તરીકે, ખેત પેદાશોનું મોટા બજારમાં સામૂહિક વેચાણ અથવા બિયારણો, ખાતરો, જંતુનાશક વગેરે જેવા કૃષિ ઇનપુટ્સની સામૂહિક ખરીદી કરવી અને તે ઉત્પાદકોને વેચવી એ એક રચનાત્મક ખ્યાલ છે કેમ કે તે મધ્યસ્થીઓની ભૂમિકાને ઘટાડે છે અને ખેડૂતોને ગુણવત્તાસભર ઉત્પાદનો અને સેવાઓની ખાતરી આપે છે.
- ◇ બહોળા પ્રમાણની જરૂરિયાતને પહોંચી વળવા માટે નવી ટેકનોલોજી અથવા સામગ્રીનો ઉપયોગ: લાખો ભારતીય ખેડૂતો ખેતી માટે આજે પણ હાથેથી બનાવેલા સાધનોનો ઉપયોગ કરે છે, જેમ કે બળદથી ચાલતું લાકડાનું હળ, બળદગાડું, હાથેથી ફટકારવું વગેરે. કારણ કે તેઓને આ નવી વસ્તુઓ પોસાઈ શકે તેમ નથી. ટ્રેક્ટર, થ્રેશર

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.

વગેરે જેવી યાંત્રિક અમલીકરણની સેવાઓને નાના ખેડૂતોને ભાડેથી પ્રસ્તુત કરવાનો વિચાર ખેતીની રીતને બદલી શકે છે. ખેતી પૂર્ણ થાય છે અને તે સસ્તા ભાવે પૂર્ણ થઈ શકે છે,

- ◇ કૃષિ એક્સ્ટેન્શન સેવાઓ માટેની માંગ ઊભી કરીને: રાજ્યની કૃષિ એક્સ્ટેન્શન સેવાઓની નબળી ગુણવત્તાવાળા માટે આ ખ્યાલ કૃષિ-ક્લિનિકનો પરિચય હોઈ શકે છે જ્યાં વ્યવસાયી એક્સ્ટેન્શન સેવાઓ ખેડૂતોને વાજબી ભાવે પ્રદાન કરી શકાય છે. તે જ રીતે, પાકના વીમા જેવા ઉત્પાદનોનો પરિચય ખેડૂતોને વિશાળ રીતે સેવા આપી શકે છે.
- ◇ દૂરદૃષ્ટિ: આ ભવિષ્યમાં જોવા અને સ્વપ્નનો નિરંતર પીછો કરવાની ક્ષમતા છે. ઉદાહરણ તરીકે NDDB ના ડૉ. વર્ધાસ કુરિયને, લાખો દૂધ ઉત્પાદક ખેડૂતોને બજાર સાથે જોડવાની સંભાવનાને જોઈ.

4.3.1 નાનાં જૂથોમાં વિચારણા કરવી, એ એક તકનિક છે જે સામાન્ય રીતે નવા વ્યવસાયો માટેના ખ્યાલ જનરેટ કરવામાં ઉપયોગમાં લેવાય છે. આ પ્રક્રિયા બે તબક્કામાં પૂર્ણ થાય છે:

- ◇ પ્રથમ તબક્કામાં, ખ્યાલોની ગુણવત્તા પર ટિપ્પણી કર્યા વિના, વિશાળ સંખ્યામાં ખ્યાલોના નિર્માણ પર ભાર આપવામાં આવે છે. જૂથસંચાલકે ખાતરી આપવી આવશ્યક છે કે આ ખ્યાલોનું મૂલ્યાંકન નહીં થાય, પરંતુ તે ફક્ત વિગતમાં રેકૉર્ડ થાય છે.
- ◇ આગલા તબક્કામાં, ખ્યાલોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે અને એક શોર્ટ-લિસ્ટ તૈયાર કરવામાં આવે છે. મૂલ્યાંકનનો માપદંડ વ્યક્તિલક્ષી પણ હોઈ શકે છે.

4.3.2 તક અને જોખમ – વિશ્લેષણ અને વ્યવસાય તકની ઓળખાણ

એક વાર ખ્યાલોનું એક શોર્ટલિસ્ટ બની જાય, તે પછી વ્યવસાયની તક અને જોખમ ઓળખવા માટે બાહ્ય વ્યવસાય પર્યાવરણના સંબંધમાં તેનું ગંભીર રીતે મૂલ્યાંકન થવું જોઈએ. આને ઓપોર્ચુનિટીઝ એન્ડ થ્રેટ્સ એનાલિસિસ (O/T Analysis) પણ કહેવાય છે અને તેનો ઉપયોગ વ્યવસાયનાં ખ્યાલને આગળ વધારવો યોગ્ય છે કે કેમ તેનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે થાય છે. શોર્ટલિસ્ટ થયેલ દરેક ખ્યાલ માટે, તકો અને જોખમોને આ રીતે લખો:

- ◇ બજારનું કદ.
- ◇ તેની સ્થિરતા એટલે કે, ઉત્પાદન/સેવા માટેની માંગ લાંબા ગાળાની છે કે પૂર્ણપણે અસ્થાયી?
- ◇ હાજર સેવા/ઉકેલથી બજાર કેટલે અંશે અસંતુષ્ટ છે.
- ◇ સ્તર

- ◇ હરીફાઈની કિંમત, ઉચ્ચ, મધ્યમ અથવા નિમ્ન. બજારની ગુણવત્તા સંવેદનશીલતા.
- ◇ કક્ષા
- ◇ પ્રવેશ/નિર્ગમ પર નફાકારકતાના અવરોધો.
- ◇ સરકારની નીતિઓમાં પરિવર્તન જેમ કે સબસિડી, નીચા દરનાં ભંડોળની ઉપલબ્ધતા વગેરે.

આ અભ્યાસના અંતે, O/T વિશ્લેષણ કોષ્ટક 4 જેવું દેખાશે.

4.3.3 જોખમનું માપ અને સંચાલન

જોખમોની ઓળખાણ અને સંભવિત સાવચેતીઓ એ O/T વિશ્લેષણનો એક અભિન્ન ભાગ છે. ધ્યેય જોખમને પૂર્ણપણે દૂર કરવાનો નથી (એક અશક્ય સિદ્ધાંત) પરંતુ તેમને ઓળખી કાઢવા અને આકારણી કરવી કે તે સંચાલિત થઈ શકશે અથવા કામગીરીની લવચિકતા દ્વારા ઓછા કરી શકાશે કે કેમ. જો જોખમો અથવા ખતરા સંચાલનયોગ્ય ન લાગતા હોય તો પછી વ્યક્તિ વ્યવસાયનો ખ્યાલ સદંતર કાઢી નાખી શકે છે. જો કે, એ મુદ્દો ધ્યાનમાં લેવા જેવો છે કે વ્યવસાય શરૂ કર્યા પછી પણ વ્યવસાય પર્યાવરણમાં, આંતરિક અને બાહ્ય બંને રૂપે જોખમો સતત રહેલાં હોય છે. તેથી, એક જોખમ પ્રોફાઇલ વિકસિત કરવી અને તેમને ઘટાડવાની વ્યૂહરચના કરવી અગત્યની છે. આ પ્રોફાઇલ અને સ્ટ્રેટેજીના વિકાસના પાંચ મુખ્ય પગલાઓ છે.

1. કમાણી ડ્રાઇવર્સની પ્રાથમિકતા નક્કી કરવી: પ્રથમ પગલું કંપનીના કમાઉ ડ્રાઇવર્સને ઓળખવા તેમને નકશાબદ્ધ કરવા. આ તે પરિબલો છે તેમાં જો વિક્ષેપ પડે તો કમાણી પર સૌથી મોટી અસર થશે. ઉદાહરણ તરીકે, કોઈ PC વરસાદ પર ભારે આધારિત હોય, તો નબળા વરસાદનાં વર્ષે તેની કમાણી પર નોંધપાત્ર અસર થઈ શકે છે.
 2. મહત્વપૂર્ણ ઇન્ફાસ્ટ્રક્ચર ઓળખો: આગલું પગલું છે ઇન્ફાસ્ટ્રક્ચરની ઓળખાણ – પ્રક્રિયાઓ, સંબંધો, લોકો, ધારા-ધોરણો, પ્લાન્ટ અને સાધનો સહિત – જે PC ની કમાણી કરવાની ક્ષમતાને સહાય કરે છે.
 3. નબળાઈઓ શોધો: આગલું પગલું છે મુખ્ય નબળાઈઓ શોધી કાઢવી.
 4. સૌથી નબળી લિંક્સ, તત્વો કયા છે જેના પર અન્ય તમામ બાબતો આધારિત છે? તે તમામ પેદાશોનો એકલ ખરીદદાર હોઈ શકે છે, PC નો કર્મચારી (CEO કહેવાય છે) કે જેના પર PC ની સંપૂર્ણ કામગીરી આધારિત હોય છે, વગેરે. નબળાઈઓને આના દ્વારા વર્ગીકૃત કરવામાં આવી છે:
- ◇ એક તત્વ કે જેના પર અન્ય ઘણાં આધારિત છે; એક અંતરાય.
 - ◇ કોઈ વિકલ્પ ન હોય તેવી પ્રક્રિયાઓ.

નીતિ અને પ્રક્રિયા ખેડૂત ઉત્પાદક સંગઠનો માટેનાં માર્ગનિર્દેશો

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:

કોષ્ટક 4: નાના ખેડૂતોની સામૂહિક પેદાશના માર્કેટિંગનું O/T વિશ્લેષણ

પરિબળો	તકો	જોખમો
બજારનું કદ.	એકદમ વિશાળ. જીલ્લા APMC રાજ્યની અનાજ પ્રાપ્તિની જરૂરિયાતનાં આશરે %10 પ્રાપ્ત કરે છે.	
તેની સ્થિરતા એટલે કે, ઉત્પાદન/સેવા માટેની માંગ લાંબા ગાળાની છે કે પૂર્ણપણે અસ્થાયી છે?	વસતી વધારો અને ખોરાકની ટેવમાં પરિવર્તનના વધારા સાથે આના પર આગામી 20 વર્ષમાં અસર થવાની શક્યતા ઓછી છે.	
હાજર સેવા/ઉકેલથી બજાર કેટલે અંશે અસંતુષ્ટ છે.	વિકલ્પોની અનુપલબ્ધતાને કારણે, ખેડૂતો મધ્યસ્થીઓ પર આધારિત છે અને તેમના અનૈતિક સિદ્ધાંતોથી નાખુશ છે. બજાર ખેડૂતો પાસેથી સીધા જ પ્રાપ્ત કરવાની તરફેણમાં સંવેદનશીલ છે.	
હરિફાઈનું સ્તર (ઉચ્ચ, મધ્યમ અને નિમ્ન)		ઓછું, તેમ છતાં, PC નો વ્યવસાય વધતા, મધ્યસ્થી સાથેની હરિફાઈમાં તે મધ્યમ થવાની સંભાવના છે
કિંમત અને ગુણવત્તા તરફ બજારની સંવેદનશીલતા		ખૂબ ગુણવત્તા સભાન નહીં, પરંતુ અમુક ચોક્કસ હદ સુધી કિંમત સંવેદનશીલ
પ્રવેશ/નિર્ગમ પર અવરોધો અને નફાકારકતાની સીમા		ટૂંકા ગાળામાં મધ્યમ. પ્રવેશ અને નિર્ગમ પરના અવરોધો ખૂબ ઓછા.
સરકારની નીતિઓમાં પરિવર્તન જેમ કે સબસિડી, નીચા દરનાં ભંડોળની ઉપલબ્ધતા વગેરે.	નાના 'ખેડૂતો'ની PC પ્રત્યે તરફેણમાં નીતિ, સરકારની સહાનુભૂતિ અને સબસિડી મળવાની સંભાવના.	PC ને ધિરાણમાં બેંક કોઈ છૂટ પ્રદાન કરતી નથી, તેથી તેમની પાસેથી ધિરાણ મેળવવું મુશ્કેલ. આ કામગીરી પર ગંભીર અસર કરી શકે છે.

તકો અને જોખમોના વિશ્લેષણનાં આધારે, વ્યક્તિ એક યોગ્ય વ્યવસાય તકને ઓળખી શકે છે જે એક વ્યવસાય યોજના વિકસિત કરવા માટે ધ્યાનમાં લઈ શકાય છે. જો કે, આગળ એવી સંભાવના હોઈ શકે છે કે ઓળખાયેલ વ્યવસાય તક આગળના વિશ્લેષણને અનુસરીને સંભવિત વ્યવસાય તક તરીકે જળવાઈ રહેવામાં નિષ્ફળ જાય, જેવું કે નીચે ઉલ્લેખિત કર્યું છે.

- ◇ વધુ-જોખમી ભૌગોલિક ક્ષેત્રો સાથે જોડાણ (દા.ત. પૂરવાળા ક્ષેત્રો), અને ઉત્પાદો (દા.ત., નાશવંત માલસામગ્રી જેમ કે દૂધ, શાકભાજીઓ).
- ◇ મહત્વપૂર્ણ ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર માટેના અસુરક્ષિત એક્સેસ બિંદુઓ.
- 5. પ્રતિસાદો વિકસિત કરો: જોખમ પ્રોફાઇલનો નકશો તૈયાર કર્યા પછી, કંપની પાસે તેની કામગીરીની નબળાઈઓની અને તે તેના વ્યૂહાત્મક ધ્યેયો અને કમાણી સાથે કેવી રીતે સંબંધિત છે તેની વિગતવાર માહિતી હશે. જોખમ પ્રોફાઇલને પૂર્ણ કરવી, જોખમને ઘટાડવાની તકો અથવા જોખમ દૂર કરવાની યોજનાને પ્રકાશમાં લાવશે.
- 6. જોખમ પર્યાવરણનું નિરીક્ષણ: દરેક નબળાઈ માટે, ઘણાંબધા સંભવિત પ્રતિસાદો હશે. કયા પ્રતિસાદો સૌથી વધુ ઉચિત છે તેનું મૂલ્યાંકન કરવા, બાહ્ય પર્યાવરણને જોવું આવશ્યક છે. કેટલાક જોખમો PC ના નિયંત્રણથી બહારના હોય છે જેમ કે સત્તામાંના રાજકીય પક્ષોના પરિવર્તનને કારણે નીતિ પર્યાવરણમાં એકાએક પરિવર્તન વગેરે. પરંતુ અન્ય મોટા ભાગનાં જોખમો સંચાલનક્ષમ હોય છે. વિભિન્ન ઇવેન્ટ્સની શક્યતાની ચકાસણી

કરીને, દરેક નબળાઈ માટે કેટલું રોકાણ કરવું તેનું મૂલ્યાંકન PC કરી શકે છે.

