



# Guidance Note On Farmer Producer Organization (FPO)



## Agriculture Cost Management Board



**ICMAI**  
**THE INSTITUTE OF  
COST ACCOUNTANTS OF INDIA**  
**भारतीय लागत लेखाकार संस्थान**  
Statutory Body under an Act of Parliament  
(Under the Jurisdiction of Ministry of Corporate Affairs)



Behind every successful business decision, there is always a CMA

# About The Institute

The Institute of Cost Accountants of India (ICMAI)- formerly known as the Institute of Cost and Works Accountants of India (ICWAI) is set up by an Act of Parliament (viz. Cost and Works Accountants Act, 1959) to develop and regulate the profession of Cost Accountancy in the country and is under the administrative control of the Ministry of Corporate Affairs, Government of India. The Institute is the 2nd largest Cost & Management Accounting body in the world and the largest in Asia. The Institute is a founding member of the International Federation of Accountants (IFAC), the Confederation of Asian & Pacific Accountants (CAPA) and the South Asian Federation of Accountants (SAFA). Presently, the Institute has about 1 Lakh members both in employment and practice and more than 5 Lakhs students on its rolls.

## Mision Statement

“The CMA Professionals would ethically drive enterprises globally by creating value to stakeholders in the socio economic context through competencies drawn from the integration of strategy, management and accounting.”

## Vision Statement

“The Institute of Cost Accountants of India would be the preferred source of resources and professionals for the financial leadership of enterprises globally.”

FRIST EDITION JANUARY, 2026



## AGRICULTURE COST MANAGEMENT BOARD THE INSTITUTE OF COST ACCOUNTANTS OF INDIA (ICMAI)

Email: [agriculture@icmai.in](mailto:agriculture@icmai.in)

© 2026, All rights reserved

No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise without prior permission, in writing from the publisher.

Any mistake, error or discrepancy noted may be brought to notice of the Agriculture Cost Management Board, The Institute of Cost Accountants of India which shall be taken care of.

Behind every successful business decision, there is always a CMA



# Foreword

**DR. AJAY KUMAR SOOD**

**DMD  
NABARD**

**I**t is a distinct honor to introduce the “Guidance Note on Farmers Producer Organization (FPO),” a profoundly impactful publication spearheaded by the Agriculture Cost Management Board (ACMB) of the Institute of Cost Accountants of India (ICMAI). This document represents a critical pivot in the discourse surrounding FPOs, transitioning the narrative from one focused purely on social Upliftment and basic collectivization to one grounded in robust commercial viability, financial discipline and professional management.

The structural challenges faced by India’s small and marginal farmers market fragmentation, high transaction costs, and limited access to formal supply chains have long been established. This publication presents the FPO as a credible and scalable institutional response, by positioning it not merely as an association of producers, but as a market oriented agribusiness enterprise.

A noteworthy contribution this Guidance Note resides in the chapter dedicated to Cost Management Tools and Techniques for FPOs. It makes an irrefutable case that subsidies are transient, while managerial excellence is the foundation of self-sustaining growth. By introducing practical tools such as break-even analysis, variance analysis, target costing, yield and inventory management, and performance indicators, the publication equips FPOs with the means to transition from survival to profitability.

By concluding with region-wise Success Stories from across the nation, the publication successfully bridges theoretical models with empirical evidence. These case studies provide compelling evidence that FPOs which adopt professional governance structures



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

and disciplined cost management practices are better positioned to achieve scale, stability, and long-term success.

This Guidance Note is, an essential reference text for transforming the concept of an FPO into a financially literate, professionally managed, and economically resilient enterprises

I extend my profound gratitude to the members and the Chairman of the Agriculture Cost Management Board and his teams for their diligent research. Their work provides a robust, bilingual roadmap for transforming FPOs into self-governed economic engines.

I sincerely hope that the lucid and practical guidance note will be widely adopted by policymakers, agricultural researchers and especially the Cost and Management Accountants who are best positioned to deploy these vital techniques in the field.

Wishing everyone for a prosperous New Year 2026 and continued professional success.

January 12, 2026

**Dr. Ajay Kumar Sood**

**DMD**

**NABARD**



# President's Message

**CMA TCA SRINIVASA PRASAD**

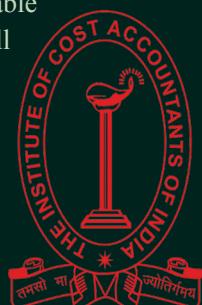
**President**  
**The Institute of Cost Accountants of India**

**I**t is a distinct pleasure to address readers through this landmark publication, “Guidance Note on Farmers Producer Organizations (FPOs),” issued by the Agriculture Cost Management Board (ACMB) of the Institute of Cost Accountants of India (ICMAI). This comprehensive and research-driven document represents a timely and critical intervention aimed at addressing the persistent structural and economic challenges faced by smallholder farmers in emerging economies.

For decades, land fragmentation has significantly affected the economic viability due to small-scale agriculture. In this context, the FPO model stands out as a vital institutional innovation and arguably the most effective mechanism for correcting this fundamental market imbalance. By aggregating farmer produce, reducing transaction costs and facilitating integration into more stable and higher-value supply chains, FPOs enable farmers to achieve scale, efficiency and improved bargaining power.

This Guidance Note goes well beyond the traditional notion of collective or cooperative effort. It offers a pragmatic and technocratic roadmap for achieving financial viability and long-term sustainability of FPOs.

Published in both English and Hindi, this Guidance Note is an indispensable reference for farmers, policymakers and practitioners alike. It is also well positioned to serve as a foundational resource for national training programs and the development of effective governance frameworks, thereby accelerating the transformation of FPOs into strong, self-reliant engines of rural economic growth.





## Guidance Note on Farmer Producer Organization

The engagement of readers, Cost and Management Accountants, agripreneurs, agricultural researchers, academicians and all other stakeholders with this important publication is sincerely appreciated and they are encouraged to reflect on its strategic implications. Special recognition is due to CMA Chittaranjan Chattopadhyay, Chairman, Agriculture Cost Management Board (ACMB), for this notable achievement. His vision and leadership in articulating and disseminating these principles are expected to make a meaningful contribution toward the national objective of strengthening India's agricultural economy.

Wishing everyone continued collaboration in the journey ahead.

Jai Hind!

**CMA TCA Srinivasa Prasad**

**President**

**The Institute of Cost Accountants of India**



## Vice President's Message

**CMA NEERAJ DHANANJAY JOSHI**

**Vice President**  
**The Institute of Cost Accountants of India**

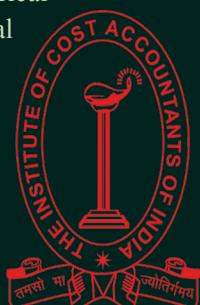
**I**t is a privilege to present the Guidance Note on Farmer Producer Organizations (FPOs), an initiative of the Agriculture Cost Management Board of the Institute of Cost Accountants of India (ICMAI).

The global agricultural sector is undergoing a profound structural transformation. Over the years, persistent land fragmentation has exposed smallholder farmers to market volatility and elevated transaction costs. In this evolving context, Farmer Producer Organizations have emerged as a vital institutional innovation, effectively bridging the gap between fragmented agricultural production and organized markets.

This Guidance Note offers a comprehensive examination of the critical pillars that underpin the sustainability and long-term success of FPOs such as Regulatory Robustness, Strategic Agility and Operational Excellence. The integration of advanced cost management tools such as Variance Analysis, Target Costing, and Cost–Volume–Profit (CVP) Analysis equip FPOs with the financial discipline required to compete and thrive in a dynamic economic environment.

The inclusion of pan-Indian success stories provides strong empirical evidence that when cooperative principles are reinforced by professional cost management practices, agricultural collectives can evolve into self-sustaining engines of economic growth.

To enhance accessibility and outreach, this Guidance Note has been thoughtfully presented in a bilingual format, in both English and Hindi.





## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Due recognition is accorded to the Task Force Committee on FPOs for its extensive research and valuable contributions. Appreciation is also extended to the Agriculture Cost Management Board for its vision and leadership in bringing this important publication to fruition.

This Guidance Note is expected to serve as a valuable reference for farmers, Cost and Management Accountants (CMAs), researchers, and policymakers committed to strengthening the future of Indian agriculture.

Wishing the readers of the Guidance Note happy learning

Best regards,

**CMA Neeraj Dhananjay Joshi**

**Vice President**

**The Institute of Cost Accountants of India**



## Chairman's Message

CMA CHITTARANJAN CHATTOPADHYAY

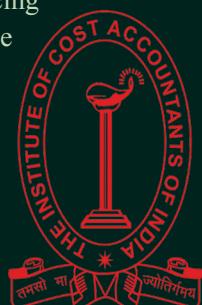
**Chairman**  
**Agriculture Cost Management Board**  
**The Institute of Cost Accountants of India**

**T**he agricultural sector, particularly in emerging economies, is currently undergoing a structural paradigm shift. The historical challenge of land fragmentation has long rendered smallholder farming economically precarious due to lack of bargaining power and dis-economies of scale. In this context, the Farmers Producer Organization (FPO) has emerged not merely as a legal entity, but as a critical institutional innovation designed to correct market asymmetries.

This research based paper, “**Guidance Note on Farmers Producer Organization (FPO)**” an initiative of the Agriculture Cost Management Board of the Institute of Cost Accountants of India (ICMAI), represents a significant contribution to the body of knowledge surrounding agrarian management. It moves beyond the linguistic benefits of collectivization to provide a granular, technocratic analysis of how these organizations must be structured, governed, and managed to achieve solvency and sustainability.

The “**introductory chapter**” serves as more than a preamble; it establishes the theoretical basis for collectivization. It critically analyzes the transition from “production-centric” agriculture to “market-centric” agribusiness. The authors successfully argue that the FPO is the necessary vehicle to aggregate fragmented produce, thereby reducing transaction costs and allowing smallholders to integrate into higher-value supply chains. The analysis here sets the stage for viewing the FPO as a hybrid entity balancing social objectives with commercial mandates.

We know, Sustainability is impossible without a robust juridical foundation. The chapter “Legal Framework” offers a comparative





analysis of the regulatory environments governing FPOs specifically contrasting the Cooperative Model with the Producer Company model under the Companies Act. From an analytical perspective, this section is vital as it addresses the ‘principal-agent’ problems inherent in collective ownership. By detailing statutory compliances and the fiduciary duties of the Board of Directors, the paper underscores that legal adherence is not just a bureaucratic requirement but a governance mechanism to ensure transparency, protect member equity, and attract external credit.

A recurring failure point for many FPOs is the lack of a coherent strategic roadmap. The Chapter “Business Plan” dissects the Business Plan, elevating it from a static document to a dynamic tool for risk management. The analysis here focuses on the Value Proposition Design. It challenges FPOs to identify their specific competitive advantage whether in aggregation, primary processing, or branding. The academic merit of this chapter lies in its insistence on data-driven market analysis, urging FPOs to align their production schedules with demand forecasts rather than traditional supply-push models.

Avoiding a purely optimistic narrative, the **chapter “Problem and Challenges”** provides a rigorous diagnostic of the systemic hurdles facing FPOs.

The **Chapter on “Cost Management Tools and techniques for FPOs”**, this section constitutes the core academic contribution of the manuscript. It argues that FPOs cannot survive on subsidies alone; they must adopt refined managerial accounting techniques to ensure fiscal prudence. The paper provides a detailed exposition of the following tools:

- **Budgeting and Control:**

The paper posits budgeting not just as resource allocation, but as a control mechanism. It emphasizes Crop Planning; Input Resource Planning which includes Seeds, Fertilizers, Manures, Tractor hours, Labour hours, Pesticides, Water etc.; Working Capital Planning; Cash flow

- **Break-Even Analysis:**

The authors apply Cost-Volume-Profit (CVP) analysis to the agrarian context. By calculating the Break-Even Point (BEP), FPOs can determine the minimum volume of produce required to cover fixed operating costs.

This metric is crucial for defining the “Margin of Safety” necessary to withstand market volatility.



- **Variance Analysis:**

This tool is presented as a method for “Management by Exception.” By comparing standard costs (budgeted) against actual costs, FPOs can isolate inefficiencies in real-time whether they stem from price variance (input costs) or usage variance (wastage of materials).

- **Target Costing:**

Recognizing that farmers are often “price takers” rather than “price makers,” this chapter introduces Target Costing. This approach works backward from the market price to determine the maximum allowable cost of production, forcing efficiency into the system before production begins.

- **Yield and Inventory Management:**

Given the perishability of agricultural commodities, inventory holding costs are distinctively high. The paper analyzes ordering, storing, using, and selling the inputs and finished goods, Efficient procurement at minimum price using economic order quantity, Optimum holding period to minimise slippages, leakages and inventory carrying cost, Proper storage conditions to maintain proper quality of inventory, Proper recoding of transactions related to sale and purchase of materials, Maintaining proper storage records, Physical verification at a regular interval and cross check with the store records.

For capital-intensive projects (e.g., building a cold storage unit), the paper details the use of Cost-Benefit Analysis (CBA), to ensure that long-term investments generate value exceeding the cost of capital.

The **Chapter on “Success Stories from across the Nation”** concludes by bridging the gap between theory and practices. The selected case studies offer empirical evidence of the frameworks discussed above. They provide a longitudinal view of FPOs that successfully navigated early-stage liquidity crunches by applying strict cost controls and innovative revenue models. These narratives serve as benchmarks, demonstrating that professional management is the primary determinant of an FPO’s success.

This Guidance Note is a seminal text for stakeholders in the agricultural sector. It successfully argues that the viability of an FPO relies less on the spirit of cooperation and more on the rigor of its business operations. By integrating legal compliance, strategic planning, and advanced cost management techniques, this paper provides a blueprint



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

for transforming FPOs into robust, self-sustaining economic engines. It is an essential reference for policymakers, researchers, and practitioners alike.

To ensure a pan-national perspective and wider accessibility, this Guidance Note is presented in a bilingual format (English and Hindi).

I extend my sincere appreciation to the members in the Task Force Committee on FPO-CMA Raveendra Kaushik, CMA Jyotsna Rajpal and CMA Sanjay Kr. Arya- practising Cost Accountants; for their rigorous research inputs, and I commend the contributions of CMA Meera Prasad, practising Cost Accountant from Jharkhand and Dr. Meena Rajesh-V. C. of G. H. Raisoni University, M.P. Furthermore, on behalf of the Agriculture Cost Management Board I extend my heartfelt thanks to Dr. V.S. Deshpande for reviewing this Guidance Note on FPOs. His invaluable guidance and advice is always instrumental to us. Hope this publication will work to our diverse readership, including agri-researchers, CMAs, academicians, and key stakeholders.

I Extend my sincere gratitude to the Agriculture Cost Management Board (ACMB) for their great achievement towards building this Guidance Note and future endeavour.

Wishing you all a very happy new year, may the coming year 2026 bring you continued success and professional fulfilment.

Warm regards,

**CMA Chittaranjan Chattopadhyay**

**Chairman**

**Agriculture Cost Management Board**

**The Institute of Cost Accountants of India**

# CONTENTS

<b>1.</b>	<i>Evolution of Farmer Producer Organisations</i>	1-9
<b>2.</b>	<i>Legal Framework Of FPO</i>	10-21
<b>3.</b>	<i>The Business Plan</i>	22-57
<b>4.</b>	<i>Problems and Solutions</i>	58-68
<b>5.</b>	<i>Cost Management Tools &amp; Techniques for FPOs</i>	69-78
<b>6.</b>	<i>Success Stories from across the Nation</i>	79-135
<b>7.</b>	<i>Way Forward</i>	136-144



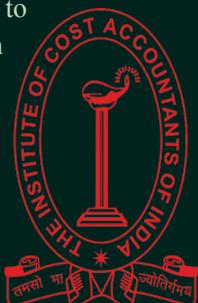
# EVOLUTION OF FARMER PRODUCER ORGANISATIONS

## Introduction

**A**griculture since ages is considered as one of the key driving sectors of our Economic Growth. Even today, it is the third largest sector which contributes roughly around 17% to the GDP and more than 65% of the households still depend on Agriculture for their livelihood. Over the years it is seen that one of the biggest challenges faced by the agriculture sector is that of fragmentation of land holding. 86% of the farmers are still considered as small and marginal and only agricultural land holding is less than 1.1 hectare. With the increase in population and growth of cities, the share of land-use for agriculture is depleting. Situation is such that there is less productive agriculture land available to carry out agriculture activity and a huge population to feed.

To address these serious issues, central government and various state governments have brought lot of reforms in agriculture in the form of providing subsidies, creating market for the agriculture produce and allied product, protection through insurance, promoting agriculture business and amending land reform acts etc. These reforms, no doubt benefited farmers, but still it lacked in organizing the farming activities, as majority of farmers are small and marginal. With the change in size of population, it is putting lot of pressure on the agricultural productivity, which still remains as the major concern in the Country. Agriculture, now, needs to be standardised and there is need to bring huge investments in agriculture, enhancing the productivity through use of advanced technology, improve on the quality of the output and create environment for better market for the agricultural output.

With this background, the concept of collective farming emerged. Initially, it started with cooperative movement and later it gained





momentum as Farmer Producer Organisations. Currently, Farmer Producer Organizations (FPOs) have become an integral component of India's agricultural development strategy over the past decade. Envisioned as hybrid entities that blend cooperative principles with corporate governance features, FPOs are registered primarily under the Companies Act, 2013, as Producer Companies or as Cooperative Societies. Their primary purpose is to provide with collective access to markets, inputs, knowledge and finance to the small and marginal farmers who constitute nearly 86% of India's farming population.

### Evolution of the FPO Model

The concept of FPOs gained traction after the Y.K. Alagh Committee Report (2002), which recommended the creation of Producer Companies to address the organisational needs of farmer collectives. NABARD became a foundational institution in promoting FPOs through producer organization development funds. SFAC further expanded FPO promotion by offering equity grants, credit guarantees, and support for market linkages. Civil society organizations, NGOs, and private sector CSR initiatives also played a key role in mobilising farmers into commodity-based clusters.

The launch of the Central Sector Scheme (CSS) in 2020 to promote 10,000 new FPOs marked the largest-ever National initiative in farmer collectivisation. Under the CBBO (Cluster-Based Business Organization) model, each FPO receives five years of structured support, including training, business planning, governance strengthening, and market linkage facilitation.

### FPO's – A Game Changer

One of the important objectives of FPOs is to bring small and marginal farmers together in a well organised way so that there is forward and backward integration of farmers. It, indeed, helps in enabling the supply of quality inputs and which in turn enhance the productive output. In order to bring the farmers under one roof and to facilitate the same, Small Farmers Agribusiness Consortium (SFAC) was mandated by the Department of Agriculture and Cooperation, Ministry of Agriculture, to support the State Governments in the formation of FPOs. FPOs are knitted with well framed objectives which are as follows:

- i. To support through various programs that helps generating sustainable farming income and holistic development of agrarian community.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- ii. Enhance spirit of collective action and thereby resulting in effective resource utilisation, making farming activities more cost effective and generating reasonable good return.
- iii. Handhold new FPOs in a professional way so that they become more competitive.
- iv. Develop agriculture entrepreneurship skills through capacity building so that they independently sustain without much government intervention.

## Distinction between Cooperatives and FPOs

Cooperative movement no doubt is a big game changing institution driven model which ignited the spirit of Cooperative federalism but it could not deliver the results as expected. The changing demography and the business ecosystem forced to look for a more robust model which can thrive the way of doing business in a much progressive way. The following points of differences between Cooperatives and FPOs with respect to strengths, governance structures, and operational advantages are worth mentioning to gain better understanding:

- i. Memberships in Cooperatives are open to individuals and cooperatives, but in FPOs, it is more inclusive. Any individual, group, association can be a member that is engaged in the production of goods and services related and supporting to agriculture and allied activities.
- ii. Cooperatives are registered under the respective State Cooperative Act whereas FPOs are registered under the Companies Act, 2013.
- iii. Cooperatives are subject to control by the State which influence their decision-making process whereas FPOs are professionally managed and controlled by the Board.
- iv. The borrowing power of Cooperatives more or less restricted whereas there is no such restriction, on the FPOs.
- v. Majority of the Cooperatives operate in a very restricted environment without taking advantage of business advancements and challenges, but FPOs are designed to operate in a competitive business ecosystem and hence they are professionally managed.
- vi. Currently, the Ministry of Cooperation, GoI, is actively promoting the cooperative movement in a big way and expanding it beyond agriculture



## Strategic Significance of FPOs

Farmer Producer Organizations (FPOs) have gained significant strategic significance in India due to their potential to address various challenges in the agricultural sector and contribute to inclusive and sustainable rural development. Here are some key strategic aspects of FPOs in India:

### i. Empowering Small and Marginal Farmers:

FPOs provide a platform for small and marginal farmers to come together, pool their resources, and collectively engage in agricultural activities. By promoting collective action, FPOs empower farmers to enhance their market access, improve bargaining power, and overcome limitations that individual farmers face.

### ii. Market Linkages and Access:

FPOs play a crucial role in establishing direct linkages between farmers and markets. They help farmers in aggregating their produce, ensuring quality control, branding, and packaging. FPOs also negotiate with buyers on behalf of farmers, leading to improved market access, better prices, and reduced dependency on intermediaries.

### iii. Value Addition and Processing:

FPOs facilitate value addition activities such as processing, packaging, and branding, which help farmers tap into higher-value markets and fetch better prices. By engaging in processing and value addition, FPOs contribute to enhancing the income of farmers and reducing post-harvest losses.

### iv. Technology Adoption and Innovation:

FPOs promote the adoption of modern agricultural practices, technologies, and innovation among their member farmers. They facilitate the dissemination of knowledge, training, and technical assistance, enabling farmers to enhance their productivity, efficiency, and sustainability.

### v. Collective Bargaining Capacity:

FPOs enable farmers to collectively negotiate with input suppliers, financial institutions, and buyers. This collective bargaining power helps in securing better deals, accessing credit facilities at favorable terms, procuring quality inputs at competitive prices, and obtaining better prices for their produce.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

### vi. Risk Mitigation and Resilience:

FPOs help farmers collectively manage risks associated with agriculture, such as price volatility, climate change, and pest outbreaks. By diversifying production, sharing resources, and implementing risk management strategies collectively, FPOs contribute to building the resilience of farmers and safeguarding their livelihoods.

### vii. Policy Advocacy and Representation:

FPOs serve as a platform for farmers to voice their concerns, advocate for their rights, and participate in policy dialogues. They represent the collective interests of farmers, influencing policy decisions and creating an enabling environment for agricultural development.

### viii. Rural Entrepreneurship and Employment Generation:

FPOs encourage entrepreneurship among farmers by promoting value addition, processing, and other non-farm activities. They create opportunities for rural employment, skill development, and income generation, leading to overall socio-economic development in rural areas.

### ix. Sustainable Agriculture and Environmental Conservation:

FPOs promote sustainable agricultural practices, organic farming, and environment-friendly techniques. They contribute to the conservation of natural resources, biodiversity, and the promotion of eco-friendly farming methods.

The FPOs in India have strategic significance as they contribute to empowering farmers, enhancing their income, improving market access, fostering rural entrepreneurship, and promoting sustainable agricultural development. They play a pivotal role in transforming the agricultural sector, reducing rural poverty, and achieving inclusive and equitable growth.

## FPO driven Activities

With aligning to the objectives, it is expected that every FPOs formed should thrive towards creating such a conducive ecosystem which benefits the farmer members. In this process it is important to understand the responsibility of the FPOs in driving towards the holistic approach it should follow for achieving the purpose for which it is established. The important activities which FPO should focus on are as mentioned below:



- i. Supply quality inputs at a reasonable price. Individual small farmers have limited purchasing power and they always get exploited by middleman who charges exorbitantly for the seeds, fertilizers, pesticides and other inputs. FPOs can help such small and marginal farmers in procuring in bulks at a very competitive price.
- ii. Supply machinery and equipment to members on hiring basis and thereby helping in reducing the per unit production cost. One of the biggest challenges today in Agriculture is high cost of operation because of non-affordability of sophisticated technology. FPOs can help in getting access to such technology and equipments which can be used by the farmers by paying nominal charges.
- iii. Make available to members, activities and services, which boost storage, cleaning, packing, transportation at affordable charges.
- iv. Support the members in higher income generating activities.
- v. Help members in facilitating market related information to explore new avenues.
- vi. Help small farmers in adding value to the products with no extra burden.
- vii. Facilitate the members with better market access and remunerative price for their products.
- viii. Making farmer members and their families more progressive and passionate in driving agri-business.

## Recent developments in FPO Activities

FPOs are now finding that their products are getting marketed in various geographical verticals. Thanks to the initiatives like Flipkart Samarth Krishi program, wherein Flipkart is actively partnering with FPOs to provide market access through training in quality and pricing and encouraging the FPOs to make use of the e-commerce platform to reach more customers. Flipkart has also collaborated with Ministry of Agriculture to train FPOs in digital marketing and e-commerce and to promote rural employment and build well-structured end-to-end facilities.

Financial institutions are also now forming collaboration with the FPOs to strengthen their activities. “FPO Shakti,” a scheme promoted between Vrutti and HSBC India works in the direction of bridging the gap in financial matters by advocating a strong structured system through a well-maintained digital record keeping.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Government of India supported ONDC (Open Network for Digital Commerce) which links producers and buyers have seen tremendous response in enhancing business. More than 5000 FPOs are already on-board to ONDC and it is helping FPOs in getting better access to markets which were beyond the reach of individual farmers, earlier.

FPOs are also now able to get new market linkage through digital platforms like e- NAM (Electronic National Agriculture Market) and GeM (Government e-Market) place. The initiative of e-NAM platform has created a trading platform for FPOs where-in they are now able to get competitive price for their product through e-bidding rather than distress sales. FPOs are now able to gain access to wider markets for their products and also explore new avenues to fix the price on their own for the products. FPOs can get registered on GeM portal, where in Government buyers can now get access to FPO products directly and farmers through FPO can get collective strength to get competitive price for their products. GeM also educate FPOs in getting right training for awareness about the quality standards.

## Factors important in driving the FPO movement

There are a few challenges which need frequent address in order to make the FPO movement successful. It's often a big challenge to engage small and marginal farmers that are unorganised and also not exposed to new and sophisticated agriculture practices. Even though there is a great push from Central and State Governments through various policy interventions and schemes, still it is found that FPOs faces many functional challenges that need immediate attention, this are as under;

- i. Understanding technology and implementing the same by farmer members are seen as big challenges. Getting technical assistance from FPOs and adapting to the changes are also critical reasons which many FPO fail to succeed.
- ii. Even though one of the FPO objectives call for professional management, still it is found that many FPOs lack professional skills while approaching new markets, managing their supply chains and exploring new opportunities.
- iii. Giving a Corporate management touch itself is found to be a big challenge for managing a FPO. Majority of the members of FPOs are reluctant to accept and work with Board type of operational culture.
- iv. FPOs fail to match the expectation of members. Members who contribute to the FPOs expect huge immediate returns which are difficult to achieve at the early



stages. The gap between expectation and contribution by members has resulted in a sort of financial crunch thereby resulting in FPOs finding difficult to mobilise and use funds to meet their objectives.

v. Except for Government support at the initial stages of FPO formation, it finds difficult to raise funds over a period of time. Since, FPO predominance is in agriculture and its related activities, credit institutions are somewhat reluctant to extend credit facilities to agriculture sector because of the risk involved. And, even if they extend credit, FPOs find it difficult to meet the conditions, put forth by the credit institutions.

vi. Access to new markets is still found to be beyond reach to many FPOs. One of the important objectives of FPOs is to get members access to new markets and scale up the business for members. Many FPOs lack market intelligence because of poor professional skill sets and this is seen as one of the biggest drawbacks in accessing new markets.

## Key Highlights of FPO Movement

There are around 40,000 registered FPOs, out of which only 16,000 FPOs are actively performing. 6479 FPOs have been digitalised with over 28 lakh members. 2980 FPOs are credit linked and 4585 are market linked. The average net profit of an FPO is around ₹ 3 Lakhs. Maharashtra leads in the number of FPO registration and tallies to 11540 FPOs, followed by Uttar Pradesh 4647. The state-wise concentration of number of FPOs can be understood with the following distribution:

- **High Concentration:** Madhya Pradesh, Maharashtra, Rajasthan, Karnataka, Tamil Nadu
- **Medium Concentration:** Chhattisgarh, Gujarat, Uttar Pradesh
- **Low Concentration:** North-eastern states, Himalayan states

FPO registration has seen tremendous growth since 2019 onwards. Around 24,000 FPOs have been constituted in the period from 2019 to 2023.



### Conclusion

Finally, it can be said that FPOs have emerged as a crucial component of India's agricultural landscape. Over the years, FPOs have evolved from being traditional farmer cooperatives to dynamic entities that provide a range of services and benefits to their members. They serve as platforms for small and marginal farmers to organize themselves, pool resources, access various services such as credit, inputs, technology, marketing support etc. and enhance their bargaining power, reduce transaction costs, and gain better access to markets, leading to improved incomes and livelihoods.

#### Learning Take

**By strengthening the position of farmers in the agricultural value chain, FPOs contribute to the overall development and sustainability of India's agricultural sector**

# LEGAL FRAMEWORK OF FPO

One of the mandatory requirements for formation of FPO is that it should be legally registered under a prevailing law with clear cut objectives. This makes FPOs a formally registered institution which gets a better mileage in the business ecosystem.

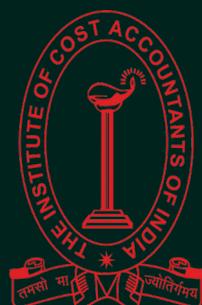
## Types of Legal Forms of FPOs

- i. Cooperative Societies Act/ Autonomous or Mutually Aided Cooperative Societies Act of the respective State.
- ii. Multi-State Cooperative Society Act, 2002.
- iii. Producer Company under Section 378A in the Indian Companies Act, 2013.
- iv. Section 8 in the Indian Companies Act, 2013.
- v. Societies registered under Society Registration Act, 1860.

## Formation of FPO as a Cooperative Society

Cooperatives are voluntary association of individuals with common needs who join hands for achievement of common economic interest. It aims at serving interest of sections of society through principle of self-help and mutual aid.

It works with the principle of “All for Each and Each for All”. The surplus obtained from cooperatives will be distributed among the members as agreed upon in the Bye Law.





## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Cooperatives are built on very important principles which make them unique form of running the business. They adhere to the spirits of cooperative federalism and try to involve and include the small and marginal farmers to maximum extent.

### Principles of Cooperatives

- i. **Voluntary and Open Membership** – Cooperatives membership is voluntary and open to all. It doesn't discriminate any person joining them. The only thing expected is that the individual who wants to join should be capable of using the service and willing to accept the responsibilities as framed by the Cooperatives.
- ii. **Members Economic Participation** – Every member must participate in the objectives as mentioned in the bye laws of the trust. They get a limited share in the profit earned and the balance profit is carried forward to a reserve account to be maintained as mandated under the byelaw approved by the act.
- iii. **Democratic Member Control** - Each member has a democratic right to participate in the activity of the Cooperatives. They participate in the policy and decision-making process by exercising their right to vote in the meetings. They are also eligible to contest the elections and are accountable to members.
- iv. **Concerns for Community** – Cooperatives also take up initiatives to serve the communities though activities which are supported by the members.
- v. **Cooperation among Cooperatives** - The mool mantra of Cooperatives is “All for each and Each for All”. They not only work for the benefit and upliftment of members but also work with other cooperatives in order to strengthen the Cooperative alliance.
- vi. **Cooperative enjoys independence** – Most of the decisions in cooperatives are taken democratically through member participation and they enjoy quite good level of autonomy in their operations and also they have their independent strength to take decisions in the interest of the cooperative.

### Eligibility to Become a Member of Cooperative FPO

All Primary Producers who are residing in a particular geographical area and producing same or similar produce, for which the FPO is formed, are eligible to become member of that FPO.



- i. Minimum age of entry is 18 years
- ii. Ordinary resident in the area of operation of FPO
- iii. Should be an agriculturist or horticulturist or is in the profession of sericulture, floriculture, poultry, dairy farming or any other agriculture or allied activities, subject to the objectives of FPO.
- iv. Declaration stating that he/she is not member of any other similar FPO
- v. The interest of the proposed members should not conflict with the interest of the FPO
- vi. Payment of Admission fees and share subscription fee as per the bye law is mandatory to become the member of cooperative.
- vii. Should fulfill all the conditions to become a member as laid down under the Bye Laws.