કંપનીની જોખમ પ્રોફાઇલ સતત બદલાય છે – આર્થિક અને બજારની સ્થિતિમાં પરિવર્તન, ઉપભોક્તા પસંદગી પરિવર્તન, નિયમન પર્યાવરણ ફેરફારો, તેમજ ઉત્પાદનો અને પ્રક્રિયાઓ. કંપનીનો જોખમ નકશો ટેંડમમાં બદલાય તે આવશ્યક છે, એક અગાઉ ચેતવણી પ્રણાલીનું અમલીકરણ જેથી કોન્ટ્રોલ્સ પ્લાન્સ બને તેટલી જલ્દી સક્રિય કરી શકાય. જો કે એક PC ની જોખમ સંચાલન પ્રોફાઇલનો વિગતવાર વિકાસ એક સરસ વિસ્તૃત પ્રક્રિયા છે, એક સામાન્ય સ્વતઃ-આકારણી સૌથી મોટા અંતરને ઝડપથી ઓળખી શકે છે.

4.4 માર્કેટિંગ યોજના

એક વાર વ્યવસાય તક પસંદ કરવામાં આવી જાય તે પછી, બજાર વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. વિશ્લેષણ માટેનો ડેટા ગૌણ સ્ત્રોતોથી મેળવી શકાશે, જેમ કે APMC ની પ્રાપ્તિ, નીતિ માર્ગનિર્દેશો, અન્ય લોકો દ્વારા આયોજિત વિશિષ્ટ અભ્યાસો વગેરે. વ્યવસાય સંભાવનાની ગંભીર રીતે તપાસ કરવાના હેતુથી બજાર સંશોધન પણ કરી શકાય છે.

બજાર વિશ્લેષણે આ વિશેની વિગતો આવરવી જોઈએ:



- ◇ 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

- ◇ સમગ્ર બજાર.
- ◇ બજારમાં ફેરફારો.
- ◇ બજારા વિભાગો, તેમની આકર્ષકતા, નફાકારકતા.
- ◇ લક્ષ્ય બજાર અને ગ્રાહકો.
- ◇ ગ્રાહકોનું વર્ણન.
- ◇ હરીફો – પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ.

બજાર તકો અને ખતરા/જોખમોની આકારણી

- બજાર વિશ્લેષણને અનુસરીને, હેન્ડલ કરવા માટેના ઉત્પાદનો અને એક સંગઠન તરીકે PC ની ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓનું વિશ્લેષણ (S/W વિશ્લેષણ) થવું જોઈએ. તે નીચેની બાબતો પર ફોકસ કરશે:
- ◇ હરીફોથી સંબંધિત ઉત્પાદનો/સેવાઓની અજોડતા.
 - ◇ ચુકવણીની શરતો
 - ◇ ગુણવત્તા
 - ◇ PC માં માનવશક્તિ અને તેમના અનુભવનું મૂલ્ય.
 - ◇ બજારમાં PC ની છાપ.

O/T વિશ્લેષણ સાથે ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓનું વિશ્લેષણ (S/W વિશ્લેષણ), SWOT નું વિશ્લેષણ કહેવાય છે. O/T વિશ્લેષણ બાહ્ય વ્યવસાય પર્યાવરણનું વિશ્લેષણ કરવામાં મદદ કરે છે, જ્યારે કે S/W વિશ્લેષણ આંતરિક વ્યવસાય પર્યાવરણ પર ફોકસ કરે છે, એટલે કે, PC નું ઉત્પાદન, એક સંગઠન તરીકે PC, તેની સ્પર્ધાત્મકતા, જોખમ સહન કરવાની ક્ષમતા અને નીતિઓ. આ અભ્યાસના અંતે, ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓનું વિશ્લેષણ કોષ્ટક 5 જેવું દેખાશે.

4.4.1 માર્કેટિંગ વ્યૂહરચનાની પસંદગી

PC સંચાલન જેને લક્ષ્ય કરવા ઇચ્છે છે અને SWOT વિશ્લેષણ કરવા માંગે છે તે બજાર વિભાગ પસંદ કર્યા પછી, એક ઉચિત માર્કેટિંગ વ્યૂહરચનાની પસંદગી થવી જોઈએ. પસંદગી, PC તેના ઉત્પાદન અને સંગઠન વિશેની દર્શાવવા માંગતી છબી, PC નાં વેચાણ ઉદ્દેશ્યો જેમ કે PC બજારમાં ઝડપી ધૂંસપેઠ કરવા માંગે છે કે તે સામગ્રી સાથે ધીમી ધૂંસપેઠ કરવા માંગે છે તે સહિતના વિભિન્ન પરિબલો પર આધારિત છે.

PC વ્યૂહરચનાનાં એક અથવા વધુ સંયોજનો પસંદ કરી શકે છે, પરંતુ એક ઉચિત માર્કેટિંગ વ્યૂહરચનાનો વિકાસ કરવા માટે 4 Ps (પ્રોડક્ટ, પ્રાઇસ, પ્લેસ અને પ્રમોશન – જે માર્કેટિંગ મિશ્રણ કહેવાય છે) ના યોગ્ય મિશ્રણની એક વ્યૂહાત્મક યોજના ઘડવાની જરૂર પડશે.

નીચેના વિભાગમાં કેટલાંક સાધનો અને પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરવામાં આવી છે જેનો એક વ્યવસાય વ્યૂહરચના ઘડતી વખતે સંદર્ભ લઈ શકાય છે. આ વ્યૂહરચનાઓની પૂર્ણ સૂચિની પુષ્ટિ કરતી નથી, પરંતુ ચોક્કસપણે,

મહત્વપૂર્ણ છે.

4.4.2 પોઝિશનિંગ વ્યૂહરચના

એક વાર બજારનું વિભાજન થઈ જાય અને એક ચોક્કસ વિભાગ પસંદ કરી લેવાયા પછી, PC એ તે બજાર વિભાગમાં ઉત્પાદનને મૂકવું પડશે. આનો અર્થ એ કે PC એ ગ્રાહકોને તેઓ શું ઓફર કરી રહ્યાં છે અને તે હરીફો કરતાં કેવી રીતે અલગ અને ચડિયાતું છે તે કહેવું પડશે. પોઝિશનિંગ ત્રણ પગલાઓમાં પૂર્ણ થાય છે:

- ◇ હરીફો પ્રત્યે ઉત્પાદનના લાભોની ઓળખાણ.
- ◇ યોગ્ય લાભ(લાભો)ની પસંદગી, અને અંતે,
- ◇ બજારમાં સ્વીકારેલ પોઝિશનની જાહેરાત.

4.4.3 પોઝિશનિંગનો આધાર

તે સ્પષ્ટ છે કે સમાન ઉત્પાદન તે પછી અલગ રીતે પોઝિશન કરી શકાય, ગ્રાહકની વિશિષ્ટ જરૂરિયાતોને આધારે. પોઝિશનિંગનો આધાર સમજવા માટે, ચાલો PC નાં ઉત્પાદનોની દૃષ્ટિએ પોઝિશનિંગ જોઈએ, આ કિસ્સામાં કૃષિ-ક્લિનિક સેવાઓ કે જે આપેલ ક્ષેત્રમાંના ખેડૂતોને આપવાના હેતુથી હોય:

- ◇ વિશિષ્ટ ઉત્પાદન સુવિધાઓ: સમસ્યાનું નિદાન અને ઉકેલ, વાજબી સમાધાન, ખેતર-પરની સેવાઓ, સતત ફોલોઅપ.
- ◇ ફાયદાઓ, સમસ્યા/સમાધાન અથવા જરૂરિયાત: નોંધણી પછીની 24 કલાકની અંદર પ્રદાન કરાતી સેવાઓ, નિષ્ણાતની સલાહ, કૃષિ-રસાયણોનો પુરવઠો જે વાસ્તવિક અને વાજબી ભાવે હોય.
- ◇ વિશિષ્ટ ઉપયોગિતાના પ્રસંગો: ખેતી-પરની સેવાઓ. ગ્રાહક સમસ્યા અને તેના સમાધાનની ચર્ચા કરવા માટે નિષ્ણાતોને તેના/તેણીના ખેતરે બોલાવી શકે છે.
- ◇ ઉપયોગકર્તા કટેગરી: સેવાઓ નાના ખેડૂતો માટે આદર્શ છે, જેમની પાસે નાની જમીનો છે અને તેઓ ખેતી પર વધુ રોકાણ કરી શકતા નથી.
- ◇ અન્ય સેવાઓ સામે: ખેતી-ક્લિનિક સેવાઓ સરકારી એક્સ્ટેન્શન સેવાઓ કરતા વધુ વિશ્વસનીય છે.

4.4.4 કિંમત અને પ્રમોશન પર આધારિત વ્યૂહરચનાઓ

બજાર ધૂંસપેઠ ઉદ્દેશ્યોને પ્રાપ્ત કરવામાં કિંમત અને પ્રમોશનલ ખર્ચનું સ્તર ખૂબ મહત્વપૂર્ણ સાધનો છે. ઉદાહરણ તરીકે, જો હેતુ ઝડપથી એક વિશાળ માર્કેટ શેર મેળવવાનો હોય, તો વ્યૂહરચના વેચાણનાં વિશાળ પ્રમાણને દોરતી, ઓછી કિંમત અને ઉચ્ચ ડેસિબલ પ્રમોશનના સંયોજનની હોઈ શકે છે. બજાર વ્યૂહરચનાઓ ઘણીવાર ગુણવત્તા અને કિંમતનાં સ્તર પરથી નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે જે હરીફોની સરખામણીમાં પસંદ કરેલ

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.

કોષ્ટક 5: નાના ખેડૂતોની સામુહિક પેદાશના માર્કેટિંગનું S/W વિશ્લેષણ		
પરિબળો	ક્ષમતાઓ	ખામીઓ
હરીફોની સરખામણીમાં PC ના ઉત્પાદન/સેવાની અજોડતા	નાના ખેડૂતોની પેદાશ કે જેના માટે બજાર સકારાત્મક સંવેદનશીલ છે.	
યુકવણીની શરતો		કોઈ ક્રેડિટ શરતો નહીં
માનવશક્તિની ગુણવત્તા અને		
તેમનો અનુભવ	કૃષિવ્યવસાયમાં તકનીકી રીતે લાયક અને અનુભવી	માર્કેટિંગમાં અનુભવ નહીં.
કિંમત	હરીફો જેટલી અથવા ઓછી	
બજારમાં છાપ	નાના ઉત્પાદકોનું PC હોવાથી બજારમાં સહાનુભૂતિ મળે છે	ખૂબ જાણીતું નથી હોતું

બજાર વિભાગને ઓફર કરી શકાય.

પસંદ કરેલી વ્યૂહરચનાઓને આધારે, માર્કેટિંગ મિશ્રણ (માર્કેટિંગનાં 4 પી) બનાવી શકાય છે અને માર્કેટિંગ યોજના લખી શકાય છે. તેમાં નીચે મુજબ આવરી લેવાવું જોઈએ:

- ◇ લક્ષિત બજારો.
- ◇ હરીફાઈ.
- ◇ પર્યાવરણ.
- ◇ ઉત્પાદન/સેવા.
- ◇ કિંમત.
- ◇ સ્થાન.
- ◇ પ્રચાર.
- ◇ આવતા વર્ષનું લક્ષિત વેચાણ અને આગલાં બે વર્ષ માટેની પરિયોજના.

બજારયોજના લખવા માટે અહીં એક સૂચવેલ આઉટલાઈન પ્રદાન કરવામાં આવી છે.



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 PC ની માર્કેટિંગ યોજના

આ _____ ની માર્કેટિંગ યોજના છે

I. બજાર વિશ્લેષણ

1. લક્ષિત બજાર

- ગ્રાહકો કોણ છે? લક્ષિત ગ્રાહકોનું એક ટૂંકું વર્ણન લખો. (તમે ઉંમર, જાતિ, શિક્ષણ, વ્યવસાય, ઉપયોગના પ્રસંગો, ઉપયોગની આવૃત્તિ, આવક સ્તર, ભૌગોલિક સ્થાન વગેરે લખી શકો છો.)
- આપણે આ દ્વારા ગ્રાહકોને લક્ષ્યાંકિત કરીશું: અ. ઉત્પાદનો અને લક્ષ્ય ગ્રાહકો.

ક્ર. નં.	ઉત્પાદન લાઇન	લક્ષ્ય ગ્રાહક
1		
2		
3		

બ. ભૌગોલિક ક્ષેત્ર

iii. આગામી વર્ષમાં અપેક્ષિત વેચાણ.

ક્ર. નં.	મહિના	ઉત્પાદન લાઇન 1	ઉત્પાદન લાઇન 2	ઉત્પાદન લાઇન 3
1.	એપ્રિલ			
2.	મે			
3.	જૂન			
4.	જુલાઈ			
5.	ઓગસ્ટ			
6.	સપ્ટે.			
7.	ઓક્ટો.			
8.	નવે.			
9.	ડિસે.			
10.	જાન્યુ.			
11.	ફેબ્રુ.			
12.	માર્ચ			
	કુલ			

2. હરીફાઈ

આપણા હરીફો કોણ છે?

નામ: _____

સરનામું: _____

વ્યવસાયમાં વર્ષો: _____

માર્કેટ શેર: _____

કિંમત/વ્યૂહરચના _____

ઉત્પાદન/સેવા

સુવિધાઓ: _____

નોંધ: આ જ ટેમ્પલેટનો ઉપયોગ કરીને વધુ બે હરીફો લખો)

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:

બજાર કેટલું સ્પર્ધાત્મક છે?

ઉચ્ચ: _____

મધ્યમ: _____

ઓછું: _____

3. તમારા હરીફોની સરખામણીમાં તમારી શક્તિઓ અને ખામીઓની નીચે યાદી બનાવો (સ્થાન, સંસાધનોનો આકાર, શાખ, સેવાઓ, અધિકારીઓ વગેરે જેવાં ક્ષેત્રોને ધ્યાનમાં રાખો):

ક્ષમતાઓ	ખામીઓ
1	1
2	2
3	3

પર્યાવરણ

1. તમારા હરીફોની સરખામણીમાં તમારી ક્ષમતાઓ અને ખામીઓની નીચે યાદી બનાવો (સ્થાન, સંસાધનોનો આકાર, શાખ, સેવાઓ, અધિકારીઓ વગેરે જેવાં ક્ષેત્રોને ધ્યાનમાં રાખો):

2. નીચે કેટલાંક અગત્યનાં કાનૂની પરિબલો છે જે આપણા બજાર પર અસર કરશે જેમ કે APMC માર્કેટયાર્ડની બહાર કૃષિ કોમોડિટીના ખરીદી માટે કર લાદે છે

3. નીચેનાં કેટલાંક અગત્યનાં સરકારી પરિબલો છે (જેમ કે, ભોજન માલસામગ્રીના આંતર-રાજ્ય સ્થાનાંતરને પ્રતિબંધિત કરતી સરકારી નીતિઓ, સરકાર ખેડૂતો પાસેથી સીધા જ પ્રાપ્તિ માટે સબસિડી પ્રદાન કરે છે વગેરે.)

II. ઉત્પાદન અથવા સેવા વિશ્લેષણ

અ. વર્ણન

1. ઉત્પાદન/સેવા કઈ છે અને તે શું કરે છે તેનું અહીં વર્ણન કરો:



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 cost¹⁸ _____ What% mark up? _____
- b. Competitive¹⁹ _____
- c. Below competition _____
- d. Other _____

બ. સરખામણી

1. હરીફોના ઉત્પાદન/સેવાઓની સામે આપણું ઉત્પાદન/સેવા કયા લાભ આપે છે (એવી વસ્તુઓને ધ્યાનમાં લો જેમ કે અનન્ય સુવિધા, નિષ્ણાત, ગેરેટીડ સેવાઓ, ખેતર પર સેવાઓ વગેરે)?

2. તેમાં ગેરલાભો શું છે?

ક. કેટલીક બાબતો

1. તમે તમારી સામગ્રી અને પુરવઠો ક્યાંથી મેળવશો?

2. અન્ય બાબતોની યાદી બનાવો

III. માર્કેટિંગ વ્યૂહરચના – બજારમિશ્રણ

અ. છાપ

1. પ્રથમ, આપણે કેવા પ્રકારની છાપ હોય તેવું ઇચ્છીએ છીએ (જેમ કે નાના ઉત્પાદક સંગઠન, ગુણવત્તા સેવા, વ્યાવસાયિક સંચાલન, ઓછી કિંમત, સગવડતા)

બ. સુવિધાઓ

1. આપણે જેના પર ભાર આપીશું તે સુવિધાઓની યાદી કરો:

અ.

બ.

ક. સુવિધાઓ

1. અમે નીચે મુજબની કિંમત વ્યૂહરચનાનો ઉપયોગ કરીશું:

a. કિંમત પર માર્કઅપ ¹⁸ _____ કેટલા % માર્કઅપ? _____

b. સ્પર્ધાત્મક ¹⁹ _____

c. હરીફાઈથી નીચે _____

d. અન્ય _____

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. શું અમારી કિંમતો અમારી છાપની અનુસાર ઠીક છે?

હા _____ ના _____

3. શું અમારી કિંમતો લાગતને આવરીને નફાનો ગાળો છોડે છે?

D. ગ્રાહક સેવાઓ

1. અમે આપીએ છીએ એ ગ્રાહક સેવાઓની યાદી કરો:

અ. _____

બ. _____

2. આ અમારી વેચાણ/ક્રેડિટ શરતો છે:

અ. _____

બ. _____

3. હરીફાઈ નીચેની સેવાઓ ઓફર કરે છે:

અ. _____

બ. _____

E. જાહેરાત/પ્રચાર

1. આ બાબતો છે જે અમે અમારા વ્યવસાય વિશે કહેવા માંગીએ છીએ:

2. અમે નીચેના જાહેરાત/પ્રચાર સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ કરીશું:



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 નાણાકીય યોજના

વ્યવસાય આયોજન પ્રક્રિયાનો છેલ્લો ભાગ છે નાણાકીય યોજનાની તૈયારી. તે માર્કેટિંગ યોજના પર આધારિત હોય છે. આ વિભાગમાં આવરવામાં આવેલા મુદ્દાઓ આ છે:

A. નાણાં વિભાવના

- ◇ બજેટ અને તેની અગત્યતા
- ◇ નિયત અને અસ્થિર ખર્ચાઓ
- ◇ કાર્યશીલ મૂડી

B. નાણાકીય વિશ્લેષણ

- ◇ સરભર વેચાણ અને BE વિશ્લેષણ
- ◇ વ્યાજદરની ગણતરીઓ
- ◇ યોજનું વર્તમાન મૂલ્ય
- ◇ વળતરનો આંતરિક દર
- ◇ રોકડ પ્રવાહ સ્ટેટમેન્ટ

C. સંવેદનશીલતા વિશ્લેષણ

- ◇ અગ્નિપરીક્ષાનો ગુણોત્તર
- ◇ ઋણ સેવા કવરેજનું પ્રમાણ

4.5.1 ‘બજેટ’ શું હોય છે?

કોઈ પણ ઔદ્યોગિક સાહસ અથવા વ્યવસાય માટે, વ્યવસાયની દેખરેખ કરવા અને તેના પર નિયંત્રણ રાખવા માટે, ‘બજેટ’ એ એક અંતિમ સાધન છે. બજેટ એ તમામ રોકડ સ્ત્રોતો અને ખર્ચાઓની આગાહી છે. બજેટ તમારી પાસે કેટલા પૈસા છે, તેનો ઉપયોગ ક્યાં કરવાનો છે, અને તમે તમારા નાણાકીય લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરી શકશો કે કેમ એ નિશ્ચિત કરવામાં મદદ કરે છે. તે વ્યવસાયમાં, વ્યવસાય મારફતે અને તેની બહાર પૈસાના પ્રવાહને બતાવે છે. બજેટનાં ત્રણ મૂળભૂત તત્વો આ છે:

- ◇ વેચાણ આવક
- ◇ કિંમતો અને
- ◇ નફો

વેચાણ આવક: વેચાણ આવક એ કોઈ પણ બજેટમાંના મુખ્ય આંકડાઓ હોય છે. તેથી વ્યક્તિએ વ્યવસાયને મળી શકે તે વેચાણ આવકનો અંદાજ બને તેટલો ચોક્કસ કાઢવો જોઈએ. આ વિગત વેચાણ રેકૉર્ડ્સ અથવા ઉદ્યોગની સરેરાશ પર આધારિત હોવો જોઈએ. એક વાર વેચાણ લક્ષ્ય નિશ્ચિત કરવામાં આવે (બને તેટલી ચોક્કસ રીતે), તે પછી આવશ્યક કિંમતોનું અનુમાન કરી શકાય છે જે વેચાણ આવકને પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરશે.

ખર્ચાઓ: કોઈપણ વ્યવસાયમાં ખર્ચાઓનો અંદાજ મેળવવો એ એક જટિલ પ્રક્રિયા છે. જેના પર ખર્ચનો અંદાજ લેવાનો હોય તેની ધારણાઓમાં નાના ફેરફારો, સમગ્ર બજેટિંગ ક્વાયતને નકામી બનાવી શકે છે. ખર્ચાઓ બે પ્રકારનાં હોય છે – એક તે કે જે વેચાણનાં પ્રમાણ સાથે બદલાય છે

અને બીજા તે જે બદલાતા નથી. આને અનુક્રમે, અસ્થિર ખર્ચા અને નિયત ખર્ચાઓ કહેવામાં આવે છે.

અસ્થિર ખર્ચાઓ: અસ્થિર ખર્ચાઓ તે કે જે સીધા જ વેચાણનાં પ્રમાણ સાથે અથવા વ્યવસાયનાં કદ સાથે બદલાય છે. ઉદાહરણ તરીકે, ઇન્વેન્ટરી અથવા કાચી સામગ્રીનો ખર્ચ એ અસ્થિર ખર્ચ છે. જેટલું તમે વધુ વેચાણ કરશો, તેટલી તમારે કાચી સામગ્રી વધુ ખરીદવી પડશે અને આ રીતે ઊલટું. ધારો કે તમે ખેત પેદાશોનાં એકત્રિકીકરણનો વ્યવસાય કરો છો અને તેને વધુ મોટા બજારમાં વેચો છો. તો તમે પેદાશ એકત્રિત કરવા માટે તેટલા વધુ ખેડૂતોને ઉમેરશો, તમારે પ્રાપ્તિ, ગ્રેડિંગ, પરિવહન વગેરે પર એટલો વધારે ખર્ચ કરવો પડશે.

નિયત ખર્ચાઓ: નિયત ખર્ચાઓ તે છે જે વેચાણના પ્રમાણથી બિનપ્રભાવી રહે છે. આનો અર્થ એ છે કે તમારે એ વહોરવા જ પડશે, પછી ભલે વેચાણનું પ્રમાણ કેટલું પણ હોય. ભાડુ અથવા વ્યવસાય માટેનાં સવેતન સ્ટાફના ચોક્કસ સભ્યો એ નિયત ખર્ચાઓનું સારું ઉદાહરણ છે.

નફો: કોઈ પણ વ્યવસાયને લાંબો સમય ચલાવવા માટે, વેચાણ આવક હંમેશા ખર્ચાઓથી વધુ હોય તે આવશ્યક છે. આ વેચાણ અને ખર્ચાઓની વચ્ચેનું અંતર નફો કહેવાય છે. સરળ રીતે કહીએ તો:

વેચાણ – ખર્ચાઓ = નફો

બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો:

વેચાણ = ખર્ચાઓ + નફો

આનો અર્થ છે કે વ્યક્તિએ વેચાણનું લક્ષ્ય એટલા પ્રમાણ સુધીનું રાખવું જોઈએ કે તેમાં બધા ખર્ચ અને વાજબી નફાનું પ્રમાણ પણ આવરી લેવામાં આવે, જે ઓછામાં ઓછું રોકાણના બેચમાર્ક કરેલ વળતર જેટલું હોય છે.

4.5.2 કાર્યશીલ મૂડી શું હોય છે?

કાર્યશીલ મૂડી એ વ્યવસાયની ચાલુ મિલકતો અને તેની ચાલુ જવાબદારીઓ વચ્ચેનો તફાવત હોય છે. સરળ શબ્દોમાં કાર્યશીલ મૂડી એ તે રકમ છે જે વ્યવસાયને તેની ટૂંકા ગાળાની જવાબદારીઓને પૂર્ણ કરવા માટે જરૂરી હોય છે. કાર્યશીલ મૂડીમાં આનો સમાવેશ થાય છે:

- ◇ રોકડ
- ◇ વેચાણપાત્ર જામીનગીરીઓ
- ◇ મળવાપાત્ર હિસાબ
- ◇ ઇન્વેન્ટરી
- ◇ ચૂકવવાપાત્ર હિસાબ, અને
- ◇ વેતન/પગાર અને કરવેરા

કોઈ પણ પેઢી અથવા વ્યવસાય તેની મૂડીના લગભગ 40%

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:

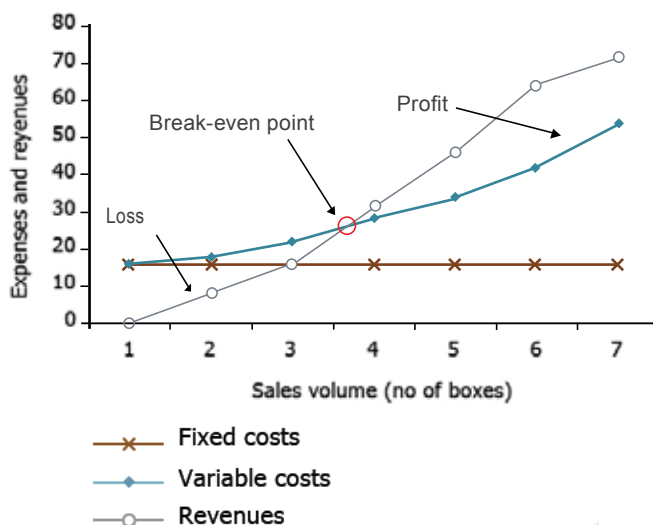
$$3600 \times V_b - 100000 - (3000 + 250) \times V_b = 2,60,000$$

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

$$V_b = 1028.57$$

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:



ચાલુ મિલકતોમાં રોકતા હોવાથી, કાર્યશીલ મૂડી અંગેના નિર્ણયો વ્યવસાયની સફળતા પર મોટા પ્રમાણમાં અસર કરે છે.

4.5.3 બજેટ કેવી રીતે તૈયાર કરવું?

એક સારું બજેટ તૈયાર કરવા માટે, નીચેના ત્રણ પ્રશ્નોનો જવાબ આપવો જોઈએ:

- ◇ આ નાણાકીય વર્ષમાં PC નો વ્યવસાય કેટલો ચોખ્ખો નફો (એટલે કે વેચાણ ઓછા ખર્ચા) મેળવે તેમ હું ઇચ્છું છું?
- ◇ તે નફો કમાવવા માટે કેટલો ખર્ચ (નિયત અને અસ્થિર ખર્ચા બન્ને) લાગશે?
- ◇ નફો અને ખર્ચાઓ બંનેને આવરી લેવા માટે કેટલી વેચાણ આવક જરૂરી છે?

ઉપરના ત્રણ પ્રશ્નોના જવાબના આધારે, બજેટ તૈયાર કરી શકાય છે.

4.5.4 બ્રેક ઇવન વિશ્લેષણ

સૌથી વધુ ઉપયોગમાં લેવાતું બજેટિંગ સ્ટેટમેન્ટ ‘બ્રેક ઇવન વિશ્લેષણ’. સરળ શબ્દોમાં, આનો અર્થ એ છે કે વ્યક્તિએ ઉપરનાં ત્રણ જવાબોનો ઉપયોગ કરીને વેચાણ આવક કેટલી હોવી જોઈએ કે જેથી કરીને વ્યવસાયમાં લાગતા તમામ ખર્ચાઓની પુનર્પ્રાપ્તિ થઈ શકે તે શોધી કાઢવી જોઈએ, વેચાણનું આ પ્રમાણ બ્રેક ઇવન વેચાણ અથવા બ્રેક ઇવન બિંદુ કહેવામાં આવે છે. નિયત ખર્ચાઓ જે વેચાણ આવકમાંથી અસ્થિર ખર્ચાઓને બાદ કર્યા પછી પુનર્પ્રાપ્ત થઈ જવા આવશ્યક છે, તે બ્રેક ઇવન કરવા માટે જરૂરી વેચાણ પ્રમાણને નિર્ધારિત કરે છે. આનો અર્થ એ પણ છે કે આના પછી વેચાણની કોઈ પણ રકમ વ્યવસાય માટેનાં નફામાં પરિણમશે. બ્રેક ઇવન બિંદુએ, કુલ અસ્થિર ખર્ચાઓ વત્તા નિયત ખર્ચાઓ એ કુલ વેચાણ આવકની સમાન હોય છે.