### Step wise Procedures for Registration of Cooperative FPO

- i. Requirement of minimum number of members as laid down under the respective Cooperative Acts of the states should be fulfilled.
- ii. Initial Committee of members who are subscribers should be formed and they should elect the office bearers among themselves who should drive the further registration process.
- iii. Committee in its first meeting to pass a resolution on the name to be selected for the FPO.
- iv. Draft a bye law, in some cases Memorandum of Association and Rules and Regulations signed by all members should be submitted. A clear objective of FPO to be established should be mentioned.
- v. Affidavit by the President of the FPO.
- vi. Collection of entrance fees and share capital from all respective members of the FPO.
- vii. Apply for registration with the Registrar of Cooperative Societies in the concerned zonal jurisdiction based on the address of the FPO.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

viii. Obtain the formal FPO registration certificate from the concerned Registrar of Cooperative Societies.

FPO Cooperatives formed is a body corporate with perpetual succession and common seal. It can hold property, enter into contract, defend suits and other legal proceedings and carry out all such activities for which it is formed. It will be regulated by the Registrar of Cooperative Society which will conduct elections to the committee in timely manner and also sees that the Cooperatives conduct the Audit every year as stipulated under the Department of Cooperative Audit Rules and submits the Audit Report to the Department for further verification and necessary action.

## Formation of FPO as a Producer Company under the Companies Act 2013

A Producer Company is a unique corporate entity under Chapter XXIA of the Companies Act, 2013, by the Companies (Amendment) Act, 2020.

A Producer Company is defined as a company that is formed and registered under the Companies Act, with the objective of production, harvesting, procurement, grading, pooling, handling, marketing, selling, and export of primary produce of its members or import of goods or services for their benefit. The producer includes the produce and products of the farmers or agriculture, horticulture, animal husbandry, fisheries, dairy or beekeeping, or any other primary produce that is specified by the Central Government.

Producer Company inherit the quality of business entity, principles of cooperatives knitted with legal backup of a Private Limited Company. As a company, the members get advantage of limited liability and perpetual succession and also benefit of government support and assistance in the form of grants and aid through various schemes. As Producer Company have some unique characteristics like unique name identity, perpetual succession, common seal etc., it makes itself a distinct, credible and scalable business model.

### Objectives of a Producer Company as per Section 378B, Chapter XXIA of Companies (Amendment) Act, 2020

- i. Production and Harvesting
- ii. Procurement, Grading, Pooling and Handling



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- iii. Marketing, Selling and Export
- iv. Import of Goods and Services
- v. Support through Supply of Machinery and Equipments
- vi. Provide technical, consultancy, training and research
- vii. Facilitate insurance for members and their produce
- viii. Credit facilitation

### **Who can form a Producer Company under Section 378C, Chapter XXIA of Companies (Amendment) Act, 2020**

- i. 10 or more Producers – A producer is one who is engaged in agriculture or related activities as a primary activity.
- ii. Two or more producer institution – A producer institution can be a cooperative society or another producer company, which should be involved in primary production activities.
- iii. Combination of 10 or more Producers and Producer Institution.

### **Main Features of Producer Company, Chapter XXIA of the Companies (Amendment) Act, 2020**

- i. Incorporation – A producer Company can be incorporated either as a Private Limited or a Public Limited Company. It is mandatory that name of the Company so to be formed should be suffixed by “Producer Company”.
- ii. Membership – Only those who are actively involved in primary production activity can become members of the Producer Company. Maximum number of members can be 15000 and each member has one vote irrespective of number of shares he holds.
- iii. Share Capital – A Producer Company should have minimum authorised capital of ₹ 5 lakhs out of which minimum ₹ 1 lakhs paid up capital. Additional shares can be issued, subject to the provision of the Companies Act.
- iv. Liability – Members liability is limited to the extent of share they hold in the Producer Company.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- v. Governance – Section 378O – 378W deals with the Board of Directors and Chief Executive who take of the Company's governance. Board of Directors is the supreme management body and as per the provision of the Act, minimum 5 directors and maximum 15 directors should be there in the Board. 1/3rd of them retire annually by rotation. Law also permits for co-opting professional experts or directors to the board. Chief Executive can be appointed by the board and he should not be the member of the Company. He is entrusted with day-to-day management of the board and it is expected that he discharges his duty impartially and transparently.
- vi. Audit of Accounts – It is mandatory that the Producer Company should maintain proper books of accounts and get it audited and the same need to be presented in the Annual General Body meeting to members. It should also file the annual returns with Ministry of Corporate affairs.
- vii. Conversion – An existing Cooperative Society that is engaged in Primary Production Activity can be converted in to a Producer Company.
- viii. Dividend – Producer Company can distribute dividends out of profit earned to its members subject to maximum limit of 20% of profit earned during the Financial Year.
- ix. Taxation – They are taxed at normal rate just as applicable in case of other Companies. Producer Company can enjoy some tax benefits as a company engaged in agriculture activities.
- x. Probation on Speculation activities – The provisions of the Companies Act, restricts the Producer Company resorting to any sort of Speculation activities and also restricts in to entering in to any contracts which are not related to the core objectives of the company which is primary producing.
- xi. Statutory Reserve – As per the provisions of section 378 ZI, a Producer Company is required to set aside 10% of its profit as statutory reserves which should be used only for specific purpose as per the provisions of the Act.
- xii. Branches – A Producer Company can open as many branches it thinks reasonably useful to expand their operations, but the control will remain with the Central Office which is its registered office.
- xiii. Bonus Shares – As per the provisions of Section 378ZJ, the Bonus Shares can be allotted to members by capitalising the reserve.



- xiv. Loan to Members – As per the provisions of Section 378ZK, a Producer Company can help members by providing loans, credit facilities and other financial assistance.
- xv. Producer Company enjoys lot of benefits like credibility with Banks and Financial institutions, merge or amalgamate with other producer companies, scale up operation beyond boundaries (export opportunities) etc. It also has lot of challenges in the form of following statutory compliances, keeping of records and information, managing and utilization of funds, operating in a well-defined legal framework etc.

## Stakeholders in FPO

FPO is a consortium of farmers and institutions which come together in a pool to support each other to achieve big objectives. Various stakeholders collaborate to strengthen the agriculture value chain and increase farmer's income.

### Primary Stakeholders

- (i) **Farmers and Producers:** They are the core members of the FPO. This includes agriculture farmers, milk producers, horticulturist, fishermen, weavers and artisans.
- (ii) **Directors and Management:** Directors are members of the FPO board who basically participate in the decision-making process of the FPO. The Management consist of Professionals who form the management of the FPOs.

### Secondary and Support Stakeholders

- (i) **Government Agencies:** Key government agencies which are supporting FPOs include -Ministry of Agriculture and Farmer Welfare, which basically oversees policy matters relating to FPO.
  - **NABARD:** Being Implementing Agency provides supports in the form of finance, credit and training. It's role is crucial in the developmental, promotional, and institutional aspects of FPO ecosystem. In addition to its role as an implementing agency under the Central Sector Scheme for formation of 10,000 FPOs, NABARD also promotes FPOs through its own dedicated funds. NABARD promotes FPOs both under the Companies Act 2013 and Cooperatives Act.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- **NABKISAN Finance Limited (NKFL)**, a subsidiary of NABARD, extends credit to farmer groups for promotion, expansion and commercialization of enterprises engaged in agriculture, allied and rural non-farm activities.
- **NABSanrakshan Trustee Company Private Limited**, a wholly owned subsidiary of NABARD and the Managing Entity of the Credit Guarantee Fund Trust for Farmer Producer Organisations (CGF-FPO), provides credit guarantee support to loans extended to FPOs.
- **Small Farmers Agri-Business Consortium (SFAC)**: It is a Implementing Agency involved in FPO formation and handholding newly formed FPOs through Cluster Based Business Organisation.
- **National Agriculture Cooperative Marketing Federation (NAFED)**: An Implementing Agency focused on market linkages.
- **Ministry of Food Processing Industries (MoFPI)**: Supports FPO in Branding, marketing and processing.

**(II) Promoting Institutions:** NGOs, SHG, Farmer Associations, PACS and other small farmers' credit societies which help to build FPO capacity.

## Business and Financial Stakeholders

- (i) Lending Institutions:** Financial institutions that provide credit linkages.
- (ii) Market Linkages and Buyers:** Agencies and business houses who support FPOs in getting market access and connects them to the buyers.
- (iii) Professional Consultants:** Professionals who support in providing training, capacity building, timely advisory in matters concerning the running of the FPO operations.

## Other Stakeholders

- (i) Consumers:** Includes direct beneficiaries of the FPOs who intern help in expanding market and building brand for the FPOs.
- (ii) Others:** There will be lot of other supportive groups who will be associated with FPO in various services. Agriculture university and research institutes are one such stakeholder who supports FPO with timely research data.



## Relevance of Producer Organisation Promoting Institutions (POPIs)

FPOs are promoted in order to achieve larger objective which includes bringing the small and marginal farmers under one umbrella so that they can scale up their activities and contribute towards sustainable growth. This process of identifying the producers and synchronizing their activities with larger interest requires lot of efforts which needs to be imitated and monitored by a team who can carry out gap analysis and do a feasibility study to understand the requirements. The role of Promoting institutions finds importance and they support the Implementing Agencies in identifying the potential areas from the existing units like SHGs, Farmer Interest Groups, Cooperatives, and Farmers Association etc. They act as a bridge between the Producer organisations and the implementing Agency and they handhold right from the stage of identifying the Producer groups, formation and setting up of FPOs, monitoring and reviewing and they remain throughout the FPO journey for up to 5 years and support them through timely training and capacity building initiatives.

## Eligibility Criteria for POPIs

Identified Producer Organsiation Promoting Institutions need to enter in to an agreement with NABARD before it is entrusted with the role of handholding. NABARD has laid out few important eligibility criteria which needs to be met to become a POPI and important among them are:

- (i) It should be registered entity under an Act
- (ii) Accounts should be audited for at least 3 years
- (iii) Should have a good track record of implementing various projects of NABARD
- (iv) Should not be black listed by any agency, financial institutions or by the government.
- (v) Should have experience in leading large projects and capabilities to facilitated market linkages.
- (vi) Should have professional staffs with very good infrastructure and network to facilitate big projects.
- (vii) Should meet the criteria and norms laid down by NABARD.



### Role of POPIs in Building a Producer Organisation

POPIs role as a facilitator in the journey of Producer Organisation movement is highly commendable. The important role they perform is mentioned under:

- (i) Primarily they identify the potential groups, clusters, organisations, cooperatives, SHGs etc. which can become Producer Organisation.
- (ii) Though their expertise and experience carry out a baseline surveys to find out the need and requirements. They also conduct diagnostic study to identify the existing gaps and potential interventions required after considering the socio- geographical factors. They conduct feasibility study covering financial, technical, legal, environmental and other aspects important to be covered for proposed potential interventions.
- (iii) To remain with and support the primary producers and encourage them to form a Producer Organsiation.
- (iv) To offer their expertise supporting in the formation of Producer Organisation like registrations, documents building, financial assistance and compliance management.
- (v) To organise training and capacity building programs for the Management and members of Producer Organsiation.
- (vi) To facilitate market interventions, financial assistance and infrastructure requirements to scale up the Producer Organisation to become sustainable.
- (vii) To remain with the Producer Organsiation up to 5 years from the date of commencement and handhold in drafting the long-term business plans, preparing Detailed Project Report for funding approvals, facilitate credit and potential market linkages, assist in developing a good governance and management structure and to remain as a facilitator through adding value to the Producer Organisation in delivering the stated objectives.

POPIs play a very important role in effectively driving the Producer Organsiation to reach its objective through their continues efforts. Since, POPIs do all the due diligence necessary for formation of POPIs, the Implementing Agencies can only focus on the implementation of the schemes and policy.



# Role of NABARD in Promotion and Nurturing of FPOs

The National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD) plays a significant role in supporting Farmers Producer Organizations (FPOs) in India. NABARD is a specialized financial institution that operates under the guidance of the Reserve Bank of India (RBI) and the Ministry of Finance. Its primary mandate is to promote sustainable and equitable agriculture and rural development. When it comes to FPOs, NABARD provides financial and non-financial support to promote their development and enhance the livelihoods of small and marginalized farmers. Here are some of the ways in which NABARD supports FPOs:

- i. **Promotion and Formation:** NABARD actively promotes the formation of FPOs by providing technical and financial assistance. It helps in identifying potential areas and groups that can benefit from forming FPOs and supports them in the registration and establishment processes.
- ii. **Capacity Building:** NABARD conducts training and capacity-building programs for FPO members and leaders. These programs aim to enhance their knowledge and skills in areas like agricultural best practices, financial management, marketing strategies and governance etc.
- iii. **Financial Assistance:** NABARD provides financial assistance to FPOs through various schemes and programs. This assistance includes loans, grants and subsidies. FPOs can access funds for activities such as capacity building, infrastructure development, marketing initiatives and working capital requirements.
- iv. **Market Linkages:** NABARD helps FPOs establish market linkages by facilitating tie-ups with agribusiness companies, traders, processors and retail chains. This support is crucial for FPOs to access better markets and improve their bargaining power.
- v. **Technology Adoption:** NABARD encourages FPOs to adopt modern and sustainable agricultural practices and technologies. This includes the promotion of organic farming, the use of precision agriculture techniques and the adoption of efficient irrigation methods.
- vi. **Infrastructure Development:** NABARD assists FPOs in creating infrastructure such as collection centres, storage facilities, processing units etc. These facilities help FPOs to add value to their agricultural produce and reduce post-harvest losses.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- vii. **Credit Linkages:** NABARD facilitates credit linkages for FPOs by connecting them with banks and financial institutions. This helps FPOs to access affordable credit for their various activities including input procurement, processing, marketing and distribution etc.
- viii. **Research and Development:** NABARD supports research and development initiatives that benefit FPOs. This includes funding research projects aimed at finding solutions to agricultural challenges faced by FPOs.
- ix. **Monitoring and Evaluation:** NABARD conducts regular monitoring and evaluation of FPOs. It ensures that FPOs are performing well to achieve their objectives and utilizing funds effectively. This helps in maintaining transparency and accountability. This also provides a road map to FPOs for survival after the hand-holding period.
- x. **Policy Advocacy:** NABARD advocates for policies and reforms that are favourable to FPOs and rural development. It works hand in hand with government agencies and other stakeholders to create an enabling environment for FPOs to thrive.

### Learning Take

**Farmer Producer Organisations are mentored by POPIs, developed by Implementing Agencies and guided by the Board**

# THE BUSINESS PLAN

## Introduction

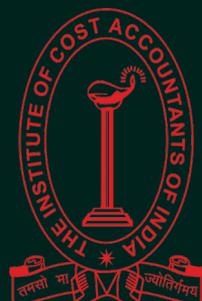
A business plan is a document created by a business enterprise that describes its goals, operations, industry standing, marketing objectives, and financial projections. The information contained therein is a helpful guide in running the company. It is a valuable tool to attract investors and obtain financing from financial institutions.

A business plan describes objectives of the enterprise in detail and provides directions towards achieving short-term and long-term goals. A business plan lays out a written road map for the firm from marketing, operational and financial, perspectives. Ideally, the plan is reviewed and updated periodically to reflect goals that have been met or have changed. Sometimes, a new business plan is created for an established business that has decided to move in a new direction.

A business plan is an instrument that enables to think through ideas before investing too much money in them and working through potential obstacles to success. A good business plan should outline all the projected costs and possible pitfalls of each decision a company makes. Business plans, even among competitors in the same industry, are rarely identical. However, they can have the same basic elements, such as an executive summary of the business and detailed descriptions of its operations, products and services, and financial projections. The plan also states how the business intends to achieve its goals.

## Elements of a Business Plan

Good business plans should include an executive summary and sections on products and services, marketing strategy and analysis, financial planning, and a budget. Below are some of the common and key parts of a business plan for FPOs.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- i. **Executive summary:** This section outlines the FPO profile and includes the mission statement along with any information about the leadership, employees, operations, and location.
- ii. **Products and services:** Here, the FPO can outline the range of products and services it will offer, and may also include pricing, product lifespan, and benefits to the consumer. Other factors that may go into this section include production and manufacturing processes for value added products.
- iii. **Marketing strategy:** This section describes how the FPO will cater to its members and attract other customers as well. A clear distribution channel must be outlined. The section also spells out advertising and marketing campaign plans and the types of media those campaigns will use.
- iv. **Financial planning:** This section should include a financial planning and projections. Financial statements, balance sheets, and other financial information may be included for established businesses. New businesses will include targets and estimates for the first few years plus a description of potential investors.
- v. **Budget:** This section should include costs related to staffing, development, manufacturing, marketing, and any other expenses related to the business.

The best business plans aren't generic ones created from easily accessed templates. A FPO should entice stakeholders with a plan that demonstrates its singularity and potential for success.



Figure 3.1: Elements of Business Plan

## Business Plan for FPOs

Business plans are formulated according to the needs of a business. It can be a simple



one-page document or an elaborate 40-page affair, or anything in between. While there's no rule set in stone as to what exactly a business plan can or can't contain, there are a few common types of business plans that nearly all businesses in existence use. These are Start-up plan, Feasibility plan, Expansion Plan, Operations Plan, Strategic Plan etc.

Business plan for FPOs is basically a startup plan, that is a documentation of the plans, structure, and objectives of a new business establishment. It describes the products and services that are to be produced by the firm, the staff management, and the market analysis of their production. Often, a detailed finance spreadsheet is also attached to this document to determine the viability of the new business set-up.

## Preparation of Business Plan

A major reason for a business plan is to give owners a clear picture of the objectives, goals, resources, potential costs, and drawbacks of certain business decisions. A business plan should help them to fix their structures before implementing their ideas. It also allows owners to project the type of financing required to get their businesses up and running. If there are any interesting aspects of the business, they should be highlighted to create an interesting business profile. Before preparing Business Plan, a FPO profile needs to be created, that is also part of Business Plan. Sample FPO Profile is given in 'Annexure 1'.

The following are the steps required to prepare a business plan for FPOs and Sample of Model Business Plan with explanations is enclosed as 'Annexure 2'.

- i. **Conduct Research:** Find out the gap for products and services in the designated area of the operations of proposed FPO.
- ii. **Set the Purpose:** FPO is an Agro commercial activity in a social enterprise format, so its objectives, vison and mission must be clearly spelled out.
- iii. **Create the FPO Profile:** This includes identifying the members, choosing Board of Directors, office location, products and services to be offered and identifying CBBO (Cluster Based Business Organisation).
- iv. **Carry out the SWOT:** Explain the FPO's current situation with respect to its Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Details should also include unique strengths that no one else has e.g. dealing in some GI products.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

vii. **Financial Detailing:** It is divided into two parts; (i) working out the funds requirement and its availability through various sources and (ii) financial implication of business operations.

Importantly, a business plan shouldn't be a static document. As a business grows and changes, so too should the business plan.

viii. **Implementation Schedule:** It's the most crucial part of a business plan. This elaborates the time line of various activities and indicates the actual commencement of business. This schedule guides the management to take effective steps at a particular time and complete the task. Slight deviation in the prescribed time leads to time and cost over run of the project.

An annual review of the FPO and its plan allows the management to update the plan, based on success, setbacks, and other new information. It provides an opportunity to size up the plan's ability to help the company grow. Put it in a nutshell, a business plan is a living document that evolves with business. Running a business without a plan is like riding a motorcycle up a craggy cliff blind folded. A good business plan is bound to be the game-changer.

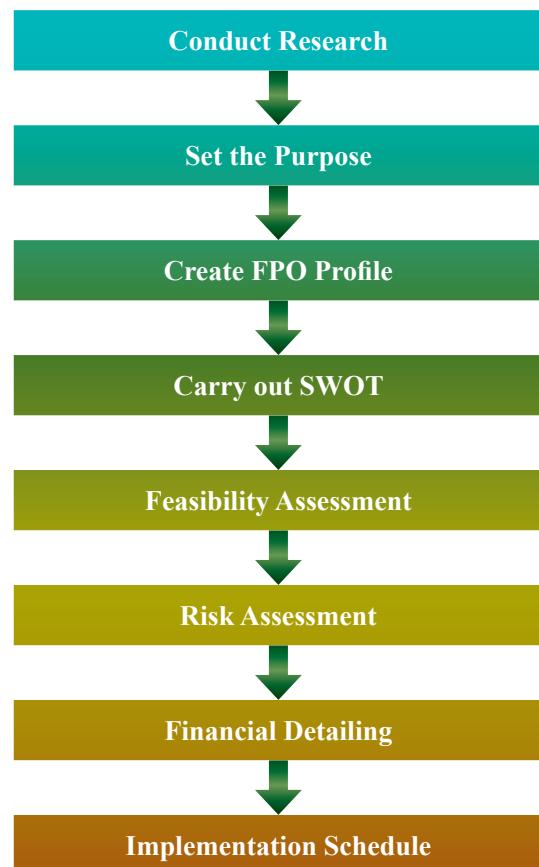


Figure 3.2: Steps for Preparation of Business Plan

## Implementation of Business Plan

Business plan is prepared for implementation and not to be made just for the sake of paper work. It needs to be reviewed frequently in the light of day-to-day operations.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Implementation of the business plan is to bring the project into reality as per details mentioned in the Business Plan. Further, it also indicates the way it can be monitored and evaluated. Two major contents for this section are

i. Schedule of implementation

ii. Review and Revision

### i. Schedule of Implementation

Schedule of implementation is a statement that mentions time-line to commence and complete all the project implementation activities. A sample of Implementation Schedule is given below:

*Table 1: Sample Schedule for Implementation*

Sr. No.	Activity	Commencement	Completion
1	Placing of order for plant & Machinery	Month 1 beginning	Month 1 mid
2	Construction of Office Building	Rented	Rented
3	Getting the major machines	Month 1 beginning	Month 1 end
4	Installation of machines	Month 2 beginning	Month 2 mid
5	Trial runs	Month 2 mid	Month 2 end
6	Commercial Production	Month 2 end	Month 3 beginning

Since office is to be taken on rent and all the plant & machinery is locally available against order, the implementation time is minimized.

### ii. Review and Revision

Review and Revision of implementation schedule is to be done from time to time to evaluate the progress in the project. In case, there is some delay in the project implementation, schedule needs to be revised as per changed timeline. Then after revision, again evaluation is to be done. More frequent changes in the implementation schedule are not warranted.

It is evident from the above discussion that preparing a Business Plan is a herculean task. But once it is prepared it should be followed religiously for implementation and



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

monitoring. If Business Plan of FPOs is implemented and reviewed sincerely, FPOs can play a key role in this journey of doubling the farmers' income and overall upliftment of the society and nation building.

## Outcome Evaluation of Business Plan

Outcome evaluation is defined as a type of measurement used to determine the success or failure of a program or project. The phrase 'outcome evaluation' can be broken down into two words for a better understanding

- i.     Outcome - can be the result, achievement, or findings at the end of an activity.
- ii.    Evaluation - is the process of judging or assessing the quality, importance, amount, or value of something i.e. the activity to be assessed.

The type of evaluation most commonly used for Government and social organizations (FPOs, Co-operatives, Trusts) is outcome evaluation. This helps to assess the effectiveness of a program in making change and to know whether the objectives of the project or program were met or not.

Outcome evaluations focus on difficult questions that ask what happened to program participants and how much of a difference the program made for them. For example, outcome questions for a Health camp might include:

- i.     Did the program succeed in helping people to attain good health?
- ii.    Was the program more successful with certain groups of people than with others?
- iii.   Which aspects of the program gave the greatest benefit to participants?

Another crude example of outcome evaluation is the exams conducted by educational institutes, Universities etc.

**Evaluation of FPOs:** Accountability is the key reason for evaluation. Most small and mid-sized FPOs as well as non-profit organisations conduct formal evaluations because it is required by their promoting agencies. Government agencies and even individual donors are also scrutinizing non-profit organisations more closely for accountability and effectiveness. Program participants, boards, staff and the public are also demanding greater accountability.



Social organizations are finding that it makes sense to place new emphasis on evaluation in order to:

- prove they are worthy of the public trust and the money given because of the trust in the mission and operations of the organisation;
- show various contributors that their social investment is secure in today's conditions; and
- ensure that the beneficiaries of the organization are receiving tangible and real benefits

Outcome evaluation of a business plan is a systematic and structured assessment of the results and impact achieved by a business or organization in relation to the objectives and goals outlined in the plan. It involves measuring the actual outcomes against the projected outcomes to determine the plan's effectiveness and success in achieving its intended purpose.

### Elements of Outcome Evaluation of a Business Plan

Evaluating a business plan involves assessing various elements to determine its feasibility, viability and potential for success. All the elements of business plan need to be evaluated from the perspective of different stakeholders and a detailed evaluation plan is prepared with following essential elements:

- i. **Executive Summary:** This section provides an overview of the business plan, highlighting the key points, objectives, and expected outcomes. It should succinctly convey the business idea, target market, unique selling proposition, and financial projections.
- ii. **Business Description:** This part delves deeper into the nature of the business, its products or services, industry analysis, and market opportunity. It should clearly define the value proposition and how far business is successful to address the customer needs.
- iii. **Marketing and Sales Strategy:** The evaluation should examine the marketing and sales approach, detailing the marketing channels, pricing strategy, promotional tactics, and achieving the sales projections.
- iv. **Operations and Management:** This element assesses the operational plan and management structure of the business. It includes information about the



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

qualifications, roles, and responsibilities of the working teams, as well as the business's location, facilities, and processes.

- v. **Financial Projections:** This is one of the most critical aspects of the evaluation, as it examines the financial viability of the business. The evaluation should review revenue forecasts, expense estimates, cash flow projections and the break-even analysis. It should also consider the assumptions made in the financial projections and their reasonableness.
- vi. **Risk Analysis:** Evaluators should identify potential risks and challenges the business may face and how the plan addresses or mitigates them. This includes market risks, operational risks, financial risks, and any other significant threats to the business's success.
- vii. **Implementation Plan:** This section outlines the steps and timeline for executing the business plan. Evaluators should assess whether the plan is realistic and well-organized, with clear milestones and actionable tasks. If there is any deviation in the schedule, cost impact also to be evaluated.
- viii. **Sustainability and Scalability:** The evaluation should consider the long-term sustainability of the business model and its potential for growth and scalability. This includes assessing whether the business can adapt to changing market conditions and expand its operations as needed.
- ix. **Exit Strategy:** For investors and stakeholders, it is essential to review the exit strategy. This involves understanding how and when investors can expect returns on their investment, such as through an IPO, acquisition, or other means.

Overall, a comprehensive evaluation of a business plan requires a thorough analysis of each and every element to determine its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The findings made during the course of evaluation will help stakeholders to make informed decisions about the future course of business.

## Significance of Outcome Evaluation of a Business Plan

Outcome evaluation of a business plan is an essential process that helps FPOs to assess the effectiveness and impact of their strategies, activities, and investments. It helps to understand whether the program is working at the desired level and the extent of achieving the intended results. It involves measuring the actual outcomes against the intended



objectives outlined in the business plan. This evaluation is significant for several reasons:

- i. **Performance Measurement:** Outcome evaluation allows businesses to objectively measure their performance and progress. It provides a clear picture of whether the organization is meeting its targets and goals.
- ii. **Accountability:** By evaluating outcomes, businesses can hold themselves accountable to stakeholders, investors, and customers. Transparent evaluation demonstrates the organization's commitment to fulfilling promises and delivering results.
- iii. **Learning and Improvement:** The evaluation process offers valuable insights into what works and what doesn't. It enables businesses to identify strengths and weaknesses, leading to informed decision-making and continuous improvement.
- iv. **Resource Allocation:** Through outcome evaluation, organizations can assess the efficiency of resource allocation. It helps in directing resources to areas that have proven to be more successful and impactful.
- v. **Goal Alignment:** Evaluation ensures that the business stays aligned with its long-term objectives. It helps in adjusting strategies to keep the organization on track to achieve its mission.
- vi. **Enhanced Decision Making:** Data-driven insights from outcome evaluation empower leaders to make informed decisions. This minimizes guesswork and helps in choosing the most effective course of action.
- vii. **Adaptation to Change:** Markets and environments are constantly evolving. Outcome evaluation helps businesses adapt to changing circumstances and make necessary adjustments to their strategies and operations.

Concluding it can be said that outcome evaluation of a business plan is a critical process for assessing the success and impact of strategies and activities on the overall business performance. It fosters accountability, learning, and improvement while guiding resource allocation and strategic decision-making. By regularly evaluating outcomes, businesses can maintain their competitive edge, adapt to changing environments and build trust with stakeholders.

## Process of Outcome Evaluation of Business Plan

Evaluating the outcome of a business plan for a Farmers' Producer Organization (FPO)

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

involves assessing whether the organization has achieved its intended objectives and goals. The following steps can help in conducting an outcome evaluation:

**i. Review the Business Plan:**

Start by thoroughly reviewing the original business plan for the FPO. Understand the key objectives, targets, strategies and projected outcomes outlined in the plan.

**ii. Establish Evaluation Criteria:**

Develop specific evaluation criteria that align with the FPO's goals and objectives. These criteria should be measurable and quantifiable, allowing for an objective assessment of the outcomes.

**iii. Data Collection:** Gather relevant data on the FPO's performance and progress. Data sources may include financial records, operational reports, member feedback, market analysis and any other pertinent information.

**iv. Financial Performance:**

Evaluate the financial performance of the FPO by comparing actual results with the projected financial targets in the business plan. Key financial metrics may include revenue, expenses, profitability, return on investment and cash flow.



Figure 3.3: Process of Outcome Evaluation



- v. **Membership and Participation:** Assess the growth and engagement of members in the FPO. Look at the number of members recruited, member retention rates, and the level of participation in FPO activities.
- vi. **Market Penetration:** Analyze the FPO's success in accessing markets and delivering products or services to customers. Consider market share, distribution channels, customer satisfaction and feedback.
- vii. **Social Impact:** Examine the FPO's impact on its members and the community it serves. This could include improvements in farmers' livelihoods, empowerment of marginalized groups, and contributions to local economic development.
- viii. **Sustainability:** Evaluate the FPO's ability to sustain its operations over the long term. Consider its ability to adapt to changing market conditions, maintain financial stability, and continue fulfilling its mission.
- ix. **Challenges and Lessons Learned:** Identify any obstacles or challenges faced by the FPO during its implementation. Analyze how these challenges were addressed and what lessons were learned.
- x. **Stakeholder Feedback:** Seek feedback from stakeholders, including FPO members, employees, customers and external partners. Their perceptions and experiences can provide valuable insights into the FPO's performance.
- xi. **Comparative Analysis:** If possible, compare the FPO's outcomes with Business Plan targets, industry benchmarks and or similar organizations to gain a broader perspective on its performance.
- xii. **Recommendations for Improvement:** Based on the evaluation findings, provide recommendations for enhancing the FPO's performance and achieving its goals more effectively in the future.

Remember that the evaluation should be conducted periodically, allowing the FPO to make necessary adjustments to its strategies and activities. Outcome evaluation is crucial for measuring the success of the business plan and ensuring that the FPO stays on track to achieve its mission and objectives.