આની આ રીતે દર્શાવી શકાય છે: $F + V(X) = P(X)$

- જ્યાં, F = નિયત ખર્ચાઓ
- V = એકમ દીઠ અસ્થિર ખર્ચા
- X = આઉટપુટનું પ્રમાણ (એકમમાં)
- P = એકમ દીઠ કિંમત

ચાલો આપણે ઉપરની અવધારણાને દર્શાવવા એક સરળ ઉદાહરણ લઈએ, ઉત્પાદક કંપની-એ (હવેથી PC-A), કૃષિ પેદાશ ચણાને મોટા બજારમાં વેચવા માંગે છે. ખર્ચાઓ નીચે મુજબ હશે:

- ◇ ચણાનું લાગત મૂલ્ય = રૂ. ક્વિંટલ દીઠ 3000
- ◇ વર્ષ દીઠ નિયત ખર્ચા = રૂ. ૧,૦૦,૦૦૦ (ભાડું, પગાર, સંદેશવ્યવહાર, પ્રચાર વગેરે મળીને)
- ◇ વેચવા માટે પેદાશનાં ક્વિંટલ દીઠ વધારાનાં

અસ્થિર ખર્ચા = રૂ. ક્વિંટલ દીઠ 250 (પરિવહન, બગાડ, વીમો વગેરે સહિત)

- ◇ ખુલ્લા બજારમાં ચણાની વેચાણ કિંમત = ક્વિંટલ દીઠ રૂ. 3600

PC-A માટે બ્રેક-ઇવન વેચાણ શું હશે?

ધારો કે બ્રેક-ઇવન વેચાણ Vb છે

PC-A માટે બ્રેક-ઇવન વેચાણ હોવું જોઈએ:

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

$$350 Vb = 100000$$

$$Vb = 285.714$$

આનો અર્થ એ કે PC-A એ બ્રેક ઇવન માટે એક વર્ષમાં 285 ક્વિંટલથી વધુ ચણાનું વેચાણ કરવું પડશે.

હવે જો PC-A, તેની મશીનરી (ગ્રેડિંગ પ્લાન્ટ, જનરેટર્સ વગેરેની મહિના દીઠ આશરે 10,000) ની ઘસારા કિંમતને પણ પુનર્પ્રાપ્ત કરવા માંગતી હોય અને દર વર્ષે રૂ. 1,40,000 નો નફો રળવા માંગતી હોય, તો પછી તેણે વેચવા માટેનાં ચણાના જથ્થાની ગણતરી આ સૂત્ર દ્વારા કરવામાં આવશે:

$$\text{કુલ વેચાણ} + \text{કુલ ખર્ચ} = (10,000 \times 12) + 140,000 = \text{રૂ. } 2,60,000$$

તે સૂત્રને લાગુ કરતા:

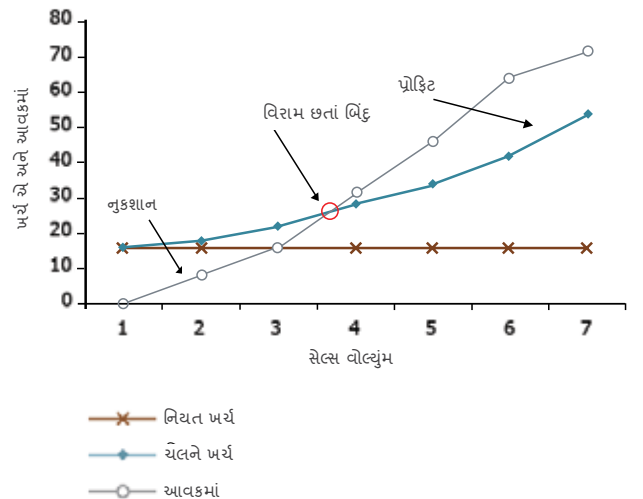
$$3600 \times Vb - 100000 - (3000 + 250) \times Vb = 2,60,000$$

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

$$Vb = 1028.57$$

આ સૂચવે છે કે નફો કમાવવા અને ઘસારાનો ખર્ચ કાઢવા માટે, PC-A એ દર વર્ષે 571 ક્વિંટલથી વધુ ચણાનું વેચાણ કરવું પડશે.

એક સામાન્ય બ્રેક-ઇવન ચાર્ટ આના જેવો દેખાશે:



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 નાણાં વ્યવસ્થાનાં સ્ત્રોત

સરળ શબ્દોમાં, મૂડી ઊભી કરવા માટેની રીતો અને માધ્યમો અથવા વ્યવસાયમાં રોકાણ કરવા માટે જરૂરી પૈસાને 'નાણાં વ્યવસ્થા' કહેવામાં આવે છે. કોઈ પણ વ્યવસાયમાં રોકાણ માટે મૂડી અથવા ફંડ ઊભું કરવાની ચાર મુખ્ય પરંતુ અલગ અલગ રીતો છે. તે આ પ્રકારે છે:

વ્યક્તિગત ધિરાણ: આ તે પૈસા છે જે PC માટે એક્સેસ કરવા ઉપલબ્ધ હોય છે અને તેના પર PC એ કોઈ પણ પ્રકારનું વ્યાજ ચૂકવવું પડતું નથી. તે અનામત અને અગાઉનાં વર્ષોની પુરાંતમાંથી પણ મેળવી શકાય છે. વ્યવસાયને ધિરાણ કરવા માટેનો આ સૌથી સરળતમ (પરંતુ શ્રેષ્ઠ નહીં) રસ્તો છે. જો કે, નવા PC ના કિસ્સામાં આ તક ત્યાં નહીં હોય.

કેડિટ મૂડી: કેડિટ મૂડી કેડિટ કંપનીઓ પાસેથી અથવા સંભવિત ખરીદદારો પાસેથી કે જેઓ રકમ ચૂકવવાનો સમય થાય અથવા તેના પર વ્યાજ લાગે તે પહેલા એક ગ્રેસ પિરિયડ આપે છે. ઉત્પાદકો કે જે તેમની પેદાશ PC ને વેચે છે તેઓ PC ને કેડિટ પિરિયડ આપવામાં અચકાતા નથી, જો તેઓને વ્યવસાય ખ્યાલની સધ્ધરતા અંગે ખાતરી હોય. બીજી બાજુએ PC અમુક કૃષિપેદાશનાં સંભવિત ખરીદદારો પાસેથી આંશિક પેમેન્ટ અગાઉથી મેળવી શકે છે જેના માટે PC એ સપ્લાયનો એક સોદો કરવો પડશે. તે વેચાણ પછી ચૂકવણીની શરતે કૃષિડિલર્સ પાસેથી કૃષિ ઇનપુટ્સ મેળવી શકે છે. પરંતુ મોટા ભાગે આ પ્રકારનું ધિરાણ પ્રારંભિક વ્યવસાય અથવા કોઈ નવા સાહસ માટે ઉપલબ્ધ હોતું નથી. ઇક્વિટી ધિરાણ: ઇક્વિટી ધિરાણમાં વ્યવસાયે પૈસા આપ્યા હોય તેને અથવા રોકાણ કર્યું હોય તે રોકાણકારોને સીધા ચૂકવવાની જરૂર નથી. PC ના કિસ્સામાં ઇક્વિટી સભ્યો તરફથી આવે છે અને કોઈ બાહ્ય નાણાં ધીરનાર ઇક્વિટી રોકાણમાં ભાગ લઈ શકતો નથી. નાના ઉત્પાદકોની કંપની હોવાથી ઇક્વિટી ફાળો સામાન્ય રીતે ઓછો હોય છે અને તેથી તે એક PC ની સ્થાપના માટે આવશ્યક કુલ ભંડોળમાં નોંધપાત્ર ફાળો આપી શકતો નથી.

ઋણ ધિરાણ: આ એક નવા વ્યવસાયને ધિરાણ કરવાનો સૌથી વધુ પસંદ કરેલ માર્ગ છે. અહીં નાણાં ધીરનારને ધીરેલ પૈસા પર વ્યાજ ચૂકવવાની સીધી જવાબદારી હોય છે. સૌથી મોટો ફાયદો એ છે કે નાણાં ધીરનારનું વ્યવસાય પર કોઈ નિયંત્રણ હોતું નથી આનાથી ઊલટું, ઇક્વિટી ધિરાણમાં હોય છે. આમાં ધ્યાનમાં રાખવા માટેનું અગત્યનું બિંદુ એ છે કે અહીં વ્યાજદર લાગુ થાય છે. જો કે, ઉત્પાદક કંપની માટે કોઈ જામીનગીરી વિના ઋણ ધિરાણ ઉપાડવું સહેલું નથી.

ગ્રાન્ટ સહાયતા: PC એક નાના ધારકોનું સંગઠન હોવાથી તે સરકાર પાસેથી અમુક સરકારી યોજનાઓ હેઠળ (જેમ કે GoMP પાસે કાર્યશીલ મૂડીની સહાયતા માટે એક

નીતિ છે, SJSY વિશિષ્ટ યોજના PC ને ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર ગ્રાન્ટ પ્રદાન કરી શકે છે) અને અન્ય વિકાસ એજન્સીઓ પાસેથી કાર્યશીલ મૂડી સહાયતા માટે શોધી શકે છે.

કોઈ પણ પેઢી અથવા વ્યવસાય તેની મૂડીનાં લગભગ 40% ચાલુ મિલકતોમાં રોકતા હોવાથી, કાર્યશીલ મૂડી અંગેના નિર્ણયો વ્યવસાયની સફળતા પર મોટા પ્રમાણમાં અસર કરે છે.

4.5.6 વ્યાજ શું છે? વ્યાજ ગણતરીની વિવિધ રીતો કઈ છે?

વ્યાજ એ પૈસાની લાગત અથવા મૂલ્ય છે. ઋણ ધિરાણમાં, ત્યાં બે મુખ્ય પક્ષો હોય છે – લેનાર અને પૈસા ધીરનાર. લેનાર તે છે જે ધીરનાર પાસેથી પૈસા પ્રાપ્ત કરે છે. વ્યાજ દર એ, ધીરનાર (અથવા એક રોકાણકાર) દ્વારા લેનારને તેના વ્યવસાયમાં રોકાણ કરવા અથવા વાપરવા માટે પૈસાની રકમ ઉપલબ્ધ કરાવવા માટે માંગ કરવામાં આવેલ એક રકમ છે, જે સામાન્ય રીતે ટકાવારી તરીકે દર્શાવાય છે. નીચે કેટલાક વ્યાજ ગણતરીનાં ઉદાહરણો આપવામાં આવ્યા છે:

જો PC-A એ રૂ. 1,000, 1 વર્ષ માટે 12% ના દરે ઉપાડ્યા હોય તો પછી તેણે વર્ષનાં અંતે રૂ. 1,120 ચૂકવવા પડશે. આમાંથી, રૂ. 1,000 એ મુદ્દલ (સંક્ષિપ્તમાં મૂડી અથવા લોઅર કેસ P) અને રૂ. 120 એ વ્યાજ (I અથવા i) છે. એકત્રિત રીતે તેમને પ્રિસિપલ અને ઇન્ટરેસ્ટ (સંક્ષિપ્તમાં P અને I અથવા p + i) કહેવાય છે.

જ્યાં, જો PC-A એ રૂ. 1,000 ને 1 વર્ષ માટે મહિના દીઠ 1% માસિક ચક્રવૃદ્ધિ વ્યાજે લીધા હોત (એનો અર્થ કે મુદ્દલની જેમ વ્યાજ પર પણ વ્યાજ ચૂકવવું), તો તેણે વર્ષનાં અંતે 1,127 રૂ. ચૂકવવા પડ્યા હોત.

તે જ રીતે PC-A એ રૂ. 1,000 ને 2 વર્ષ માટે વાર્ષિક 12% ના દરે લીધા છે, ચક્રવૃદ્ધિ વ્યાજે, તો તેણે 2 વર્ષનાં અંતે રૂ. 1, 254 ચૂકવવાની જરૂર છે.

રૂ. 1000, 5 વર્ષ માટે વાર્ષિક 12% ના ચક્રવૃદ્ધિ વ્યાજે ઉપાડ્યા હોય તેના આધારે વ્યાજની ગણતરી આ પ્રમાણે છે:

કોષ્ટક 6: વ્યાજની ગણતરી

વર્ષ 0	રૂ. 1000.00
ઉમેરો: %12 વર્ષ 1 માટે	રૂ. 120.00
વર્ષ 1 ના અંતે	રૂ. 1,120.00
ઉમેરો %12 વર્ષ 2 માટે	રૂ. 134.40
2 વર્ષના અંતે	રૂ. 1,254.40
ઉમેરો %12 વર્ષ 3 માટે	રૂ. 150.53
3 વર્ષના અંતે	રૂ. 1,404.93

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

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

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

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

TABLE 7: REPAYMENT PLAN

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

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

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

4.5.7 What is Net Present Value (or NPV)?

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

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

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

Where A = Amount expected,

D = Discount rate, and

T = Time (in years)

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

$$PV = ₹ 8928.57$$

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

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

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

of future investments or cash inflows or instalment payments.

The formula is as follows:

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

Where, A₁, A₂, A₃, ..., A_n 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:



ઉમેરો %12 વર્ષ 4 માટે	રૂ. 168.59
4 વર્ષના અંતે	રૂ. 1,573.52
ઉમેરો %12 વર્ષ 5 માટે	રૂ. 188.82
5 વર્ષના અંતે	રૂ. 1,762.34

તેથી જો લોન પાંચ વર્ષ પછી ચૂકવવામાં આવે, તો ચુકવણી રૂ. 1762.34 ની હશે જેમાં પ્રિસિપલ (મુદલ) રૂ. 1000 પરત થાય છે, જ્યારે કે વ્યાજ છે રૂ. 762.34.

લોન ચુકવણીની ગણતરીની ત્રણ સૌથી સામાન્ય પદ્ધતિઓ છે. તે આ પ્રકારે છે:

- ◇ ફક્ત વ્યાજ – આનો અર્થ લોન અવધિ દરમિયાન ફક્ત વ્યાજની ચુકવણી અને છેલ્લો હપ્તો મુદલ રકમ સાથે ચૂકવાય છે.
- ◇ સમાન ચુકવણી –અહીં સમગ્ર લોન મુદત માટે વ્યાજ અને મુદલની ચુકવણી એકસરખી રીતે કરવામાં આવે છે.
- ◇ સમાન મુદલ ચુકવણી – આ કિસ્સામાં, મુદલ રકમ સમાન હપ્તામાં ચૂકવવામાં આવે છે, જ્યારે કે વ્યાજ ઘટતું જાય છે (બાકી મુદલ રકમના આધારે).

કોષ્ટક 7: ચુકવણી યોજના

વર્ષ	વર્ષ1	વર્ષ2	વર્ષ3	વર્ષ4	વર્ષ5	વર્ષ6	વર્ષ7	વર્ષ8	વર્ષ9	વર્ષ10	કુલ
ફક્ત વ્યાજ	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	174000	390000
સમાન ચુકવણી	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	31035	310350
સમાન મુદલ	39000	36600	34200	31800	29400	27000	24600	22200	19800	17400	282000

ચાલો ધારીએ કે PC-A એ એક વ્યાવસાયિક બેંક પાસેથી રૂ. 1,50,000 ના ધિરાણની વ્યવસ્થા કરી. બેંક PC-A ને ચુકવણીના ત્રણ પ્લાન વિશે ઓફર કરે છે (ફક્ત વ્યાજ, સમાન ચુકવણી અને સમાન મુદલ ચુકવણી).

આપેલ ત્રણ વિકલ્પોમાંથી, PC-A એ કયો વિકલ્પ પસંદ કરવો જોઈએ?

ઉપરના પ્રશ્નનો જવાબ આપવા, PC-A ત્રણ વિકલ્પોમાં ભાવિ રોકડ આઉટફ્લોના ચોખ્ખા વર્તમાન મૂલ્યની ગણતરી કરવા માટે સંસાધનો લઈ શકે છે.

4.5.7 નેટ પ્રેઝેન્ટ વેલ્યુ (ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય) (અથવા NPV) શું હોય છે?

વર્તમાન મૂલ્ય અથવા PV એ ભાવિ રોકડ ફ્લોનું મૂલ્ય જો તે આજે થાય તો શું હશે તે ગણવાની પદ્ધતિ છે. PV ની ગણતરી કરવા માટે અહીં એક ડિસ્કાઉન્ટર (વ્યાજદરની સમાન) નો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. વ્યાજ દર સમયગાળામાં

આગળ જુએ છે. તે કોઈ વ્યક્તિ ભવિષ્યમાં કેટલી કમાણીની અપેક્ષા છે તેને પ્રસ્તુત કરે છે. ડિસ્કાઉન્ટર આ જ કાર્ય કરે છે, સિવાય કે તે સમયમાં બેંકવર્ડ કાર્ય કરે છે, કોઈ ભાવિ રોકડ પ્રવાહને લઈને તેનું આજનું મૂલ્ય આપે છે. વર્તમાન મૂલ્યની ગણતરી નીચેની પદ્ધતિએ કરવામાં આવે છે:

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

જ્યાં A = અપેક્ષિત રકમ,

D = ડિસ્કાઉન્ટર, અને

T = સમય (વર્ષમાં)

જો PC-A આજથી એક વર્ષ પછી રૂ. 10,000 કમાવે, તો તેનું વર્તમાન મૂલ્ય આપેલ 12% ના ડિસ્કાઉન્ટ દરથી હશે:

$$PV = રૂ.8928.57$$

આનો અર્થ એ કે જો PC-A આજે રૂ.8928.57 કમાય તો, તે આગલા વર્ષે રૂ. 10,000 મેળવવા (રોકડ ઇનફ્લો) સમાન હશે. કૃપા કરીને નોંધો કે તેનો અર્થ એ પણ છે કે જો PC-A એ આગલા વર્ષે રૂ. 10,000 આપવા હોય (રોકડ આઉટફ્લો), તો તે આજે રૂ.8928.57 આપવા સમાન હશે.

એ જ રીતે, જો PC-A આજથી બે વર્ષનાં સમયમાં રૂ.10,000 આપવાના હોય, તો તેનું વર્તમાનમૂલ્ય રૂ.7971.94 હશે.

ચોખ્ખું વેચાણમૂલ્ય અથવા NPV એ સમય ગાળો પૂર્ણ થતા આવા રોકડ આઉટફ્લો અથવા ઇનફ્લોના વર્તમાનમૂલ્યનો કુલ સરવાળો છે. આનો ઉપયોગ ભાવિ

રોકાણો અથવા રોકડ ઇનફ્લો અથવા હપ્તા ચુકવણીઓની વર્તમાન કિંમતની ગણતરી કરવા માટે થાય છે.

સૂત્ર નીચે પ્રમાણે છે:

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

જ્યાં, A1, A2, A3,, An એ અનુક્રમે 1, 2, 3, અને n માં વર્ષની અપેક્ષિત રોકડ ફ્લો છે અને D એ ડિસ્કાઉન્ટ દર છે.

અમારા અગાઉનાં ઉદાહરણમાં, PC-A માટે આપેલ ત્રણ કેશ આઉટફ્લો દૃશ્યોમાંથી, તેમાંનાં દરેક માટેનું NPV નીચે આપવામાં આવ્યું છે:



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.

કોષ્ટક 8: NPV ની ગણતરી

યુકવણી યોજના	NPV
ફક્ત વ્યાજ	રૂ. 150,000.00
સમાન યુકવણી	રૂ. 149,999.21
સમાન મુદ્દલ	રૂ. 150,000.00

જેવું કે આપણે અવલોકન કરી શકીએ છીએ, કે NPV ત્રણેય યુકવણી યોજનાઓ માટે લગભગ સરખું છે. આનો અર્થ એ કે PC-A માટે અથવા બેંક માટે, ત્રણેય યોજનાઓ સરખી છે. તેમ છતાં, PC-A ની યુકવણી ક્ષમતાના આધારે અથવા બેંકની નાણા જરૂરિયાતના આધારે, કોઈ એક વિકલ્પ પસંદ કરી શકાય છે.

ઉદાહરણ તરીકે, યોજના 1 માં – ફક્ત વ્યાજ, મહત્તમ રકમ ફક્ત 10મા વર્ષમાં ચૂકવવાપાત્ર છે.

આ એક બેંક માટે યોગ્ય ન હોઈ શકે કારણ કે તે પ્રારંભિક વર્ષો દરમિયાન અન્ય લોનની સેવા માટે ખૂબ ઓછા પૈસા મેળવશે. ઉપરાંત બેંક માટે જોખમ પણ વધારે હોય છે. મોટા ભાગની યુકવણી યોજનાઓ યોજના 2 અથવા 3 પસંદ કરે છે.

સૈદ્ધાંતિક રીતે, રોકડ ફ્લો (બહાર જતી અને અંદર આવતી) ની ભાવિ સ્ટ્રીમનું વર્તમાન મૂલ્ય, એક રોકાણને વાજબી ઠરાવવા માટે ધનાત્મક હોવું આવશ્યક છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, જો પ્રોજેક્ટની કિંમત તેની લાગત (ઇનફ્લો કરતા આઉટફ્લો ઓછા) કરતા વધુ હોય તો, તેનો NPV ધનાત્મક હશે.

નીચેના ઉદાહરણમાં NPV ની ગણતરી ત્રણ વિભિન્ન રોકડ ફ્લો જનરેટ કરતી ત્રણ વિભિન્ન બજાર વ્યૂહરચનાઓ પર કરવામાં આવી છે તેમ છતાં કુલ રોકડ ફ્લો સરખો જ છે. આવી સ્થિતિમાં, એક ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય વિશ્લેષણ PC-A ને ત્રણ પસંદગીઓ વચ્ચે તુલના કરવામાં મદદ કરશે.

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.

કોષ્ટક 9: રોકડ ફ્લો-1

	વર્ષ0	વર્ષ1	વર્ષ2	વર્ષ3	વર્ષ4	વર્ષ5	વર્ષ6	વર્ષ7	વર્ષ8	વર્ષ9	વર્ષ10	કુલ	NPV (%12 પર)
વ્યૂહરચના A (300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	રૂ..(9,338)	
વ્યૂહરચના B (300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	50000	15000	165000	રૂ. 3,944	
વ્યૂહરચના C (300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	રૂ. 6,467	

કૃપા કરીને નોંધો કે આઉટગોઇંગ રોકડ (વર્ષ શૂન્યમાં) હંમેશાં ઋણાત્મક તરીકે બતાવાય છે, કારણ કે તે એક રોકાણ છે.

આ ત્રણ પસંદગીઓને જોતા, ફક્ત બે વ્યૂહરચનાઓ (B અને C) પાસે ધનાત્મક NPV, 12% ના ડિસ્કાઉન્ટરે છે જ્યારે કે ત્રીજી (વ્યૂહરચના A) ઋણાત્મક છે. આનો અર્થ એ છે કે જો ત્રણેય વ્યૂહરચનાઓનો ખર્ચ સમાન હોય (ત્રણેય રોકડ ફ્લોનો કુલ સરવાળો રૂ. 1,65,000), તો આમનું ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય અલગ છે અને શ્રેષ્ઠ NPV (આ કિસ્સામાં વ્યૂહરચના B) વાળી વ્યૂહરચના, અન્ય બે કરતા સામાન્ય રીતે પસંદ કરવી જોઈએ.

હવે જો ડિસ્કાઉન્ટર બદલાય, તો NPV પણ બદલાશે. ઉદાહરણ તરીકે ડિસ્કાઉન્ટર જો 12% થી ઘટીને 8% પર આવી જાય, તો તેના પરિણામે NPV આ હશે:

કોષ્ટક 10: રોકડ ફ્લો2

	વર્ષ0	વર્ષ1	+ વર્ષ2	વર્ષ3	વર્ષ4	વર્ષ5	વર્ષ6	વર્ષ7	વર્ષ8	વર્ષ9	વર્ષ10	કુલ	NPV (%8 એ)
વ્યૂહરચના A (300000)	10000	30000	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	રૂ. 61,704.20	
વ્યૂહરચના B (300000)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	50000	15000	165000	રૂ. 81,460.35	
વ્યૂહરચના C (300000)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	રૂ. 75,060.21	

હવે તમામ ત્રણેય વ્યૂહરચનાઓની ઊપજ ધનાત્મક ચોખ્ખા વર્તમાન મૂલ્યો છે.

જો ડિસ્કાઉન્ટ દર 16% પર બદલાય છે, તો પછી રોકડ ફ્લોની સમાન સ્ટ્રીમ્સ માટેનું NPV નીચે મુજબ પરિણામ આપશે:

કોષ્ટક 11: રોકડ ફ્લો3

	વર્ષ0	વર્ષ1	વર્ષ2	વર્ષ3	વર્ષ4	વર્ષ5	વર્ષ6	વર્ષ7	વર્ષ8	વર્ષ9	વર્ષ10	કુલ	NPV (%16 પર)
વ્યૂહરચના A (૩૦૦૦૦૦)	10000	૩૦૦૦૦	45000	60000	50000	45000	60000	70000	50000	45000	165000	રૂ..(57,472.46)	
વ્યૂહરચના B (૩૦૦૦૦૦)	30000	45000	70000	60000	50000	45000	65000	35000	50000	15000	165000	રૂ..(32,732.80)	
વ્યૂહરચના C (૩૦૦૦૦૦)	20000	40000	65000	70000	60000	30000	50000	40000	60000	30000	165000	રૂ. (40,633.59)	

આ કિસ્સામાં આ ત્રણેય વ્યૂહરચનાઓનું પરિણામ ઋણાત્મક NPV હોય છે અને તેથી આકર્ષક લાગતું નથી.

આ અભ્યાસ દર્શાવે છે કે નાણાકીય વિશ્લેષણમાં, અને ખાસ કરીને ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય (NPV) ના વિશ્લેષણમાં, ડિસ્કાઉન્ટરની પસંદગી અતિ મહત્વની હોય છે. તેમ છતાં રોકાણો માટે, ફક્ત NPV ના આધારે કરેલું વિશ્લેષણ દોષપૂર્ણ પરિણામ અને નિર્ણય તરફ દોરી શકે છે કેમકે તેનું પરિણામ, પસંદ કરેલ ડિસ્કાઉન્ટ દર પર મહત્વપૂર્ણ રીતે ટકેલું છે. ડિસ્કાઉન્ટરની ગણતરી જટિલ છે અને તેમાં નિષ્ણાતની સલાહ આવશ્યક છે.

શું વિવિધ રોકડ ફ્લો સ્ટ્રીમ્સની તુલના કરવા માટે કોઈ બીજી, વધુ સરળ અને એક નિશ્ચિત પદ્ધતિ છે? હા, બીજી તકનીકને વળતરનો આંતરિક દર (ઇન્ટરનલ રેટ ઓફ રીટર્ન) અથવા IRR કહેવામાં આવે છે – જેનો ઉપયોગ પ્રોજેક્ટ વિશ્લેષણ અથવા કોઈ વિશિષ્ટ ડિસ્કાઉન્ટર લીધા વિના રોકડ ફ્લો વિકલ્પોની તુલના માટે થાય છે.

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 વળતરનો આંતરિક દર શું છે?

વળતરના આંતરિક દરની ગણતરી તમને વ્યવસાય દ્વારા રોકાણ કરેલ વાસ્તવિક મૂડી પર કમાણી કરશે તે વ્યાજદર અને અપેક્ષિત ભાવિ રોકડ ઇનફ્લોને નિર્ધારિત કરવા દે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો તે વ્યવસાયની બહારથી નિર્ધારિત ડિસ્કાઉન્ટદર કરતાં એક વ્યવસાય ઉત્પન્ન કરે છે તે ડિસ્કાઉન્ટદર પ્રદાન કરે છે. તેની ગણતરી અપેક્ષિત રોકડ આઉટફ્લોના વર્તમાન મૂલ્યને અપેક્ષિત રોકડ ઇનફ્લોના વર્તમાન મૂલ્ય સાથે સરખાવીને કરવામાં આવે છે.

ગણિતિક રૂપે તેને આ રીતે પ્રસ્તુત કરી શકાય છે:

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

જ્યાં AO પ્રારંભિક રોકાણ છે અને A1, A2, A3, ..., A n એ અનુક્રમે 1, 2, 3, અને nમાં વર્ષમાં અપેક્ષિત રોકડ ફ્લો છે અને R એ દર અથવા વળતરનો આંતરિક દર છે.

વળતરનાં આંતરિક દર - IRR - ની ગણતરી માટે કમ્પ્યુટરની જરૂર પડે છે.

કમ્પ્યુટર પર MS Excel પ્રોગ્રામમાં કોષમાં રોકડ ફ્લો દાખલ કરો

f* ખોલો

Financial પસંદ

કરો

IRR પસંદ

કરો

આપણા ઉદાહરણમાં, કમ્પ્યુટરની મદદથી ત્રણ વ્યૂહરચનાઓમાંથી PC-A ની અપેક્ષિત રોકડ ઇનફ્લો, IRR ની ગણતરી નીચે મુજબ છે:

કોષ્ટક 12: IRR ની ગણતરી

વ્યૂહરચના	IRR
વ્યૂહરચના A	%7.74
વ્યૂહરચના B	%9.29
વ્યૂહરચના C	%8.73

આ મૂલ્યોનો અર્થ શું છે? અથવા સ્વીકૃતિ માપદંડ શું હોવો જોઈએ?

અહીં PC-A એ ત્રણ વ્યૂહરચનાઓમાંના IRR ની આવશ્યક વળતરના દર સાથે તુલના કરવી પડશે. જો IRR આવશ્યક વળતર દરથી વધુ હોય, તો પછી દરખાસ્ત સ્વીકૃત હશે. ઉદાહરણ તરીકે, જો આવશ્યક વળતરદર 12% છે, તો પછી IRR ધ્યાનમાં લેવા માટે

12% અથવા તેનાથી વધુ હોવો જોઈએ.