## Conclusion

Concluding it can be said that business plan is the guiding document for any business enterprise. Business plan is as significant as Constitution for a Democracy, that means simply it guides regularly and can be revised as and when needed.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

### Annexure 1

#### Profile of A Model FPO

<b>1.1. Name &amp; address of the FPO</b>	Happy Farmer Producer Company Ltd
<b>1.2. Contact person</b>	Mr XXX
Telephone	
E mail id	
<b>1.3. CEO</b>	Mr. XXX
Telephone	
E mail id	
<b>1.4. Address</b>	Village: XXXX, Block: Katol, District: Nagpur
<b>1.4. Activities</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>i. Input Supplies to Farmers</li><li>ii. Sale of produce</li><li>iii. Primary Processing and Packaging</li><li>i. Facilitation</li><li>ii. Institutional sale of vegetables to nearby processing unit</li><li>iii. Agricultural services to members</li></ul>
<b>1.5 Major Crops</b>	Wheat, Paddy, Soyabean, Cotton, Oranges & Vegetables,
<b>1.6 Future Activities</b>	Making of Charcoal & Biomass Pallets
1.7 No. of members	1000
1.8 Share value per member	1000
1.9 Total cultivable Area of members	3000 Acres
1.10 CBBO	XXXXXX



### Annexure 2

#### Sample for Model Business Plan

##### A. Basic Plan

###### i. Executive Summary

Name of the Company	Happy Farmer Producer Company Limited
Corporate Identification No. (CIN)	UXXXXXMHXXXXPTCXXXX
Date of Registration	XXXX.XX.XX
Registered as	Farmer Producer Company
Category & Sub Category	Company Limited by Shares, Indian Non-Government Company
No. Of Members	1000
Women Members	250
Marginal Farmers	750
Small Farmers	250
Total Cultivable area of members	3000 Acres
Share Capital Authorised	20000 shares of Rs.100 each = Rs.20.00 Lakhs
Address of Company	Village: XXXX, Block: Katol, District: Nagpur
Email	xxxxxx@xxxxxx
Contact Person	Mr. XXXXXXXXXX

###### ii. Introduction

Happy Farmer Producer Company (HFPC) was established on 22 July 2022 in Katol taluka in the Nagpur district of Maharashtra. It is a producer company incorporated with the help of facilitating agency SEVA trust. The FPC has 1000 members with an authorised share capital of Rs.20.00 lakhs. All the members are farmers and the majority of the members are small and marginal farmers with an average landholding of 1.5 – 4.5 acres.

Agriculture is the main occupation of the residents of Katol Taluka. Wheat, paddy, soyabean, cotton, oranges and seasonal vegetables are the major crops of the area.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Members of Happy Farmer Producer Company (HFPC) are also engaged in the cultivation of these crops to get benefit of local conditions. The primary objective of HFPC is to improve the livelihood of small and marginal farmers by establishing a commercially viable organization of the local farmers. They also aid in enhancing the income of the shareholders by developing functional linkages with agribusiness trade and develop the support system to enable the farmers thrive independently in the agribusiness environment. It is proposed to have a primary processing center for sorting, grading and packing of farmers' produce to have better shelf life and value addition.

Farmers of the area also face difficulty in procuring agricultural inputs. They have two options, either to procure from district head quarter Nagpur and pay extra freight or buy locally from Katol and pay higher price. In both cases, farmers do not get any discount from retailer. This leads to stress for the farmers and affects their cash flow as well. So, HFPC plans to procure agricultural inputs from manufacturers at wholesale rates and provide to members by retaining the margin for administrative expenses.

### iii. The Proposal

Nagpur district is well-known for its oranges and cotton. The farmers in the proposed area are engaged in cultivation of the wheat, paddy, soybean and vegetables along with oranges and cotton. Presently the harvested crops are being sold in the local market, usually through an agent at a price much lower than the retail market. Generally, prices received are very low and below the market price leading to an unprofitable return to farmers. Marketing of grains is complicated, mainly because of middlemen, and that of fruits and vegetables due to their perishable nature, seasonality, and bulkiness. The efficiency of marketing for fruits and vegetables in India has been of significant concern in recent years. Low efficiency in the marketing channels and inadequate marketing infrastructure are believed to cause high and fluctuating consumer prices and little of the consumer rupee reaching the farmer.

The company's primary aim is to do marketing of agricultural produce systematically as per consumer and wholesaler choice by primary processing like sorting, grading, and packaging and later on making godown for post-harvest management of the crops. Marketing of products to be done through direct sales to consumers, whole-sellers, IQF companies, depending upon the demand.



Initially, our primary focus would be to provide agricultural inputs to members at reasonable price and do primary processing to market the crops. Storage facility to be created at a later stage. Furthermore, they have a plan to introduce chemical residue-free products and organic products. HFPC will be beginning with the inclusion of 1000 farmers initially.

#### iv. Vision Statement

“To become one of the best performing FPOs of the Country”

#### v. Mission

- To make farming a self-sustainable business even for marginal farmers.
- To produce export-quality oranges, cotton and vegetables.

#### vi. Objectives

- Develop crop patterns so that farmers get crops at least 10 months in a year.
- To reduce the price spread between the primary producer and ultimate consumer.
- To make available all products of farm origin to consumers at a reasonable price without impairing the quality of the produce.

#### vii. SWOT Analysis

##### a. Strengths

- Numbers: Substantial no. of farmers is the biggest strength of an FPO.
- Experienced Farmers: Most of the farmers have more than 8 to 10 years of experience in farming.
- Good Market Connect: Nagpur being center of India, shipping mainly oranges and cotton to any part of the country is convenient. Being a cargo hub, export is also quite convenient.

##### b. Weaknesses

- Majority of farmers are marginal or small not having many resources to deploy.

##### c. Opportunities

- Linkages with manufacturers of agricultural inputs.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- Marketing linkages for the supply of oranges & cotton.
- Long term vegetable supply arrangement with a nearby vegetable processing unit.
- Since the farmers are small, they do not afford to have agricultural equipment. Good opportunity for providing agricultural services to them.
- Sustainable farming practices: The demand is changing to organic products now. There is an opportunity to go for organic practices. Although productivity gets reduced initially but price will fetch a premium amount to compensate the loss due to lower productivity.

d. Threats

- Competitors
- Weather conditions

### B. The Feasibility Assessment

A Feasibility Assessment of a Farmer Producer Organization (FPO) involves evaluating the viability and potential success of establishing such an organization. FPOs are collective entities formed by farmers to enhance their bargaining power, access resources, and improve their overall livelihoods. Here are the key components to consider when conducting a feasibility assessment for an FPO:

#### i. Commercial Assessment

- a. **Location:** Katol Taluka is well connected with its district headquarters Nagpur by train & road. Nagpur, being the centre of India, is well connected with rest of Maharashtra and India through rail, road and air. Nagpur is a fast-developing region of Vidarbha with good law and order conditions.
- b. **Availability of Inputs:** Area being centrally located, no difficulty is envisaged in getting the desired input supplies from across the country.
- c. **Storage & Transportation:** Area is well connected with state and country as a whole by all modes of transportation. Nagpur being cargo hub, shipping for export is also convenient.
- d. **Water Availability:** Most of the cultivable land is rain fed and annual



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

rain fall in Vidarbha region is approximately 1100 mm. Usually, this area is not flood prone. Due to good rainfall, proximity of forest and many nearby water bodies, good amount of water is available for irrigation. Ground water level also remains good for most part of the year.

- e. **Availability of Human Resources:** Nagpur is having population of approximately 35 lakhs with 90% literacy rate and since it is a developing region, migration of work force is not much prevailing. Hence, sufficient number of qualified work force is available for the purpose. Since, cost of living is also moderate, the cost of hiring man power remains within budget.
- f. **Environment:** Since the processes involved are not hazardous, no anticipated risk for the environment. The mission of HFPC is to switch over to organic farming gradually is also contributing to the green environment and happy planet.

### ii. Products, Services & Market

Products & Services offered by HFPC are:

- a. **Input Supplies to Farmer Members:** All the farmers need fertilizers, organic manure, micro nutrients, seeds, pesticides, weedicides etc. at the beginning of the sowing season as well as during the year from time to time and based on the crops taken. Farmers buy all these products either from the nearby retail market or whole sale market from 50 kms away. From both the places farmers get hardly any discount. HFPC has negotiated the procurements of these inputs from manufacturers at distributor prices. Same is being supplied to the members by adding 10% of administrative transaction charges. This gives a net saving of about 20 – 25% on cost price to the farmers. It's an added cash benefit to the farmer and FPO gets revenue for its services and is a win - win situation for both.

Currently, 75% of members are taking its' benefits which is expected to grow upto 90% in the 4th year.

- b. **Sale of Agricultural Produce of Members:** Members are producing wheat, rice, soya bean, cotton, oranges and vegetables. FPO buys

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

from farmers and sells the products to their own members, retail customers, whole sellers and processing companies. The detail of product wise sale is as follows:

- Wheat and rice are being processed and packed in 5, 10 & 25 kgs of bags and being sold to own members and habitants of nearby villages.
- Oranges are being quality checked, packed and sent to wholesale market of Nagpur for retail sale.
- Soya bean and cotton being used as raw material for cotton textile and refined oil industry, these are being supplied to the industries directly at farm gate. FPC is coordinating for such sale.
- Vegetables are either sold by farmers themselves or being directly supplied to a nearby processing unit on preapproved rates through FPC.

It is considered that only 25% farmers are availing these services of the FPC. For the entire sale through FPC, 1% of sale value is being charged as sale commission by FPC. That is considered as revenue, while preparing Financial Plan.

- Primary Processing and Packaging for Retail Sale** is being done by the FPC to improve the saleability and shelf life of the product and increase in selling price.
- Institutional Sale of Vegetables to Nearby Processing Unit:** HFPC is negotiating with the nearby IQF unit for sale of vegetables. In that case, farmers will get the supply order for respective vegetables for every season. The farming activity can go for whole year and so is the income.
- Agricultural Services to Members:** Since all the members are either marginal or small farmers, they do not afford to have agricultural equipment like tractor, cultivator, harvester etc to speed up the time consumed for land preparation and harvesting. HFPC has proposed to acquire these equipment one by one to provide services to members on chargeable basis. This will reduce the time taken and thereby the cost of cultivation and harvesting.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

f. **Crop Calendar:** We all know that not every crop can be grown in every season. In agriculture ‘one size fits all’ does not work. In India, we have the culture of taking two crops i.e. Rabi & Kharif in a year. Similarly, harvesting can be done corresponding to the sowing time. Calendar below shows the sowing and harvesting time of the crops taken by the members of the FPC in Table 1.

*Table 1: Sowing & Harvesting Calendar (June to May)*

Month	Wheat	Paddy	Cotton	Soybean	Oranges	Vegetables
June		*****	*****	*****		*****
July						*****
August						*****
September						*****
October				*****		*****
November	*****	*****		*****		*****
December			*****			*****
January			*****		*****	*****
February	*****				*****	*****
March					*****	*****
April					*****	*****
May						*****

In the above table, Blue stars represent sowing month and Pink stars represent harvesting months. It is evident that members of this FPC can plan either for paddy, cotton or soybean in the month of June. Later on, those who have taken paddy can take wheat, rest can take vegetables. Additionally, orange growers can also take some vegetables in the orchard for initial 2-3 years. This way land utilisation can be maximised to get the maximum land productivity. In nutshell, these calendars will help farmers in crop planning and crop alternating to maximize the land productivity.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

### g. Market Segmentation:

The target customers include farmer members, natives, bulk buyers like oil mills, cotton textile units, vegetable processing units and other retail buyers. Since, the product range of FPC is quite versatile, it uses different strategies to sell different products and services. In its greens production, the company will target bulk buyer and later on all main food outlets. The company plans to use the internet as one of its marketing channels in the future. The company's target customers will be as follows:

- Cotton Textile & Refined Oil Industries
- Vegetable processors
- Kisan Bazar
- People approaching the FPO Directly
- Farmers to the family at residential society
- Bulk buyer, whole-sellers, and retailers
- Direct customers, especially for oranges in box packing

### h. Marketing Strategy

This strategy will allow Farmers Groups to produce crops during most of the year and enable double cultivation by a two-tier vegetable system. Also, plan to cultivate through contract farming by various companies. The FPOs aim to collect small farmers' agricultural-horticulture produce at the cluster level and market to different buyers. The CBBO, a Seva Trust, has market linkages in all major cities of the country, so that it is accessible to market. Distribution is the most successful and proven way of marketing. We have local consumers, and we can supply in-market demanded boxes or be required to the retail counters or send the goods to the wholesalers. Also, we can consider keeping our products in the online market places as our business grows.

### iii. Risk Assessment

Risk is “the possibility of something bad happening”. Risk involves uncertainty about the effects/ implications of an activity with respect to something that humans

value (such as health, well-being, wealth, property or the environment), often focusing on negative, undesirable consequences.”

There are two essential elements of risk i.e. uncertainty and undesirable consequences. In case of an FPO, risk can be internal as well as external. It is easy to understand through the figure1:

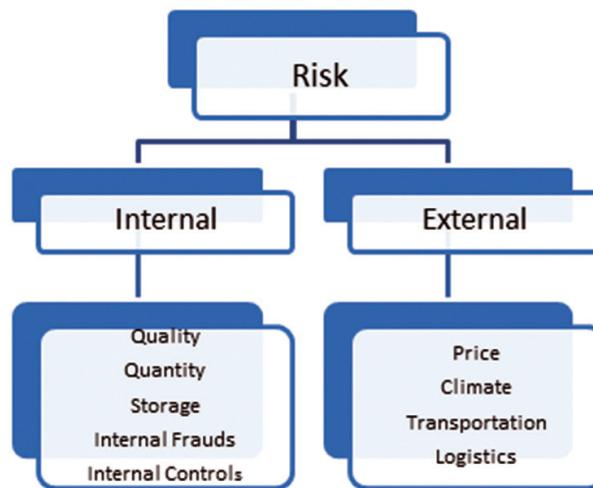


Figure 1: Types of Risks for an FPO

Risks can be minimised in three ways:

- a. **Risk Avoidance:** can be done by properly investigating, analyzing and exercising internal controls. For example, at the time of taking a loan or debt, proper analysis regarding production capacity and the revenue generation should be done. The risk can be avoided, if proper financials analysis is considered before going for a loan.
- b. **Risk Mitigation:** Strategy can be used for the risks which cannot be fully avoided. Climate and the use of appropriate fertilizers are two kinds of risk that the company will face. The Company can provide timely extension services and guidance to the farmers to mitigate this risk as much as possible. The climate risk can also be mitigated to an extent by taking help from the government extension services also.
- c. **Risk Transfer:** can be done in cases where third party can be involved.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

In case of storage or logistics where risk can be transferred to third party known as Insurance Company. The company can take up the insurance more actively and invest an appropriate amount in it to avoid loss to its members.

### iv. Socio Economic Impact of the FPO

The members had experienced an increase in the income from their share in the FPC activities, as before the establishment of FPC, most of these members were forced to sell their produce only to the intermediaries like traders, processors, and other aggregators. The main aim of these aggregators was to get the best quality produce at the lowest price possible. Hence a common experience of all these members before the establishment of FPC was that they used to get a much lower price for the produce compared to the rates provided by the market linkages developed by the FPC members. Also, cheating in terms of grading and weights by the traders was a common experience.

The FPC is impacting the lives of its members by providing the following services:

- a. Marketing services (input supply, output marketing, and processing, market information)
- b. Facilitation of collective production activities
- c. Technology services (education, extension, research)
- d. Education services (business skills, health, and general)
- e. Welfare services, (health, safety nets)

By providing the activities mentioned above, it has tried to impact the social wellbeing of its members. The members are being trained on various new methodologies of cultivation of the residue-free Agri-produce that has shown skill upgradation of the members' and resultant market demand conditions. Building strong relationships with big institutional buyers has led to increasing self-confidence of the farmer members. Also, they can connect their communities to new markets and have fostered entrepreneurial and leadership skills in the members. Hence various women groups are also actively participating in creating various market linkages, procurement, and cluster development roles.

The aggregation of buying of agricultural inputs, and economies of scale is being achieved, resulting in an overall reduction in the total cost of cultivation for the



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

members. With a huge aggregated base of member farmers, various Agri-input suppliers have also approached the FPC to sell their produce in bulk quantities to the members at a lower cost than the market.

Members, especially women members, have felt increased self-confidence and self-respect by being a part of the FPC. They have experienced an increase in mobility gained through their work in HFPC. Their membership in FPC has enabled these women to come out of their home villages to attend meetings and events, and take on leadership roles within the FPC.

A feeling of friendship is built among the members, and they help each other solve their common problems through Companionship and mutual support. They learned how to solve their problems independently, and a culture of discussion and attitude of problem solving is built among the members.

By diversification into crops with longer shelf life, the members have tried to reduce their dependency on climate change hence decreasing their vulnerability to covariant risks. Also, organic techniques, building storage warehouse facilities, etc. will have reduced risk of pest attacks. All these changes have helped them become more adaptable to the various climate change phenomena. Hence, through all these multiple ways, the FPC is influencing the life of its members and made significant impact on the social and economic wellbeing of the surroundings.

### C. The Financial Plan

Financial Analysis is the most crucial aspect of any business plan. This section indicates the financial implication of the plan. It shows the revenue, profit, assets and liabilities of the FPC, at the end of certain period, after the project is implemented as per plan. Below is the detailed financial Plan for HFPC.

**i. Plant & Machinery & Miscellaneous Fixed Assets:** investment details are given in Table 2 & 3:

*Table 2: Details of Plant & Machinery*

Sr.	Particulars	Nos.	Rate	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
1	Trays for cleaning	10	1000	10000				



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Nos.	Rate	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
2	Sieves for grading	10	1500	15000				
3	Packing Machine	1	85000	85000				
4	Tractor	1	800000		800000			
5	Harvestor	1	500000				500000	
6	Bricketing Machine	2	20000			40000		
7	Kiln for charring	1	20000					100000
Sub Total				110000	800000	40000	500000	100000
GST @ 18%				19800	144000	7200	90000	18000
TOTAL				129800	944000	47200	590000	118000

No investment in Plant & Machinery is proposed after 5th Year

Table 3: Details of Miscellaneous Fixed Assets

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Web Site					50000		
2	Electrical Installation	10000						
3	Office Furniture & Fixtures	25000	25000					
4	Computer		35000					
5	Banners and other display material	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
6	Fire Extinguishers			15000				
7	Sub Total	45000	70000	25000	10000	60000	10000	10000
8	GST @ 18%	8100	12600	4500	1800	10800	1800	1800
9	TOTAL	53100	82600	29500	11800	70800	11800	11800



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

ii. **Cost of Project & Means of Financing:** are detailed below in Table 4 & 5 respectively

*Table 4: Cost of Project*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Office Building	Rented	Rented	Rented	Rented	Rented	Rented	Rented
2	Retail Outlet		Rented	Rented	Rented	Rented	Rented	Rented
3	Godown			5000000				
4	Machinery & Equipments	129800	944000	47200	590000	118000	0	0
5	Misc Fixed Assets	53100	82600	29500	11800	70800	11800	11800
6	Preoperative Expenses	50000						
7	Margin for Working capital	25000	25000	25000				
	<b>TOTAL</b>	<b>257900</b>	<b>1051600</b>	<b>5101700</b>	<b>601800</b>	<b>188800</b>	<b>11800</b>	<b>11800</b>

*Table 5: Means of Financing*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
1	Share Capital	500000	500000			
2	Equity Grant		1000000			
3	Bank Finance for Godown			2500000		
4	Subsidy for Tractor & Harvestor		480000		300000	
	<b>TOTAL ( 1...4)</b>	<b>500000</b>	<b>1980000</b>	<b>2500000</b>	<b>300000</b>	<b>0</b>

Initial funding requirement is met through share capital in year 1 and 2 and by equity grant in year 2. Bank finance is proposed in year 3 and subsidies are expected in year 2 and 4. No external funding is needed after year 4. Investment in Plant & Machinery and miscellaneous fixed assets after 4th year will be met through internal accruals.

iii. **Project Assumptions** are given in table 6 to 13 respectively. These tables

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

are self-explanatory. These are:

- a. Procurement of Agricultural Inputs: Table 6
- b. Crop Area in Acres: Table 7
- c. Seeds Requirement in Kgs. : Table 8
- a. Procurement Rates (Rs. per Kgs): Table 9
- b. Yield (Quintals per Acre): Table 10
- c. Crops available for sale in Quintals: Table 11
- d. Sale Rates: Table 12
- e. Rates of Agricultural Services: Table 13

*Table 6: Assumptions for Procurement of Agricultural Inputs*

Sr.	Particulars	UOM	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Members utilising this facility	%	75%	80%	85%	90%	90%	90%	90%
2	Total Cultivable Area in Acres	Acres	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
3	Fertilizer Required (1bag/acre)	Bags	2250	2400	2550	2700	2700	2700	2700
4	Urea Required (1 Bottle/acre)	Bottles	2250	2400	2550	2700	2700	2700	2700
5	Compost Required (5bags/Acre)	Bags	11250	12000	12750	13500	13500	13500	13500
6	Pesticides (2ltr/acre)	Liters	4500	4800	5100	5400	5400	5400	5400

*Table 7: Assumptions for Crop Area in Acres*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
2	Paddy	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
3	Wheat	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
4	Cotton	500	500	500	500	500	500	500



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
5	Oranges	500	500	500	500	500	500	500
6	Vegetables	remaining area						

Table 8: Assumptions for Seed Requirements in kgs.

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean (35 Kgs/acre)	26250	28000	29750	31500	31500	31500	31500
2	Paddy (15 kgs/acre)	22500	24000	25500	27000	27000	27000	27000
3	Wheat (50 kgs/acre)	37500	40000	42500	45000	45000	45000	45000
4	Cotton (2bags/acre)	750	800	850	900	900	900	900

Table 9: Assumptions for Procurement Rates (Rs. per kgs.)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Fertilizer	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350
2	Urea Required	300	300	300	300	300	300	300
3	Compost Required	250	250	250	250	250	250	250
4	Pesticides	400	400	400	400	400	400	400
5	Soybean seeds	112	112	112	112	112	112	112
6	Paddy seeds	100	100	100	100	100	100	100
7	Wheat seeds	50	50	50	50	50	50	50
8	Cotton seeds	830	830	830	830	830	830	830

Table 10: Assumptions for Yield (Quintals per Acre)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean	5	6	6	6	6	6	6
2	Paddy	10	12	12	12	12	12	12
3	Wheat	9	10	10	10	10	10	10

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
4	Cotton	10	12	12	12	12	12	12
5	Oranges	20	25	30	35	40	40	40

Table 11: Assumptions for Crops Available for Sale (Quintals)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Members utilising this facility	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
2	Soyabean	1250	1500	1500	1500	1500	1500	1500
3	Paddy	2500	3000	3000	3000	3000	3000	3000
4	Wheat	2250	2500	2500	2500	2500	2500	2500
5	Cotton	1250	1500	1500	1500	1500	1500	1500
6	Oranges	2500	3125	3750	4375	5000	5000	5000

Table 12: Assumptions for Sale Rates (Rs. per Quintals)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean	50	50	50	50	50	50	50
2	Paddy	40	40	40	40	40	40	40
3	Wheat	30	30	30	30	30	30	30
4	Cotton	60	60	60	60	60	60	60
5	Oranges	60	60	60	60	60	60	60

Table 13: Assumptions for Rates of Agricultural Services (Rs. per Acre)

Sr.	Particulars	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Tractor Rental (Rs./Acre)	2000	2000	2000	2000	2000	2000
2	Diesel Consumption (Ltr/Acre)	15	15	15	15	15	15
3	Harvester Rental (Rs./Acre)			1800	1800	1800	1800



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
4	Diesel Consumption (Ltr/Acre)			4	4	4	4
5	Diesel Rate (Rs./Ltr)	90	90	90	90	90	90
6	Operating Cost (Rs./Acre)	250	250	250	250	250	250

Since tractor is being procured in year 2, so no revenue is proposed in year 1.

### iv. Financial Data (Rs. in Lakhs)

a. **Purchase Value of Agricultural Inputs.** These values are arrived at by multiplying the item rates given in table 9 with the respective quantities given in table 6 for other inputs and table 8 for seeds.

*Table 14: Purchase Value of Agricultural Inputs (Rs. in Lakhs)*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Fertilizer	30.38	32.40	34.43	36.45	36.45	36.45	36.45
2	Urea	6.75	7.20	7.65	8.10	8.10	8.10	8.10
3	Compost	28.13	30.00	31.88	33.75	33.75	33.75	33.75
4	Pesticides	18.00	19.20	20.40	21.60	21.60	21.60	21.60
5	Soybean seeds	29.40	31.36	33.32	35.28	35.28	35.28	35.28
6	Paddy seeds	22.50	24.00	25.50	27.00	27.00	27.00	27.00
7	Wheat seeds	18.75	20.00	21.25	22.50	22.50	22.50	22.50
8	Cotton seeds	6.23	6.64	7.06	7.47	7.47	7.47	7.47
9	Total (1...8)	160.13	170.80	181.48	192.15	192.15	192.15	192.15

b. **Sale Value of Members' Crops** are arrived at by multiplying the sale rates given in table 12 with the respective quantities given in table 11.

*Table 15: Sale Value of Members' Crops (Rs. in Lakhs)*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean	62.50	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
2	Paddy	100.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
3	Wheat	67.50	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
4	Cotton	75.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
5	Oranges	150.00	187.50	225.00	262.50	300.00	300.00	300.00
6	Total (1..5)	455.00	547.50	585.00	622.50	660.00	660.00	660.00

- c. **Revenue & Expenditure of Agricultural Services** are arrived at by multiplying the services rates given in table 13 with the total cultivable area and percentage of members utilizing this facility given in table 6.
- d. **Expenses for Tractor and Harvester** are divided into two parts one is cost of diesel and other is the operating cost. Diesel consumption is considered @ 15 ltrs and 6 ltrs per acre for tractor and harvester respectively and diesel rate of ₹ 90 per ltr is assumed.
- e. **Operating Cost** is considered @ ₹ 250 per acre. Value is arrived at by multiplying the total cultivable area and percentage of members utilizing this facility given in table 6 with rate per acre i.e. ₹ 250.

Table 16: Revenue & Expenditure for Agricultural Services (Rs. in Lakhs)

Sr.	Particulars	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
i.	<b>Revenue</b>						
	Tractor Rental	48.00	51.00	54.00	54.00	54.00	54.00
	Harvester rental			48.60	48.60	48.60	48.60
	Sub Total	48.00	51.00	102.60	102.60	102.60	102.60
ii.	<b>Expenses for Agricultural Services</b>						
i	Tractor						
	Diesel	32.4	34.43	36.45	36.45	36.45	36.45



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
	Operating Cost	6.00	6.38	6.75	6.75	6.75	6.75
ii	Harvester						
	Diesel			9.72	9.72	9.72	9.72
	Operating Cost			6.75	6.75	6.75	6.75
iii	Sub Total (i + ii)	38.40	40.80	59.67	59.67	59.67	59.67

f. **Man Power Requirement** is calculated by considering 1 number of each designation and below given is per month salary for each. An annual increment of 10% is considered over a period of 7 years.

Table 17: Man Power Requirement (Rs. per month)

Sr.	Position	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	CEO	25000	27500	30250	33275	36602.5	40263	44289
2	Accountant	10000	11000	12100	13310	14641	16105	17716
2	Retail Store Manager		18000	19800	21780	23958	26354	28989
3	Office Assistant	8000	8800	9680	10648	11712.8	12884	14172
	Total	43000	65300	71830	79013	86914.3	95606	105166

g. **Administrative Expenses & Repayment Obligation:** An annual increment of ₹ .500 per month is considered for rent and 5% increase in administrative expenses for a period of 7 years.

Table 18: Administrative Expenses & Repayment Obligation (Rs. in Lakhs)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Office Rent (Rs./month)	10000	11000	11500	12000	12500	13000	13500
2	Rent for Retail Outlet		12000	12500	13000	13500	14000	14500

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
3	Other Administrative Expenses	12000	12600	13100	13600	14100	14600	15100
4	Sub Total	22000	35600	37100	38600	40100	41600	43100
5	Repayment Obligation (5 Years)	0	0	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

h. **Statement of Profitability** is worked out by utilising various data from table 14 to 18. Sale of agricultural inputs is worked out by adding 10% in procurement cost. Commission on crop sale is 1% on total crop sale. Revenue and expenses for agricultural services are coming directly from table 16, Management grant is received by FPC in first 3 years of operations, hence considered here as revenue.

*Table 19: Statement of Profitability (Rs. in Lakhs)*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
<b>A</b>	<b>Revenue</b>							
i	Sales of Agriculture Inputs	177.92	189.78	201.64	213.50	213.50	213.50	213.50
ii	Commission on Crop Sale	4.55	5.48	5.85	6.23	6.60	6.60	6.60
iii	Revenue for Agricultural Services	0.00	48.00	51.00	102.60	102.60	102.60	102.60
iv	Management Grant		6.00	6.00	6.00			
v	Total Revenue (i... iv)	182.47	249.25	264.49	328.33	322.70	322.70	322.70
<b>B</b>	<b>Direct Materials</b>							
i	Agricultural Inputs	160.13	170.80	181.48	192.15	192.15	192.15	192.15



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
<b>C</b>	<b>Expenses</b>							
i	Expenses for Agricultural Services	0.00	38.40	40.80	59.67	59.67	59.67	59.67
ii	Man Power Requirements	5.16	7.84	8.62	9.48	10.43	11.47	12.62
iii	Training Expenses		1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
iv	Rent	1.20	2.76	2.88	3.00	3.12	3.24	3.36
v	Administrative Expenses	1.44	1.51	1.57	1.63	1.69	1.75	1.81
vi	Selling & Distribution Expenses	0.12	0.13	0.15	0.16	0.18	0.19	0.21
vii	Interest	0.00	0.00	1.70	1.28	0.85	0.43	0.00
viii	Depreciation & Amortization	0.09	0.75	3.80	6.64	7.03	7.13	7.14
ix	TOTAL Expenses	8.01	52.39	61.51	84.86	85.97	86.89	87.82
<b>D</b>	<b>Profit before Tax</b>	14.33	26.07	21.50	51.32	44.58	43.66	42.73
<b>G</b>	<b>Tax @30%</b>	4.30	7.82	6.45	15.40	13.37	13.10	12.82
<b>H</b>	<b>Profit After Tax</b>	<b>10.03</b>	<b>18.25</b>	<b>15.05</b>	<b>35.92</b>	<b>31.21</b>	<b>30.57</b>	<b>29.91</b>
	% of Revenue	5%	7%	6%	11%	10%	9%	9%
<b>I</b>	<b>Dividend Paid @ 20%</b>				2.00	2.00	2.00	2.00
<b>J</b>	<b>Profit After Dividend Distribution</b>	10.03	18.25	15.05	33.92	29.21	28.57	27.91



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Table 20: Projected Balance Sheet (Rs. in Lakhs)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
<b>A. Equity &amp; Liabilities</b>								
1	Shareholders' Funds							
a	Share Capital	5.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
b	Reserves & Surplus	10.03	28.28	43.33	77.25	106.46	135.02	162.93
2	Matching Equity Grant	<b>0.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>
	Equipment Subsidy	<b>0.00</b>	<b>4.80</b>	<b>4.80</b>	<b>7.80</b>	<b>7.80</b>	<b>7.80</b>	<b>7.80</b>
3	Non-Current Liabilities							
a	Bank Loan	0.00	0.00	20.00	15.00	10.00	5.00	0.00
4	Current Liabilities							
a	Short Term Borrowings							
b	Trade Payables							
c	Short term Provisions							
d	Other Current Liabilities							
<b>5</b>	<b>TOTAL (A)</b>	<b>15.03</b>	<b>53.08</b>	<b>88.13</b>	<b>120.05</b>	<b>144.26</b>	<b>167.82</b>	<b>190.73</b>
<b>B. ASSETS</b>								
1	Non-Current Assets							
a	Property, Plant & Equipments	1.74	11.31	58.33	57.76	52.66	45.70	38.72
b	Intangible Assets	0.50	0.45	0.40	0.35	0.30	0.25	0.20
c	Capital Work in Progress							



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
d	Long term Loans & Advances							
2	Current Assets							
a	Inventories	8.01	8.54	9.07	9.61	9.61	9.61	9.61
b	Receivables	4.00	4.27	4.54	4.80	4.80	4.80	4.80
c	Cash & Cash Equivalents	0.78	28.51	15.79	47.53	76.88	107.46	137.40
d	Short Term Loans & Advances							
e	Other Current Assets							
3	<b>TOTAL (B)</b>	<b>15.03</b>	<b>53.08</b>	<b>88.13</b>	<b>120.05</b>	<b>144.26</b>	<b>167.82</b>	<b>190.73</b>

Table 21: Projected Cash Flow Statement (Rs. in Lakhs)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
A	<b>Opening Cash Balance</b>	<b>0</b>	<b>0.78</b>	<b>28.51</b>	<b>15.79</b>	<b>47.53</b>	<b>76.88</b>	<b>107.46</b>
B	<b>Inflows</b>							
1	Profit after Tax	10.03	18.25	15.05	35.92	31.21	30.57	29.91
2	Add:							
a	Depreciation	0.09	0.75	3.80	6.64	7.03	7.13	7.14
b	Receipts from Shareholders	5.00	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
c	Matching Equity Grant	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
d	Equipment Subsidy	0.00	4.80	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
e	Bank Loan	0.00	0.00	20.00				
3	Total Cash Inflows	15.12	38.79	38.85	45.56	38.24	37.70	37.06
<b>C</b>	<b>Cash Outflows</b>							
a	Purchase of Assets	1.83	10.27	50.77	6.02	1.89	0.12	0.12
b	Increase in Current Assets	12.01	0.80	0.80	0.80	0.00	0.00	0.00
c	Preoperative Expenses	0.5	0	0	0	0	0	0
d	Loan Repayment				5.00	5.00	5.00	5.00
e	Dividend	0.00	0.00	0.00	2.00	2.00	2.00	2.00
f	Total Cash Outflows	14.34	11.07	51.57	13.82	8.89	7.12	7.12
<b>D</b>	<b>Net Cash Inflow (B - C)</b>	<b>0.78</b>	<b>27.73</b>	<b>-12.72</b>	<b>31.74</b>	<b>29.35</b>	<b>30.58</b>	<b>29.94</b>
<b>E</b>	<b>Closing Cash Balance (A+D)</b>	<b>0.78</b>	<b>28.51</b>	<b>15.79</b>	<b>47.53</b>	<b>76.88</b>	<b>107.46</b>	<b>137.40</b>

### Learning Take

**Business Plan to be drafted cautiously, implemented meticulously and evaluated scrupulously**

# PROBLEMS AND SOLUTIONS

## INTRODUCTION

**F**armer Producer Organizations (FPOs) have emerged as an institutional innovation designed to address the persistent challenges faced by small and marginal farmers in India. Fragmented landholdings, weak market access, high input costs, and low bargaining power continue to suppress rural incomes in many parts of the Country. FPOs, registered either as Producer Companies, Cooperatives, or Societies, provide a collective platform through which farmers can aggregate produce, access quality inputs, negotiate better prices, and engage with markets more efficiently. Over the past decade, the Government of India has prioritized the development of FPOs through multiple initiatives driven by NABARD, the Small Farmers' Agribusiness Consortium (SFAC), State Departments of Agriculture, and various NGOs. The launch of the Central Sector Scheme to promote 10,000 FPOs has further strengthened the National commitment toward collectivizing farmers.