4.5.9 રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ

રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ્સ સમયગાળા પરની રોકડ ઇનફ્લો અને આઉટફ્લો બતાવે છે અને તેનો ઉપયોગ આંતરિક આયોજન માટે કરવામાં આવે છે. જો તે એક સ્થાપિત વ્યવસાય હોય, તો કાર્યપત્રો આગામી સમયગાળા માટે આયોજિત ફેરફારો સાથે સંયોજિત અગાઉનાં વર્ષોની આવક અને ખર્ચાઓના વાસ્તવિક આંકડાઓ સાથે મૂકી શકાય છે. જો તે એક નવું સાહસ છે, તો તેણે નાણાકીય જરૂરિયાતો અને ખર્ચાઓ દર્શાવવા પડશે. વર્ષના અંતે નફો, રોકડ ઇનફ્લો અને આઉટફ્લો વચ્ચેનાં ઉચિત સમતોલન પર આધારિત હશે.

રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ જાણકારી આપે છે

- ◇ રોકડ પ્રાપ્ત થવાની અપેક્ષા ક્યારે છે?
- ◇ કેટલી રોકડ પ્રાપ્ત થશે?
- ◇ બિલો અને દેવાઓ ચૂકવવા માટે ક્યારે રોકડ ખર્ચ કરવી આવશ્યક છે?
- ◇ ખર્ચાઓની ચૂકવણી માટે કેટલી રોકડની જરૂર પડશે?

તેનાથી મેનેજર આવશ્યક રોકડના સ્રોતને પણ ઓળખી શકે છે, દા.ત. તે વેચાણ અને સેવાઓ આપીને મેળવી શકાશે કે તેને ઉધાર લેવું જોઈએ? પ્રાપ્તિઓનો એક અંદાજ લેવા અને ગ્રાહકોને તે ચૂકવવામાં કેટલો સમય લાગશે તેની ખાતરી કરવી પડશે. રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ ફક્ત વાસ્તવિક રોકડ લેવડદેવડ સાથે જ વ્યવહાર કરે છે અને ઘસારો અથવા અન્ય બિન-રોકડ ખર્ચાઓની આઇટમ્સ સાથે નહીં.

એક રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ કોઈ પણ સમયગાળા માટે બનાવી શકાય છે. તે આગલા વર્ષ માટે માસિક ધોરણે બનાવવું જોઈએ અને કાર્યોનાં આગળનાં ત્રણ મહિનાઓમાં વાસ્તવિક કામગીરીને પ્રતિબિંબિત કરવા માટે ઓછામાં ઓછા ત્રિમાસિકમાં સંશોધિત થવું જોઈએ.

રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ બનાવવું

રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટની ઊભી કોલમ્સ બાર મહિનાને પ્રસ્તુત કરે છે, તેની આગળ એક કુલની કોલમ છે. સ્ટેટમેન્ટ પરની આડી પંક્તિઓમાં રોકડનાં સ્રોતો માટેનાં આંકડા અને અગાઉનાં બે કાર્યપત્રો તથા અલગ બજેટ્સમાંથી કોપી કરેલા ચૂકવવા માટેની રોકડના આંકડા છે.

આંકડાઓ દરેક મહિના માટે અંદાજિત છે જે એક-વર્ષનાં સમયગાળા માટે વ્યવસાયની રોકડ ઇન અને આઉટ ફ્લોને પ્રતિબિંબિત કરે છે. વ્યવસાય ચક્રનાં પ્રથમ મહિનાથી શરૂ થઈ નીચે મુજબ આગળ વધે છે:

- ◇ 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.

- ◇ પ્રારંભિક રોકડ પુરાંતની યોજના કરો. વ્યવસાય ચક્રના પ્રથમ મહિના હેઠળ દાખલ થાઓ.
- ◇ પ્રથમ મહિના માટે રોકડ પ્રાપ્તિની યોજના કરો.
- ◇ કુલ ઉપલબ્ધ રોકડ નિર્ધારિત કરવા માટે પ્રારંભિક રોકડ પુરાંત અને રોકડ પ્રાપ્તિઓનો સરવાળો કરો.
- ◇ પ્રથમ મહિના માટે પ્રત્યક્ષ, પરોક્ષ અને વ્યાજના ખર્ચાઓનું આયોજન કરો.
- ◇ બાકી કરવેરા, લાંબા ગાળની મિલકતો અને ઋણ ચુકવણીઓ માટે પૈસાની યોજના કરો. ઉપરાંત માલિકોએ ઉપાડેલી કોઈ રકમનો પણ અંદાજ લો.
- ◇ બધા ખર્ચાઓ અને ઉપાડનો સરવાળો કરો. આ કુલ ચૂકવેલી રોકડ છે.
- ◇ કુલ ઉપલબ્ધ રોકડમાંથી કુલ ચૂકવેલ રકમને બાદ કરો. પરિણામને રોકડ પુરાંત/ઘટ હેઠળ દાખલ કરો. જો પરિણામ ઋણાત્મક હોય, તો આ સંખ્યાને કૌંસમાં દર્શાવવાની ખાતરી કરો.
- ◇ પ્રાપ્ત થવા માટેના ધિરાણો અને કરવા માટેના ઇક્વિટી ડિપોઝિટ્સની ગણતરી કરો. આખર રોકડ પુરાંત મેળવવા માટે રોકડ પુરાંત/ઘટમાં ઉમેરો.
- ◇ જાન્યુઆરીની આખર રોકડ પુરાંતને ફેબ્રુઆરીને ઊઘડતી રોકડ પુરાંત તરીકે આગળ લઈ જાઓ.
- ◇ વ્યવસાયચક્રના આખરી મહિના સુધી પ્રક્રિયાનું પુનરાવર્તન કરો.

કુલ કોલમને પૂર્ણ કરવા માટે, નીચે મુજબ આગળ વધો:

- ◇ કુલના કોલમના પ્રથમ સ્થાનમાં પ્રથમ મહિના માટેની ઊઘડતી રોકડ પુરાંત દાખલ કરો.
- ◇ દરેક ક્રેડેટરી માટેના માસિક આંકડાઓ આડી રીતે ઉમેરો અને તેનાથી સંબંધિત કુલ ક્રેડેટરીમાં પરિણામ દાખલ કરો.

અલગ અલગ મહિનાના દરેકની રીતે કુલ કોલમની ગણના કરો. જો તમે તમારી ગણતરીઓમાં સચોટ છો, તો ડિસેમ્બરની આખર રોકડ પુરાંત, કુલ આખર રોકડ પુરાંતની બરાબર હશે.

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													

રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટનું એક ઉદાહરણ નીચે આપેલું છે.

રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ

વ્યવસાય અને PC નું નામ: _____ પ્રોજેક્ટ્સ/વાસ્તવિક તારીખ: _____

	જાન્યુ.	ફેબ્રુ.	માર્ચ	એપ્રિલ	મે	જૂન	જુલાઈ	ઓગ.	સપ્ટે.	ઓક્ટો.	નવે.	ડિસે.	કુલ
મહિનાનું પ્રથમ													
પ્રારંભિક રોકડ વેચાણ													
રોકડ ઇન													
રોકડ વેચાણ													
A/R કલેક્શન													
વ્યાજની આવક													
સ્થિર મિલકતોનું વેચાણ													
પ્રાપ્ત ધિરાણ													
અન્ય રોકડ સ્ત્રોત													
કુલ રોકડ ઇન													
રોકડ આઉટ													
ઇન્વેન્ટરી અને કાચી સામગ્રી													
પગાર અને વેતન													
સામાન્ય સપ્લાઇઝ													
સુધારકામ અને જાળવણી													
મુસાફરી													
પરિવહન અને વિતરણ													
કાનૂની અને એકાઉન્ટ ફી													
ટેલિફોન, ભાડું													
ઉપયોગિતા													
વ્યાજ શુલ્ક													
કરવેરા													
અન્ય સંચાલન ખર્ચાં													
લોન ચુકવણીઓ													
સ્થિર મિલકત ચુકવણીઓ													
મૂડીખર્ચાઓ													
કુલ રોકડ આઉટ													

	જાન્યુ.	ફેબ્રુ.	માર્ચ	એપ્રિલ	મે	જૂન	જુલાઈ	ઓગ.	સપ્ટે.	ઓક્ટો.	નવે.	ડિસે.	કુલ
મહિનાનો અંત													
રોકડ ફ્લો													
રોકડ પુરાંત													
ઓપરેટિંગ ડેટા													
વેચાણ પ્રમાણ													
મળવાપાત્ર હિસાબ													
ઘાલખાધ													
ઇન્વેન્ટરી ઓન હેન્ડ													
ચૂકવવાપાત્ર હિસાબ													
ઘસારો													

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 સંવેદનશીલતા વિશ્લેષણ

આ બધી અવધારણાઓ સમજ્યા પછી, આપણે PC-A ના વ્યવસાયના પ્રદર્શનનું મૂલ્યાંકન કેવી રીતે કરી શકીશું? વ્યવસાય સાહસની નાણાકીય સ્થિતિ અને પ્રદર્શનના માપદંડોમાંનું એક છે ગુણોત્તર અથવા સૂચકાંક, જે વ્યવસાયમાંથી નાણાકીય ડેટાના બે ટુકડાઓનો સંબંધ બતાવે છે. ત્યાં ઘણી તપાસો છે જેનો ઉપયોગ કરી શકાય છે, અહીં આપણે સૌથી વધુ વપરાતામાંથી ફક્ત બે પર ચર્ચા કરીશું, જેમનાં નામ છે, અગ્નિપરીક્ષા ગુણોત્તર અને ઋણ સેવા ગુણોત્તર.

અગ્નિપરીક્ષાનો ગુણોત્તર

અગ્નિ પરીક્ષા ગુણોત્તર અથવા ઝડપી ગુણોત્તર એ ટૂંકા-ગાળાની જવાબદારીઓને પૂરી કરવા માટે સક્ષમ થવા પેઢીની ક્ષમતાઓનું માપ છે. આ પેઢીની ચાલુ જવાબદારીઓ અને ચાલુ મિલકતોનો ગુણોત્તર છે. ચાલુ મિલકતોમાં રોકડ અને બેંક પુરાંત, ટૂંકા-ગાળાની માર્કેટબલ જામીનગીરીઓ અને દેવાદાર/લેણાંઓનો સમાવેશ થાય છે. તે નોંધી શકાય છે કે પેઢીની પાસે પહેલાથી જ રહેલી ઇન્વેન્ટરીનો સમાવેશ ચાલુ મિલકતોમાં થતો નથી. આ ગુણોત્તર એ પેઢીની તરલતા સ્થિતિનું શ્રેષ્ઠ ઉપલબ્ધ માપ છે. સામાન્ય રીતે અગ્નિ પરીક્ષા ગુણોત્તર 1:1 હોય તો તે સંતોષપ્રદ ગણાય છે કારણ કે એક પેઢી તેની તમામ ચાલુ અથવા ટૂંકા-ગાળાની જવાબદારીઓને ઝડપથી પૂર્ણ કરી શકે છે.

ઋણસેવા કવરેજ

અગ્નિ પરીક્ષા ગુણોત્તર એ પેઢીની તેની ચાલુ જવાબદારીઓ ચૂકવવાની ક્ષમતાનો માપદંડ છે તો ઋણ સેવા કવરેજ ગુણોત્તર એ પેઢીની લાંબા-ગાળાની જવાબદારીઓને ચૂકવવાની ક્ષમતાનો માપદંડ છે. આ ગુણોત્તર દર વર્ષે ઋણ/ધિરાણ પરનાં વ્યાજ અને મુદ્દલ માટે દર વર્ષે ચૂકવણીઓ (અથવા ચૂકવવા ધારેલ)ની રકમ તરીકે રજૂ થાય છે; એટલે કે, ચૂકવવા માટેની ઋણ સેવાની રકમની, તે ઋણ સેવાને ચૂકવવા માટેનાં ઉપલબ્ધ ભંડોળ સાથેની તુલના.

જો PC-A ની આવક રૂ. 100,000 છે અને તેના સંચાલન ખર્ચા રૂ. 50,000 હોય તો તેની પાસે ધિરાણો (ઋણસેવાઓ)ને વ્યાજ અને મુદ્દલ ચૂકવવા માટે રૂ. 50,000 ઉપલબ્ધ છે. જો PC રૂ. 1,50,000, 10 વર્ષ માટે 16% ના વ્યાજે, દર વર્ષે સમાન ચૂકવણીના આધારે ઉછીના લે છે, તો તેની જવાબદારી રૂ. 31,035 થાય છે. તેની સરખામણી ઋણસેવા માટે ઉપલબ્ધ રૂ. 50,000 સાથે કરતાં પ્રોજેક્ટ પાસે કહી શકાય કે 1.6 ગણું ઋણસેવા કવરેજ અથવા ઋણસેવા કવરેજ ગુણોત્તર અથવા DSCR (રૂ. 50,000 ને રૂ. 31,035 થી ભાગીને આવેલ) છે.

જો કે વાસ્તવિક જીવનમાં, પ્રોજેક્ટ્સ પાસે આવી સમાન ઋણ સેવા કવરેજ ગણતરીઓ હોતી નથી. આ કારણોસર આપણે

જેને એવરેજ ડેબ્ટ સર્વિસ કવરેજ (આખા વર્ષની ઉપલબ્ધ રકમને આખા વર્ષના તમામ ઋણસેવા ચૂકવણીઓના સરવાળાથી ભાગાકાર કરીને) કહેવાય છે તેને જોવું અને દર વર્ષનાં કવરેજ ગુણોત્તરને તપાસવું આવશ્યક છે. તે પછી આપણે તે વર્ષો પર ફોકસ કરી શકીશું જ્યારે ઋણસેવા કવરેજ સૌથી ઓછું હોય તેમજ સરેરાશ DSCR હોય.

ઋણસેવા કવરેજ ગુણોત્તર કેમ અગત્યના છે અને તેમનો ઉપયોગ કેવી રીતે થાય છે?

DSCR અગત્યના છે કારણ કે તે લેનારને આવક અથવા ખર્ચાઓની બાબતમાં અથવા પ્રોજેક્ટમાંના અંદાજિત કરતાં કેટલું વધારાનું ભંડોળ હાજર છે તે બતાવે છે. મોટા ભાગનાં લેન્ડર્સ પાસે એક વિશિષ્ટ કટ-ઓફ ગુણોત્તર હોય છે જે સરેરાશ અને સૌથી ઓછા ઋણ સેવા કવરેજ બંનેને પૂર્ણ કરતો હોવો જોઈએ. જો વ્યવસાય આ તપાસોને પૂર્ણ કરી શકતો નથી તો પછી ઉછીના લેનાર પાસે આ વિકલ્પો હોઈ શકે છે:

ઉધાર લેવાની રકમ ઘટાડવી (અને ઇક્વિટીની રકમ વધારવી જે પ્રોજેક્ટમાં મૂકવાની જરૂર છે). કોઈ વિશિષ્ટ વર્ષમાં ઘટતી રકમને ચૂકવવા માટે અનામતો અથવા ક્રેડિટ એગ્રિમેન્ટ્સની વ્યવસ્થા કરવી.