Challenges such as insufficient working capital, limited infrastructure, weak governance systems, inconsistent participation of members, and fragile market linkages hinder their growth. This chapter aims to analyse the challenges and opportunities available to FPOs by synthesizing national policy literature, reinterpreting evidence from previous studies, and incorporating region-specific insights. The objective is to build a coherent understanding of what constrains FPO growth and what policy directions can strengthen their long-term sustainability. The findings are not only relevant for promoting institutions and government agencies but also for academic researchers, agribusiness firms, financial institutions, and FPO leaders seeking practical pathways to scale.



## SWOT OF FPOS IN INDIA

India is an agrarian economy with diverse climate zones, having multiples crops and distinct cropping systems. Currently, active government involvement is strengthening the agriculture sector through FPO promotion. Before going to study problems and opportunities of FPOs it would be relevant to analyse the SWOT of Indian FPOs.

Table 1: SWOT Analysis

Strengths	Weaknesses
Strong crop clusters (soybean, cotton, paddy)	Weak governance systems
Large member base	Limited working capital
High potential for value addition	Inadequate infrastructure
Government schemes	Low managerial capacity
Opportunities	Threats
Processing parks, e-NAM markets	Price volatility
Digital agri-tech partnerships	Climate risks
Export potential in soybean/cotton	Market competition from traders

## CHALLENGES FACED BY FPOS IN INDIA

Farmer Producer Organizations (FPOs) in India operate in a complex agro-economic environment. While the country has rich agricultural potential, FPO operations are constrained by structural, financial, managerial, and market-related barriers. However, the challenges faced by this sector are pan-India, their severity and nature vary significantly across regions, due to geographical conditions, climatic zones, commodity patterns, institutional capacity, and socio-economic factors.



### Chronic Shortage of Working Capital and Credit Access

Working capital remains the single largest constraint for FPOs. Most FPOs begin with a very low equity base because farmers contribute minimum share capital (often ₹ 1,000 – ₹ 2,000). This restricts their ability to undertake aggregation or input procurement at scale.

#### Key issues include:

- **Bank reluctance:** Banks view FPOs as risky due to limited financial history, low turnover, and absence of collateral.
- **Documentation complexity:** Many FPOs struggle to prepare project reports, audited statements, and compliance reports required for loans.
- **Delayed subsidy disbursement:** Government schemes such as Equity Grant and Credit Guarantee take time to process, affecting liquidity.
- **High seasonal cash demand:** Crops like soybean and paddy require intensive procurement in specific months, but FPOs lack enough cash to buy from members.

#### Impact:

Because of poor working capital, FPOs cannot purchase produce at the right time, forcing farmers to sell to local traders—undermining the very purpose of collectivization.

### Weak Governance and Institutional Capacity

FPOs frequently face governance problems arising from low literacy levels, inadequate training, and limited understanding of corporate compliances. Common governance challenges include:

- **Irregular board meetings** and poor documentation of decisions.
- **Inadequate understanding** of statutory filings such as financial statements, ROC filings, tax compliance, etc.
- **Dominance of a few individuals:** Often one or two leaders control decisions, reducing democratic participation.
- **Low member engagement:** Farmers expect immediate benefits; when visible profits do not appear within 1–2 seasons, participation declines.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- **Lack of succession planning:** If the founding promoter or CEO leaves, the entire functioning becomes unstable.

### Impact:

Weak governance reduces trust, discourages member contributions, and limits external partnerships with banks, buyers, and government agencies.

## Inadequate Managerial and Human Resource Capacity

Most FPOs in the country cannot afford professional managers due to low turnover and limited margins. This creates several operational challenges:

- **Absence of trained CEOs:** Many rely on part-time staff with limited business exposure.
- **Poor record-keeping:** Inventory, sales, input procurement, and financial accounts are often maintained manually.
- **Limited marketing knowledge:** Few managers have experience in B2B sales, contract negotiations, or market intelligence.
- **Lack of technical staff:** For commodities like soybean, pulses, and cotton, quality testing and grading are essential, but FPOs lack trained personnel.

### Impact:

Without skilled managers, FPOs struggle to execute business plans, negotiate contracts, and diversify into value-added activities.

## Market Linkage Constraints and Limited Buyer Confidence

Despite being located in agriculturally vibrant belts, FPOs face difficulty establishing stable market linkages with institutional buyers such as processors, exporters, and retail chains. Challenges include:

- **Inconsistent supply volumes:** Smallholder farmers contribute only small quantities; achieving scale is difficult.
- **Quality variability:** Lack of grading, cleaning, and sorting facilities results in rejection or price cuts.



- **Price volatility:** Crops like soybean and cotton face global market fluctuations, complicating contract commitments.
- **Buyer scepticism:** Many buyers hesitate to engage with FPOs due to concerns about reliability and timely delivery.
- **Competition from middlemen:** Local traders offer instant payment and flexible terms, which farmers find more attractive than FPO payment cycles.

### **Impact:**

FPOs are unable to secure long-term, high-value contracts, restricting income enhancement for members.

## **Infrastructure Gaps: Storage, Processing, and Logistics**

Infrastructure bottlenecks are affecting FPO performance in whole of the country, but this problem is more severe in Central India compared to southern or Western states. Key gaps include:

1. **Lack of primary processing units** (cleaning, grading, dehulling, ginning).
2. **Insufficient storage facilities** — only a small fraction of FPOs have warehouses or godowns.
3. **Poor transport connectivity** in tribal belts.
4. **Absence of cold chains** for horticultural FPOs.
5. **High logistics cost** due to scattered member villages.

### **Impact:**

Without infrastructure, FPOs are forced into distress sales, cannot hold stock, and cannot move up the value chain.

## **Limited Digital Literacy and Technology Adoption**

Although digital agriculture (e-NAM, agri-marketing platforms, digital payments) is expanding, most of the FPOs lag in adoption. Specific issues include:

- Limited awareness of online price discovery tools

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- Inadequate smartphone penetration among member farmers
- Poor internet connectivity in tribal and rural clusters
- Reluctance to adopt digital accounting or inventory software
- Lack of training in data management and MIS tools

### Impact:

FPOs miss opportunities to access better markets, improve traceability, and streamline operations.

## High Dependence on Promoting Institutions (PIs and CBBOs)

Many FPOs in India were formed through NGOs, State Agriculture Departments, NABARD, or CBBOs. While initial handholding is essential, excessive reliance becomes problematic.

### Challenges include:

- FPO board members depend on CBBO staff for decision-making.
- Some PIs focus on registration rather than long-term sustainability.
- Post-project withdrawal, FPOs fail to operate independently.
- Business models are often imposed from outside and not farmer-driven.

### Impact:

FPOs struggle to transition from a “project mode” to a “business enterprise mode.”

## Commodity-Specific Challenges

This analysis is done for few common commodities only that are grown country wide:

### Soybean

- Global price dependency
- High moisture variability



- Quality demands from processors

### **Paddy**

- Price controls through MSP
- Limited milling capacity under FPO ownership

### **Cotton**

- High input cost
- Volatile market prices
- Quality grading issues

### **Minor Forest Produce**

- Fluctuating harvest quantity
- Exploitation by traders
- Storage and value addition gaps

### **Impact:**

Commodity-specific risks reduce FPO profitability and stability.

## **OPPORTUNITIES FOR FPOS**

Despite the multiple constraints faced by Farmer Producer Organizations (FPOs), the Country also presents significant, largely untapped opportunities for growth, diversification, and sustainability. These opportunities emerge from favourable agricultural patterns, supportive policies, technological advancements, and evolving private-sector partnerships. When strategically leveraged, these opportunities can transform FPOs from small procurement collectives into competitive agribusiness enterprises.

## **Strong Commodity Clusters and Natural Resource Endowment**

India is home to some most productive agricultural belts, creating a solid foundation for commodity-specific FPO development.

### Key advantages include:

- **Soybean and Pulses** — ideal for processing (oil extraction, dal milling, grading).
- **Paddy-dominated Regions** — suitable for rice milling, fortified rice blending, and storage expansion.
- **Cotton and Fruit Clusters** — potential for ginning, baling, citrus grading, and export-oriented value chains.
- **Minor Forest Produce (MFP) in tribal zones** — such as tamarind, mahua, lac, custard apple, and medicinal plants.

The natural clustering of commodities reduces aggregation costs and enables FPOs to develop specialized business models.

### Opportunity:

Commodity-specific value chains can generate premium markets, cluster-level processing, and economies of scale that make FPOs competitive.

## Supportive Government Policies and Emerging Ecosystem

The Government of India has significantly expanded the policy framework supporting FPOs.

### Major opportunities include:

- **Central Sector Scheme (CSS) for 10,000 FPOs** — offers five years of handholding, business development, and access to CBBO expertise.
- **Equity Grant Scheme** — strengthens the financial base of newly formed FPOs.
- **Credit Guarantee Fund Scheme** — encourages banks to lend without collateral.
- **Sub-Mission on Agriculture Mechanization (SMAM)** — enables FPOs to own machinery like harvesters, graders, and seed drills.
- **Operation Greens** — promotes FPO-led value chains in fruits and vegetables.

State-level initiatives further support procurement, storage, and agri-processing.

### Opportunity:

FPOs can use these schemes to build infrastructure, hire professional staff, and expand their marketing operations without excessive financial burden.



## Growing Demand for Aggregated Produce from Institutional Buyers

Large buyers—food processors, exporters, retail chains, e-commerce grocery platforms—prefer consistent, traceable, and high-volume supply. FPOs can meet these requirements by scaling up their operations.

### Potential Institutional Buyers Include:

- ITC, Cargill, ADM (soybean and wheat)
- Big Basket, Reliance Retail, D-Mart (fruits and vegetables)
- Textile mills (cotton)
- Regional rice processors (paddy)
- Exporters of oranges, turmeric, spices

### Why buyers are shifting toward FPOs:

- Lower transaction costs
- Better traceability
- Consistent quality through grading
- Opportunity to source from a single point-of-contact

### Opportunity:

Stable buyer relationships can significantly increase price realization and reduce market risk for farmers.

## Expansion of Agri-Tech and Digital Market Platforms

Digital agriculture is opening unprecedented opportunities for FPOs.

### Examples of digital solutions available:

- **Price discovery & market access:** AgriBazaar, DeHaat, ENAM
- **Input procurement:** Gramophone, Agrowbook

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- **Logistics & aggregation:** Samunnati, Farmlink
- **Quality testing & traceability:** Qzense, TraceX

### Digital tools help FPOs:

- Access real-time mandi and online prices
- Use digital payments and mobile banking
- Market produce to distant buyers
- Reduce dependence on local traders
- Improve transparency and trust among members

### Opportunity:

With minimal investment, FPOs can expand market boundaries, attract better buyers, and modernize operations.

## Scope for Value Addition and Primary Processing

Consumption pattern of the country offers vast potential for processing because of commodity concentration.

### Examples of value addition possibilities:

- **Soybean:** cleaning, grading, oil extraction, packaging
- **Paddy:** milling, rice branding, fortified rice
- **Pulses:** dal milling, sorting, packaging
- **Cotton:** ginning, baling, lint branding
- **Fruits:** wax coating, grading, juice extraction
- **MFP:** tamarind processing, mahua value addition, custard apple pulp extraction

Processing creates higher margins, generates rural jobs, and increases FPO turnover.

### Opportunity:

Transitioning from aggregation to value addition allows FPOs to capture a larger share of the value chain.



# CONCLUSION

Farmer Producer Organizations (FPOs) have emerged as one of the most promising institutional mechanisms for strengthening the bargaining power, incomes, and market access of small and marginal farmers in India. This offers a unique combination of commodity clusters, natural resource diversity, and supportive policy initiatives that can enable FPOs to evolve into robust agribusiness enterprises. However, this potential remains constrained by a range of structural, financial, operational, and governance challenges. Issues such as inadequate capital, limited managerial capacities, weak market linkages, fragmented value chains, and insufficient infrastructure continue to hinder the full realization of the FPO model.

Despite these constraints, the opportunities for FPOs are significant and expanding. Government schemes, digital agriculture platforms, private-sector partnerships, and rising demand for traceable and aggregated produce present scalable pathways for growth. With targeted investments in capacity-building, professional management, value addition, and cluster-based development, FPOs can shift from basic aggregation units to sustainable enterprises that integrate farmers into modern markets. Strengthening federations, improving financial literacy, enhancing access to credit, and building strong procurement and marketing systems will be critical for this transformation.

Overall, the success of FPOs in India will depend on a coordinated approach involving farmers, government institutions, market players, financial agencies, and civil society organizations. When empowered with the right support systems, FPOs have the capacity not only to enhance incomes but also to contribute meaningfully to rural employment, food security, and inclusive agricultural development in the country.

### Learning Take

**FPOs supported by Long Term Policy Commitment with Innovation Driven Strategies are the Keystone of rural Economic Resilience and Agricultural Excellence.**

# COST MANAGEMENT TOOLS & TECHNIQUES FOR FPOS

## Introduction

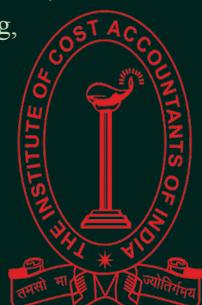
**F**PO is an agro commercial entity that needs to be self-sustainable. The entire functioning of FPO may be divided into multifarious non-homogeneous activities with desirable time schedules. The spread of these activities over any agri cycle is uneven and keep changing frequently.

A FPO is conceived to help its shareholders i.e. farmers or producers, for the ease of doing agriculture. Farmers normally need the support of FPO in reducing the cost of cultivation, getting the best and latest technology at affordable terms, and aggregating their produce, process, and sell in a remunerative market. The FPO can support its members in all the activities encompassing the agri value chain commencing from pre-production and extending to post-harvest and marketing. Mainly these activities can be classified as shown in adjoining Figure No.1.



*Figure I*

These major activities, can be further divided into planning crop-mix, pre sowing functions like soil testing and land preparation, manuring, arrangement of seeds or plantlets, sowing, proper dosing of fertilisers, farm management practices, irrigation, harvesting, marketing, etc. All of these activities are time bound and vary according to soil, crop and region. The productivity of FPO lies in managing these activities effectively. Timeliness is the biggest contributor as also the constraint.