આવશ્યક ઋણસેવા કવરેજ ગણતરીઓ કોઈ પ્રોજેક્ટને કેટલું ઋણ લેવું પરવડી શકે છે તે નિર્ધારિત કરે છે. IRR સાથે સંયોજનમાં, આ બંને સાધનો વ્યવસાયની સધ્ધરતાને નિર્ધારિત કરવામાં વ્યવસાયીની સહાયતા કરે છે.

4.6 વ્યવસાયયોજનાની લિખિત રચના

હવે આપણે આપણું બજારસંશોધન અને નાણાકીય યોજનાઓ પૂર્ણ કરી લીધી છે, હવે આપણે એક વ્યવસાયયોજના લખવા માટે તૈયાર છીએ.

4.6.1 વ્યવસાયયોજના શું છે?

વ્યવસાયયોજના એ એક સારગર્ભિત દસ્તાવેજ છે જે વ્યવસાયનાં ધ્યેય, બાહ્ય અને આંતરિક પર્યાવરણ અને અગાઉનાં વિશ્લેષણમાં ઓળખાયેલ સમસ્યાઓ અંગેની એક વ્યૂહરચનાના ઘટકોનો ઉલ્લેખ કરે છે. વ્યવસાયયોજનાં, વ્યૂહરચનામાં દરેક વખતે થતા સંશોધનો પર લખવામાં આવતી નથી. તે ફક્ત જ્યારે તમે કોઈ નવું સાહસ વિકસિત કરો છો અથવા કોઈ મોટી નવી પહેલ કરો છો ત્યારે લખાવી જોઈએ. વ્યવસાયયોજના ઘણા મહત્વપૂર્ણ હેતુઓ માટે કામ કરે છે:

- ◇ તે નિયુક્ત બજારોમાં આ સાહસનું અસ્તિત્વ નક્કી કરવામાં મદદ કરે છે.
- ◇ તે વ્યવસાયીને તેની અથવા તેણીની યોજનાની પ્રવૃત્તિઓને વ્યવસ્થિત કરવામાં માર્ગદર્શન પ્રદાન કરે છે.

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.

◇ તે નાણાંબંડોળ મેળવવામાં સહાય કરવા માટે એક અગત્યનાં સાધન તરીકે કામ કરે છે.

એક સારી રીતે લખાયેલ વ્યવસાય યોજનાનાં ધ્યેયોને પ્રાપ્ત કરવા માટે જેના પર વિકાસ કરવાનો તે બહોળા પેરામીટર્સ અને આગળ લેવા માટેનાં નિર્ણયો પર અંકુશ પ્રદાન કરે છે.

4.6.2 એક વ્યવસાય યોજનાના ઘટકો કયા છે?

પરિચય અને વહીવટી સારાંશ: એક પરંપરાગત વ્યવસાયયોજના એક સંક્ષિપ્ત પરિચય અને ત્યારબાદ એક વહીવટી સારાંશ સાથે શરૂ થાય છે. વહીવટી સારાંશની રચના કુલ યોજના લખાઈ ગયા બાદ કરવામાં આવે છે. તેનો હેતુ યોજનાને મહત્વપૂર્ણ દર્શકોને, જેમકે સંભવિત રોકાણકારોને સમજાવવાની રીતે સંચારિત કરવાનો હોય છે, જેથી કરીને તેઓ તેને આગળ વાંચશે.

ઉદ્યોગ વિશ્લેષણ: ઉદ્યોગ વિશ્લેષણ સામાન્ય રીતે વહીવટી સારાંશ પછી આવે છે. આ વિભાગ મુખ્ય માહિતીની જાણકારી આપે છે – અગાઉ ચર્ચા કરી હતી તેનો સંગ્રહ – જે સાહસ અથવા યોજનાને એક ઉચિત સંદર્ભમાં મૂકે છે.

માર્કેટિંગ યોજના: માર્કેટિંગ યોજના એ કોઈ પણ નવી વ્યૂહ રચનાના વિકાસનું પહેલું પગલું છે. તે PC નાં ધ્યેયોના સંદર્ભની અંતર્ગત વિકસિત કરવામાં આવે છે અને તે અગાઉ ચર્ચા કર્યા પ્રમાણે, બાહ્ય પર્યાવરણની વાસ્તવિક આકારણી પર આધારિત હોવી જોઈએ. માર્કેટિંગ યોજના પહેલા લખવામાં આવે છે કારણ કે માર્કેટિંગ નિર્ણયો સામાન્ય રીતે અન્ય ક્ષેત્રોમાં જરૂરી સંસાધનોને નિર્ધારિત કરે છે. દેખીતી રીતે, બજારના મોટા ભાગનો હિસ્સો શોધવાનાં નિર્ણયને વિવિધ પ્રકારનાં સંસાધનોની એક નોંધપાત્ર પ્રતિબદ્ધતાની જરૂર રહેશે.

તમે તમારા સંગઠનાત્મક, ઉત્પાદન, માનવ સંસાધન અને નાણાકીય યોજનાઓ માટે સ્પષ્ટ વિભાગીકરણ હોય તે માટે તમારા ઉત્પાદન અને સેવાને કેવી રીતે પ્રોત્સાહિત અને વિતરિત કરવાનું પસંદ કરો છો.

નાણાકીય યોજના: નાણાકીય યોજના યોજનાઓની સમગ્ર પ્રણાલીને અંડરપિન કરે છે. ત્રણ નાણાકીય ક્ષેત્રો સામાન્ય રીતે ચર્ચવામાં આવે છે.

- ◇ ધિરાણની શૈલી
- ◇ રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ
- ◇ ત્રણ વર્ષની આવકનું સ્ટેટમેન્ટ

સામાન્ય રીતે એક પરિશિષ્ટનો વ્યવસાય યોજનામાં સમાવેશ થાય છે. આમાં સામાન્ય રીતે સમર્થન માહિતી, દસ્તાવેજો અને વિગતો હોય છે જે યોજનાનાં મુખ્ય ભાગમાં સ્પષ્ટ જાણકારી સાથે હસ્તક્ષેપ કરશે. આ પ્રકારની માહિતીના ઉદાહરણમાં

કિંમત સૂચીઓ, આર્થિક આગાહીઓ, વસ્તીવિષયક ડેટા અને બજાર વિશ્લેષણનો સમાવેશ થાય છે.

4.6.3 બજેટ કેવી રીતે તૈયાર કરવું?

વ્યવસાયયોજનાનો ટેક્સ્ટ સંક્ષિપ્ત અને તેમ છતાં તેમાં શક્ય તેટલી વધુ માહિતી હોવી આવશ્યક છે. આ એક વિરોધાભાસ જેવું લાગે છે, પરંતુ તમે આ મૂંઝવણને કી વર્ડના અભિગમનો ઉપયોગ કરીને ઉકેલી શકો છો. નીચેના કી વર્ડ્સ એક કાર્ડ પર લખો અને લખતી વખતે તેને તમારી સમક્ષ રાખો:

કોણ/શું/ક્યાં/ક્યારે/કેમ/કેવી રીતે/કેટલું

આ બધા પ્રશ્નોનો(કી વર્ડ્સમાં પૂછાયેલા) જવાબ એક ફકરામાં, વ્યાવસાયિક યોજનાનાં દરેક વિભાગની શરૂઆતમાં આપો. તે પછી તે વિધાનોને દરેક આઇટમ વિશે વધુ કહીને તેનો ટેક્સ્ટમાં વિસ્તાર કરો.

વ્યવસાયયોજનાની કોઈ સેટ કરેલી લંબાઈ નથી. સરેરાશ લંબાઈ 30 થી 40 પૃષ્ઠોની લાગે છે, જેમાં સપોર્ટિંગ દસ્તાવેજોનો વિભાગ સામેલ છે. યોજનાને વિભાગોમાં વિભાજિત કરો. એક પ્રભાવશાળી વ્યવસાયયોજના લખવા માટે શિસ્ત, સમય અને ગોપનીયતા જોઈએ.

ટેક્સ્ટ લખતી વખતે તમે તમારી સપોર્ટિંગ દસ્તાવેજોની સૂચિનું સંકલન કરીને સમય બચાવશો. ઉદાહરણ તરીકે, તમારા વ્યવસાયના કાનૂની માળખા વિશે લખતી વખતે, તમને તમારી ભાગીદારીના કરારની એક નકલ સામેલ કરવાની જરૂર સમજાશે. તમારા સપોર્ટિંગ દસ્તાવેજોની સૂચી પર ભાગીદારી કરાર લખો. જ્યારે તમારી યોજનાના વિભાગનું સંકલન કરો, ત્યારે તમારી પાસે જરૂરી દસ્તાવેજોની એક યાદી પહેલાથી તૈયાર હશે. જેવા જ તમે આગળ વધો, તમારી પાસે ન હોય તેવી

કોઈપણ માહિતીની વિનંતી કરો, જેમ કે ક્રેડિટ રિપોર્ટ્સ.

અગાઉની બાબતોને ધ્યાનમાં રાખીને, તમે તમારી યોજના ઘડવાની શરૂઆત કરવા માટે તૈયાર છો. વ્યવસાયઆયોજનની પ્રક્રિયાનો એકંદર અંદાજ મેળવવા માટે આ સમગ્ર પ્રકાશનને વાંચી લો.

4.6.4 વ્યવસાયયોજનાની સૂચિત બાહ્યરેખા

I. આવરણપત્રક

વ્યવસાય યોજનાના શીર્ષક પૃષ્ઠ તરીકે કાર્ય કરે છે. તેમાં નીચે મુજબ સામેલ હોવું જોઈએ:

ઉત્પાદક કંપનીનું નામ.

◇ કંપનીનું સરનામું

◇ કંપનીનો ફોન નંબર (ક્ષેત્ર કોડ સામેલ કરો).

◇ લોગો (જો કોઈ હોય તો).

◇ CEO/નિયામકમંડળોના નામ, શીર્ષકો, સરનામાં, ફોન નંબરો (ક્ષેત્ર કોડ સામેલ કરો).

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.

- ◇ યોજના રજૂ કરાયાનો મહિનો અને વર્ષ.
- ◇ તેને બનાવનાર વ્યક્તિ/સંગઠનનું નામ.

II. વ્યવસાયનું સંક્ષિપ્ત વર્ણન

આ વ્યવસાયના ખ્યાલનું એક સંક્ષિપ્ત વર્ણન આપે છે. આ પ્રસ્તાવ શું છે? તે કેવી રીતે સફળ થઈ શકશે?

III. અનુક્રમણિકા

મુખ્ય વિષયો અને સંદર્ભોની સૂચિનું પૃષ્ઠ.

IV. માર્કેટિંગ યોજના

માર્કેટિંગ યોજનામાં લક્ષિત બજાર પર વધુ ભાર સાથે, કુલ બજાર વિશેની માહિતી સામેલ હોય છે. તે લક્ષિત ગ્રાહકોને ઓળખવામાં મદદ કરે છે અને તેમને ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓ યોગ્ય સ્થાન પર પ્રદાન કરવા માટે માધ્યમો સૂચવે છે.

- ◇ **લક્ષિત બજાર:** ગ્રાહકોની લાક્ષણિકતાઓ ઓળખો. બતાવો કે પરિણામો કેવાં આવ્યાં છે. વસ્તીવિષયક પ્રશ્નાવલીઓ અને સર્વેક્ષણો સાથે માહિતીનો બેકઅપ લો. બજારના કદનું અનુમાન લો
- ◇ **હરીફાઈ:** પરોક્ષ અને પ્રત્યક્ષ હરીફાઈનું મૂલ્યાંકન કરો. કોઈ હરીફાઈ કેવી રીતે કરી શકે તે બતાવો. સ્થાન, બજાર અને વ્યવસાય ઇતિહાસનાં રૂપમાં હરીફાઈનું મૂલ્યાંકન કરો.
- ◇ **સ્થાન:** ગ્રાહકોને જે પદ્ધતિએ ઉત્પાદનો અને સેવાઓ ઉપલબ્ધ કરાવવામાં આવશે તેના વિશે બતાવો. આંકડાશાસ્ત્રીય અહેવાલો, દર પત્રક વગેરે સાથે નિર્ણયોનો બેકઅપ લો
- ◇ **પ્રચાર:** જાહેરાતને લક્ષિત બજારની અનુરૂપ કેવી રીતે કરવામાં આવશે? જાહેરાત ઝુંબેશ માટે દર પત્રકો, પ્રચારાત્મક સામગ્રી અને સમયરેખાઓ સામેલ કરો
- ◇ **કિંમત:** ઉત્પાદન અથવા સેવાની લાગત અને બજાર સંશોધનના પરિણામ સ્વરૂપે કિંમત નિર્ધારિત થશે. કિંમતમાળખું કેવી રીતે આવ્યું તે બતાવો અને તેનો સંશોધન દ્વારા સામગ્રીઓ સાથે બેકઅપ લો.
- ◇ **ઉત્પાદન:** ઉત્પાદન ડિઝાઇન અને પેકેજિંગ વિશેના મુખ્ય પ્રશ્નોનો જવાબ આપો. ગ્રાફિક્સ અને માલિકીહકોની માહિતી સામેલ કરો.
- ◇ **બજારપ્રવેશનો સમય:** બજારમાં ક્યારે પ્રવેશવું તે નક્કી કરો અને આ નિર્ણય કેવી રીતે લેવામાં આવ્યો તે બતાવો.
- ◇ **લક્ષિત વેચાણ:** આગલાં 3 વર્ષો માટે લક્ષિત વેચાણ દર્શાવો. પ્રથમ વર્ષનું વેચાણ મહિના-વાર પ્રસ્તુત થઈ શકે છે.

- ◇ **ઉદ્યોગનું વલણ:** બજાર કેવી રીતે બદલાશે અને બદલાયેલ સ્થિતિ સાથે અનુરૂપ થવા માટે શું યોજના છે તે વિશે વર્તમાન વલણો આપો.

V. નાણાકીય દસ્તાવેજો

આ તે રેકૉર્ડ્સ છે જે ભૂત, વર્તમાન અને ભાવિ નાણાકીયોને બતાવવા માટે વપરાય છે. નીચે મુખ્ય દસ્તાવેજો આપેલા છે જે વ્યવસાય યોજનામાં સામેલ કરવા જરૂરી હશે. જો આ આપેલ ક્રમમાં પૂર્ણ કરવામાં આવે તમો કાર્ય વધુ સરળ બને છે.

- ◇ **કેશ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ (બજેટ):** આ દસ્તાવેજ રૂપિયાના રૂપમાં તમારી વ્યવસાયયોજના શું છે તે પ્રસ્તુત કરે છે. તે સમયગાળા પરની રોકડ ઇનફ્લો અને આઉટફ્લો બતાવે છે અને તેનો ઉપયોગ આંતરિક આયોજન માટે કરવામાં આવે છે. રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટ્સ તમારા વ્યવસાયમાં કેટલી અને ક્યારે રોકડ ઇન અને આઉટ થવી આવશ્યક છે તે બંને બતાવે છે.
- ◇ **ત્રણ વર્ષની આવકનો અંદાજ:** એક પ્રો ફોર્મા આવક સ્ટેટમેન્ટ તમારી કંપનીના આગલા ત્રણ વર્ષો માટે તમારી સંભાવનાઓ દર્શાવે છે. પ્રથમ વર્ષનાં આંકડાઓ માટે પ્રો ફોર્મા રોકડ ફ્લો સ્ટેટમેન્ટનો ઉપયોગ કરો અને આગામી આર્થિક અને ઉદ્યોગનાં વલણો અનુસાર પ્રોજેક્ટ કરો.
- ◇ **બ્રેક-ઇવન વિશ્લેષણ:** બ્રેક-ઇવન બિંદુ એ છે જ્યારે એક કંપનીના ખર્ચા બરાબર વેચાણ અથવા સેવા વૉલ્યુમ સાથે મેળ ખાય છે. તે કુલ રૂપિયા અથવા આવકમાં બરાબર કુલ ખર્ચા અથવા ઉત્પાદનનાં કુલ એકમોની સામે દર્શાવી શકાય છે (જેની લાગત બરાબર તેના વેચાણ દ્વારા થયેલી આવકની સમાન હોય છે). આ વિશ્લેષણ ગાણિતિક અથવા ગ્રાફિક રૂપે કરી શકાય છે.
- ◇ **ઋણસેવા ગુણોત્તર:** ઋણસેવા કવરેજ ગુણોત્તર એ લાંબા-ગાળાની જવાબદારીઓને પૂર્ણ કરવાની પેઢીની ક્ષમતાઓનું માપ છે. આ ગુણોત્તર દર વર્ષે ઋણ/ધિરાણ પરનાં વ્યાજ અને મુદ્દલ માટે દર વર્ષે ચૂકવણીઓ (અથવા ચૂકવવા ધારેલ) ની રકમ તરીકે રજૂ થાય છે; એટલે કે, ચૂકવવા માટેની ઋણસેવાની રકમની, તે ઋણસેવાને ચૂકવવા માટેનાં ઉપલબ્ધ ભંડોળ સાથેની તુલના.
- VI. સપોર્ટિંગ દસ્તાવેજો
 - ◇ PC ની વિસ્તૃત પ્રોફાઇલ અને મુખ્ય સંચાલક/CEO ના રિઝ્યુમેસ
 - ◇ લીઝની નકલો, જો કોઈ હોય તો
 - ◇ સંદર્ભના પત્રો
 - ◇ વેચાણપેદાશો વગેરે માટે કરાર/વર્ક ઓર્ડર/MoU.
 - ◇ કાનૂની દસ્તાવેજો (નોંધણી, વ્યવસાય પરવાનો વગેરે).



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"> Size: good enough to be viable and socially cohesive Social homogeneity: kinship or other social ties, absence of dependency on relations. Not dominated by politically/economically powerful members Poor and women are included (if mandated)
2. Identity & structure	<ul style="list-style-type: none"> Members know the purpose of forming PC Members represent their households. There is continuity in household representatives. All members can give an account of all the PC's activities. All members can give an account (General) of the PC's finances
3. Leadership	<ul style="list-style-type: none"> Leadership roles change, fixed tenure Leaders have been elected/selected by the members. Selection/election of leader based on desired characteristics
4. Functioning	<ul style="list-style-type: none"> PC has a set of rules (by-laws) which have been discussed and agreed upon as well as sanctions for rule breakers Regular BOD meeting and AGM take place with significant attendance The majority of members (X%) contribute to BOD/AGM discussion and decision making Up to date maintenance of records and statutory compliances
5. Independence (in proportional to the age of the PC)	<ul style="list-style-type: none"> X% meetings of BOD/AGM regularly take place in the absence of promoting institution or with diminishing support Records are maintained without or with little support from the Promoting Agency (PA) X% decisions are taken independent of the PA
6. Resource mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> PC raises funds to carry out business Overheads expenditure met with the own resources Reserve funds builds up to X% PC mobilises specialist skills or services from the government and private sources PC obtains govt. scheme to meet identified needs (convergence with other schemes)
7. Resource management	<ul style="list-style-type: none"> PC develops business plan and implementation is as per the plan PC has shown ability to negotiate with the various stakeholders PC effectively oversees/manages the work of executives working as salaried persons Budget control Transparency
8. Skill acquisition & use	<ul style="list-style-type: none"> X% of BOD members have attended training programmes (including specialised training) BOD has used planning skills to identify and solve operational problems.
9. Distribution of benefits	<ul style="list-style-type: none"> Equitable distribution of benefits (dividends and services) Mechanism of benefits-sharing developed and adhered to

પ્રકરણ 5

સંગઠનાત્મકને ઍક્સેસ કરવું ઉત્પાદક કંપનીની કામગીરી

(આ પ્રકરણ એક વ્યવહારુ સાધનનું વર્ણન કરે છે કે જેનો ઉપયોગ ઉત્પાદક કંપનીઓના આરોગ્યને માપવા માટે થાય છે)

ઉત્પાદક કંપનીની સંગઠનાત્મક આકારણીની પદ્ધતિ, જેનું નામ, ફેમવર્ક ઓફ પાર્ટીસિપેટરી એસેસમેન્ટ ઓફ ઇન્સ્ટિટ્યૂશનલ પરફોર્મન્સ ઓફ PC છે, તેની ચર્ચા નીચેના વિભાગમાં કરવામાં આવી છે. આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ વારંવાર ASA દ્વારા સમયે સમયે PC ની સંગઠનાત્મક કામગીરીની આકારણી કરવા માટે થાય છે. આકારણીના પરિણામોના આધારે, PC માટેની ક્ષમતાનિર્માણ વ્યૂહરચના, વિકસાવવામાં અથવા સંશોધિત કરવામાં આવે છે.

5.1 ફેમવર્ક ઓફ પાર્ટીસિપેટરી એસેસમેન્ટ ઓફ ઇન્સ્ટિટ્યૂશનલ પરફોર્મન્સ ઓફ PC
ફેમવર્ક, માપદંડ અને સંસ્થાગત પરિપક્વતા સૂચકાંકોના એક સેટનું બનેલું છે, જે PC ની નિર્માણની પ્રક્રિયા અને કામગીરી, PC ની સંચાલન સિસ્ટમની મજબૂતી તરફ યોગદાન આપે એવી છે તેની ખાતરી કરવા માટેની ગુણવત્તા તપાસ માટે મહત્વપૂર્ણ ગણાય છે. માપદંડ અને IMA નો એક સૂચિત સેટ નીચે આપવામાં આવેલો છે.

કોષ્ટક 13: PC નિર્માણપ્રક્રિયા અને કામગીરી આકારણી માટેના માપદંડ અને સૂચકાંકો

	માપદંડ	સંકેતકો
1	લાક્ષણિકતાઓ	<ul style="list-style-type: none">◇ કદ: સધ્ધર અને સામાજિક રીતે સંયોગી હોવા માટે પૂરતું◇ સામાજિક એકરૂપતા: સમાનતા અથવા અન્ય સામાજિક સંબંધો, સંબંધો પર નિર્ભરતાની ગેરહાજરી◇ રાજકીય/આર્થિક રીતે શક્તિશાળી સભ્યો દ્વારા પ્રભુત્વ નહીં◇ ગરીબ અને મહિલાઓ સામેલ હોય (જો ફરજિયાત હોય)
2	ઓળખાણ અને માળખું	<ul style="list-style-type: none">◇ PC નિર્માણનો હેતુ સભ્યો જાણે છે◇ સભ્યો તેમનાં ઘરોનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે.◇ ઘરોનાં પ્રતિનિધિઓમાં સાતત્ય હોય છે.◇ તમામ સભ્યો PC ની તમામ પ્રવૃત્તિઓનું એક એકાઉન્ટ આપી શકે છે.◇ તમામ સભ્યો PC ના નાણાકીય એક એકાઉન્ટ (સામાન્ય) આપી શકે છે.
3	નેતૃત્વ	<ul style="list-style-type: none">◇ નેતૃત્વની ભૂમિકા બદલાય, નિયત મુદત.◇ નેતાઓની પસંદગી/ચૂંટણી સભ્યો દ્વારા કરવામાં આવે છે.◇ જરૂરી લક્ષણો પર આધારિત નેતાની પસંદગી/ચૂંટણી.
4	કામગીરી	<ul style="list-style-type: none">◇ PC પાસે નિયમોનો એક સેટ હોય છે (કાયદા દ્વારા) જેના પરા તેમજ નિયમ તોડનારાઓ માટે પ્રતિબંધો પર ચર્ચા કરવામાં આવે છે અને તેના પર સંમતિ મેળવવામાં આવે છે.◇ નિયમિત BOD બેઠક અને AGM નોંધપાત્ર પ્રતિભાગીઓ સાથે કરવામાં આવે.◇ મોટા ભાગનાં સભ્યો (X%) BOD/AGM ચર્ચા અને નિર્ણયો લેવામાં યોગદાન આપે.◇ રેકોર્ડ્સ અને કાનૂની વિધિઓની અપ ટુ ડેટ જાળવણી.
5	સ્વતંત્રતા (PC ના વર્ષના પ્રમાણમાં)	<ul style="list-style-type: none">◇ BOD/AGM ની X% બેઠકો, પ્રમોટિંગ સંસ્થાની ગેરહાજરીમાં અથવા ઘટતા સપોર્ટ સાથે નિયમિત રૂપે થાય.◇ રેકોર્ડ્સની જાળવણી પ્રમોટિંગ એજન્સી (PA) ના થોડા અથવા સપોર્ટ વિના થાય.◇ X% નિર્ણયો PA થી સ્વતંત્ર રૂપે લેવાય છે.
6	સંસાધનોની હેરફેર	<ul style="list-style-type: none">◇ PC વ્યવસાય ચલાવવા માટે ભંડોળ ઊભું કરે છે.◇ ઓવરહેડ ખર્ચાઓ પોતાના સંસાધનોથી પૂર્ણ થાય છે.◇ અનામત ફંડ X% સુધી બાંધવામાં આવે છે.◇ PC સરકાર અને ખાનગી સ્ત્રોતો દ્વારા નિષ્ણાતોની કુશળતા અથવા સેવાઓ એકત્ર કરે છે.◇ PC તેની ઓળખાયેલ જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવા માટે સરકારી યોજના મેળવે છે (અન્ય યોજનાઓ સાથે સંપાત).
7	સંસાધન સંચાલન	<ul style="list-style-type: none">◇ PC વ્યવસાયયોજના વિકસિત કરે છે અને યોજના મુજબ અમલીકરણ કરે છે.◇ PC વિવિધ હિસ્સેદારો સાથે વારાઘાટ કરવાની ક્ષમતા બતાવે છે.◇ PC નોકરિયાત વ્યક્તિ તરીકે કામ કરતા અધિકારીઓને અસરકારક રીતે સંચાલિત કરે છે/દેખરેખ રાખે છે.◇ બજેટ નિયંત્રણ.◇ પારદર્શિતા.
8	8. કુશળતાપ્રાપ્તિ અને ઉપયોગ	<ul style="list-style-type: none">◇ BOD સભ્યોમાંના X% એ પ્રશિક્ષણ કાર્યક્રમમાં હાજરી આપી હોય (નિષ્ણાત પ્રશિક્ષણ સહિત).◇ BOD કાર્યશીલ સમસ્યાઓને ઓળખવા અને તેને ઉકેલવા માટે આયોજિત કુશળતાઓનો ઉપયોગ કર્યો હોય.
9	9. લાભોનું વિતરણ	<ul style="list-style-type: none">◇ લાભોનું સમાન વિતરણ (ડિવિડન્ડ્સ અને સેવાઓ).◇ લાભ-વહેંચણીની કાર્યપદ્ધતિ વિકસિત કરવી અને તેનું પાલન.

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).

આ દરેક માપદંડ અને સંકળાયેલ સંકેતકો પ્રત્યે PC ની સંસ્થાગત કામગીરીની અલગ અલગ સમય ફેમમાં આકારણી થઈ શકે. આકારણીનો સમય સંદર્ભ વિશિષ્ટ છે અને તેથી સૂચવવો મુશ્કેલ છે. તેમ છતાં, સલાહ આપવામાં આવે છે કે તે શરૂઆતમાંના કેટલાક માપદંડ માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે અને પુનરાવર્તન અભ્યાસ વર્ષમાં એક વાર આયોજિત થઈ શકે છે.

તે વાંછનીય છે કે આકારણી સહભાગી રીતે, ખાસ કરીને BoD ના સભ્યોને સામેલ કરીને કરવામાં આવે, જેથી કરીને તેઓ આ આકારણીનો ઓન ધ સ્પોટ વિશ્લેષણ વગેરે પરની ચર્ચાના રૂપમાં મહત્તમ લાભ મેળવી શકે. આ વિશ્લેષણ BoD ને કોર્સ સુધારા માટે તેની શક્તિ અને ખામીઓને ઓળખવામાં મદદ કરશે. તેથી, સુવિધા પ્રક્રિયા ખૂબ જરૂરી છે.

આકારણી પ્રકૃતિએ ગુણાત્મક હોવાથી, આ આકારણીના લાભાર્થીઓ, અભ્યાસમાં વિશ્વાસપાત્રતાનાં અમુક પ્રમાણને લાવવા માટે વિવિધ સ્કેલ્સ જેમ કે 1 થી 10 અથવા ખૂબ સરસ, સરસ, સંતોષપ્રદ, નબળું વગેરે જેવાં લક્ષણોનો ઉપયોગ કરવાનું પસંદ કરી શકે છે.

વધારાનાં સંસાધનો

નાણાકીય વિશ્લેષણ માટે ટૂલ કીટ

પ્રશિક્ષણાર્થીઓ અને અન્ય લોકોની સગવડતા માટે, Excel પ્રોગ્રામ પર આધારિત સોફ્ટવેરની નાણાકીય વિશ્લેષણ માટે રચના કરવામાં આવી છે. નાણાકીય વિશ્લેષણ કરતી વખતે વિવિધ ચલોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આ મદદરૂપ હશે. ટૂલ કીટની સોફ્ટકોપિ SFAC ની વેબસાઇટ (www.sfacindia.com) પરથી નિ:શુલ્ક ડાઉનલોડ કરી શકાય છે.





सत्यमेव जयते

ભારત સરકાર
કૃષિ મંત્રાલય
ખેતી અને સહકારી વિભાગ