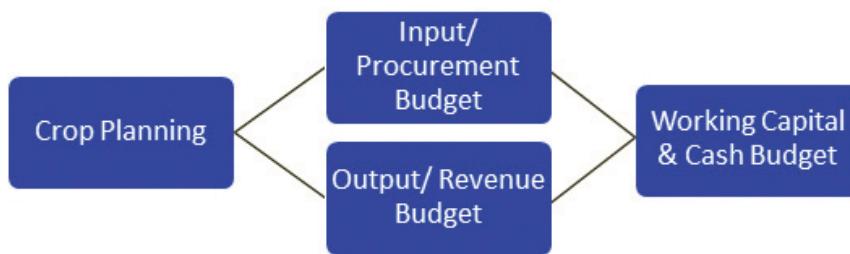
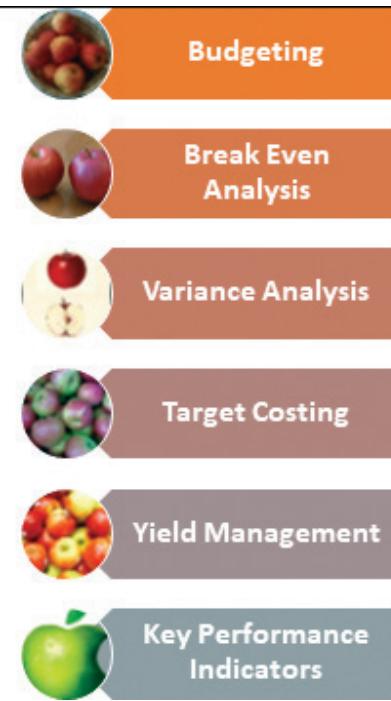
## Tools & Techniques of Cost Management:

In order to operate the FPO entity in a profitable manner, various tools and techniques of Revenue and Cost Management, such as budgeting, break even analysis, variance analysis, target costing, yield management, inventory management, cost benefit analysis, etc., can be adopted. Regular reporting and monitoring of performance by means of KPIs can enhance the performing efficacy of an FPO.

### Budgeting:

Budgeting in relation to an FPO can embrace Crop Planning; Input Resource Planning which includes Seeds, Fertilizers, Manures, Tractor hours, Labour hours, Pesticides, Water etc.; Working Capital Planning; Cash flow; and so on. The budgeting process for FPO can be better understood with the help of figure below:

This process starts with the crop planning for the members. Land holding of members, soil strata, water availability are the vital inputs. Crop planning helps to work out the input and output budget. Input budget includes requirement of seeds, nutrients, tractor hours, man hours, pesticides, water etc. Whereas output budget helps to workout the details of produce obtained after the agricultural cycle. Preparation of these two budgets is done both in terms of quantity and value. Cash budget can be drawn on the basis of values obtained in procurement and revenue budgets.



### Break Even Analysis:

Break Even Analysis is a simple way to determine how much of the product must be sold to generate a specific level of profitability. This is one of the most important tools that can be used to make better business decisions. It enables the enterprise to determine with better accuracy whether or not a product is a profitable one or not. Best of all, the analysis can be applied to evaluate every product or service that is on offer.

Break-even Point (BEP) signifies the level of activity at which there is neither profit nor loss. It is the point where 'Total Revenues' equal 'Total Costs'. It is also the level of activity where Contribution equals the fixed costs. Impliedly, BEP also signifies that Contribution is just sufficient to meet the Fixed Costs. Performance above the breakeven level reflects profit. Performance below the breakeven level reflects loss.

For testing the sustainability of the FPO, Break even analysis can be the primary tool. The structure of an FPO entails incurring certain fixed costs such as office rent, staff salaries, audit expenses, secretarial expenses, admin expenses, etc. Therefore, effective break-even analysis can lead to a viable and profitable FPO. Since the variables are too many, continuous monitoring of the BEP is essential to track and correct the performance of the FPO. Cost control can also play a complementary role as a part of the BEP analysis.

### Variance Analysis:

Variance Analysis is a process by which the total difference between standard and actual results is analyzed. It is commonly used to understand why there are discrepancies between budgeted and real outcomes, such as sales revenue, costs or other key performance indicators.

By analyzing these variances, FPOs can identify the root causes of deviations and take timely corrective actions to enhance efficiency, control costs and achieve their financial and operational objectives without losing the agri season.

The process of variance analysis starts with establishing budgets and ends at taking corrective measures. This can be understood with the help of figure beside:



Figure IV: Process of Variance Analysis



These variances can occur for revenue as well as cost and resulting variance in profit. The main reasons for variances in FPO business can be attributed to quality and consistency of inputs, skills variations of man power deployed, price fluctuations, quality and market demand for agricultural produce etc.

Variance analysis is a continuous exercise for concurrent improvements and possible only in the environment of real time reporting system; as otherwise it would remain merely a post mortem exercise.

### **Target Costing:**

Target Costing is the cost management technique to reduce the total cost of the product, over its complete lifecycle. It could be reducing the cost of production, raw material, labour, engineering, research and design. It focuses on searching for opportunities for cost reduction at the product planning stage, as well as providing continuous cost reductions once a product commences manufacture

Target Costing or Targeting the Farming Expenses is needed because the bottom line in farming is quite thin. Targets will help to improve the margins and enhance the farmers' income. By considering target cost, viable support price of the produce can be negotiated with the buyers on a year to year basis. This can be the basis for fixing the minimum support price by the Government. FPOs can propagate this concept amongst their members to earn higher crop margin. Also, FPOs can contain their administrative and marketing costs to earn better margins.

Tata Nano is the most apt example of Target Costing, that amazed the entire world. Sir Ratan Tata worked on the principles of target costing and made it possible to deliver an efficiently working car to Indian buyers. Much like what Henry Ford had in the beginning of the 20th century with his Model T in 1908 at a price of \$825, exactly 100 years after Ratan Tata unveiled Nano, the Indian ultra low-cost car. At rupees one lakhs, the Nano is the world's cheapest car and makes motoring affordable to millions of Indians. This all happened with the perpetual cost reduction efforts.

### **Yield Management:**

Yield Management Crop yield is a term used to describe the quantity of agricultural production that is produced for every unit of land area. Yield management is used to

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

optimize crop yields while minimizing input costs and reducing environmental impact. FPOs can be instrumental in educating the farmers for using a combination of traditional and modern techniques, to achieve higher yields and greater profitability, while also promoting sustainability and social equity in farming communities.

Farm yield can be improved by

- choosing higher yielding crop varieties,
- ensuring quality of seeds,
- judicious crop rotation,
- proper irrigation,
- smart application of fertilizers, and
- using appropriate crop protection methods etc.

Most of the farming costs tend to remain fixed for the crop for a season. As such, substantial portion of the revenue earned over the breakeven yield adds up to the farming margins. Evidently, the technique of yield management turns out to be game changer for farmers, whereas FPOs get more quality of produce to sell, generating more revenue and more profits.

## Inventory Management:

Inventory Management Major activities of FPOs include procurement of agricultural inputs for sale to members and procurement of members' produce for sale in the market. In the process, FPOs hold inventory of inputs as well as end products. So, another very important aspect to be addressed is inventory management. FPOs are mostly unaware of the modern inventory management system and its practices. Lack of efficient inventory management system adversely affects overall profitability.

Inventory Management refers to the process of ordering, storing, using, and selling the inputs and finished goods. For efficient inventory management system, following need to be ensured:

- Efficient procurement at minimum price using economic order quantity
- Optimum holding period to minimise slippages, leakages and inventory carrying cost



- Proper storage conditions to maintain proper quality of inventory
- Proper recoding of transactions related to sale and purchase of materials
- Maintain proper storage records
- Physical verification at a regular interval and cross check with the store records.

The Farmers Production Organizations (FPO) can train their members and staff regarding the Inventory Management / Storage & Warehousing system to take the maximum benefit of available resources.

### Cost Benefit Analysis (CBA):

Cost Benefit Analysis (CBA) is a quantitative analytical tool that helps decision-makers to determine the value of a project, program, or policy. Its purpose is to assist in making informed judgments and appraising available options by identifying and quantifying the costs and benefits associated with a particular activity or initiative. By converting complex data into manageable information, cost-benefit analysis facilitates the efficient allocation of resources and supports evidence-based decision-making.

According to Harvard Business School, a cost-benefit analysis is the process of comparing the projected or estimated costs and benefits (or opportunities) associated with a project decision to determine whether it makes sense from a business perspective.

The process of cost-benefit analysis involves identification of all the costs and benefits associated with a particular decision or action, assigning a monetary value to them and then comparing the total costs with the total benefits to determine whether the decision or action is economically viable. The goal of cost-benefit analysis is to provide decision-makers with a clear and objective assessment of the potential costs and benefits of different options, allowing them to make informed and efficient choices.

### Applications of CBA in context of Indian Agriculture

There are certain studies that demonstrate how cost-benefit analysis can be applied to different farming practices in India, such as drip irrigation, improved seeds, integrated pest management, and agro-forestry. These practices are equally applicable to FPO operations also. By evaluating the costs and benefits of different practices and investments, FPOs can make informed decisions that optimize their returns and improve the sustainability of their operations.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- (i) **Investment in Drip Irrigation:** A study conducted in Maharashtra found that farmers who adopted drip irrigation saw an average increase in yield of 36%, leading to an increase in net income of ₹ 52,500 per hectare per year. The cost-benefit analysis conducted as part of the study found that the net benefits of drip irrigation were positive, with a benefit-cost ratio of 2.5.
- (ii) **Investment in Improved Seeds:** A study conducted in Madhya Pradesh found that farmers who adopted improved seeds saw an average increase in yield of 20%, leading to an increase in net income of ₹ 6,000 per hectare per year. The cost-benefit analysis conducted as part of the study found that the net benefits of improved seeds were positive, with a benefit-cost ratio of 2.6.
- (iii) **Investment in Integrated Pest Management:** A study conducted in Andhra Pradesh found that farmers who adopted integrated pest management practices, such as use of bio-pesticides and natural enemies, saw an average increase in yield of 23%, leading to an increase in net income of ₹ 14,000 per hectare per year. The cost-benefit analysis conducted as part of the study found that the net benefits of integrated pest management were positive, with a benefit-cost ratio of 3.4.
- (iv) **Investment in Agro-Forestry:** A study conducted in Gujarat found that farmers who adopted agro-forestry practices, such as intercropping of trees and crops, saw an average increase in net income of ₹ 5,000 per hectare per year. The cost-benefit analysis conducted as part of the study found that the net benefits of agro-forestry were positive, with a benefit-cost ratio of 2.8.
- (v) **Investment in Vermicomposting:** A study conducted in West Bengal found that farmers who adopted vermicomposting saw an average increase in yield of 26%, leading to an increase in net income of ₹ 11,000 per acre. The cost-benefit analysis conducted as part of the study found that the net benefits of vermicomposting were positive, with a benefit-cost ratio of 2.4.
- (vi) **Investment in Fish Culture:** A study conducted in West Bengal found that farmers who adopted fish culture in rice fields saw an average increase in net income of ₹ 12,000 per acre. The cost-benefit analysis conducted as part of the study found that the net benefits of fish culture were positive, with a benefit-cost ratio of 1.7.

Similarly other decisions of FPOs can be evaluated through this technique and decision can be taken accordingly.



### Key Performance Indicators:

Key Performance Indicators (KPIs) are essential tools for measuring the progress, effectiveness, and impact of working of a business enterprise. KPIs provide quantifiable metrics that help evaluate the performance of the business in achieving its goals and objectives. These provide targets for teams to shoot for, milestones to gauge the progress and insights that help people across the organization to make better decisions.

Key Performance Indicators are the crucial indicators to evaluate the performance on a consistent basis. These indicators need to be developed on the basis of activities and their time line. CEO can be made responsible for timely reporting and drawing the conclusions and further actions. A proper Management Information System can be developed for complete evaluation. The KPIs can differ based on industry, company and personal objectives. Popular KPI examples include customer satisfaction, employee retention, revenue growth, and cost reduction.

#### Characteristics of KPIs for FPOs

The indicators should be a mix of both quantitative and qualitative data, limited in number for each variable and feasible to collect. In nut shell, SMART parameters to be used for the selection of indicators:

**Specific:** The measured changes should be expressed in precise terms and suggest actions that can be taken to assess them

**Measurable:** Indicators should be related to things that can be measured in an unambiguous way

**Achievable:** Indicators should be sensitive to changes the FPO might make. These should be achievable.

**Replicable:** Measurements should be the same when used by different people.

**Time-bound:** There should be a time limit within which changes are expected and measured.

#### Common KPIs for FPOs

Performance Indicators differ based on nature and form of business. The selection of

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

KPIs depends on the specific goals, objectives, and context of each business entity. These include indicators for quantitative performance, financial performance, stakeholders' satisfaction, social impact etc. Some commonly used KPIs for FPOs can be understood with the help of Figure 12.2

- i. **Financial Performance Indicators:** These can be developed to measure the overall revenue generated, profits earned, value created for the business and various ratios for liquidity and solvency.

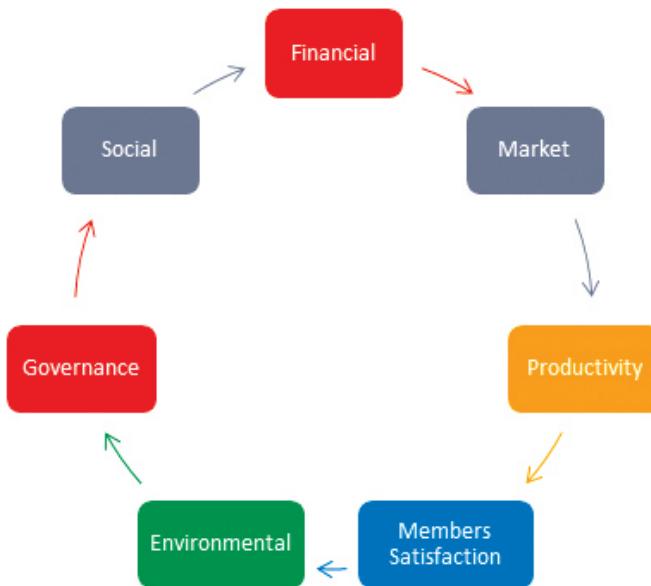


Figure V: Key Performance Indicators

- ii. **Market Performance Indicators:** These indicators include the quantity of sale of goods and services, average prices realised, market share captured (percentage) and growth in marketing channels like dealers, distributors, retail outlets etc.
- iii. **Productivity and Efficiency Indicators:** The measures like yield per acre or productivity per farmer, cost per unit of production, overall savings in cost of cultivation or marketing, efficiency of resources (water, power, fertilizer) utilised etc. are included in these indicators.
- iv. **Member Engagement and Satisfaction Indicators:** These are measured by considering membership growth rate, members' participation in decision-making processes, rate of retention of active members etc.



- v. **Social and Environmental Impact Indicators:** The rate of adoption of sustainable agricultural practices, Conservation of natural resources (e.g., water, soil, power), social welfare initiatives benefiting members and the community, reduction in greenhouse gas emissions and carbon footprint etc. are part of Social and environmental impact indicators.
- vi. **Governance and Leadership Indicators:** These indicators measure the effectiveness of the Board members, transparency in transactions, statutory compliances, succession planning and leadership development etc.

Key Performance Indicators (KPIs) provide management with valuable insights into their performance, enabling them to make data-driven decisions, enhance accountability and drive continuous improvement. The selection of KPIs should align with the specific goals and objectives mentioned in the Business plan of the FPO. Regular monitoring and analysis of KPIs allow FPOs to measure their progress, identify areas for improvement, and maximize their impact on the livelihoods of farmers and agricultural development.

Regular monitoring of KPIs in the light of Business plan becomes the ground work for outcome evaluation. If FPOs are regularly monitoring the performance through structured KPIs, outcome evaluation rating is bound to raise high leading to overall growth of the organisation.

A monthly report is suggested to be submitted by all FPOs to their POPI/CBBO for evaluating the monthly performance.

## Conclusion

Concluding, it can be said that FPO is an agro commercial entity with a wide scope of activities. Like any other business enterprise FPOs can also grow and flourish by using tools and techniques of revenue and cost management. Additionally, Well-defined activities and their effective monitoring play an important role in the efficient FPO Management that can lead to a feasible FPO model.

### Learning Take

**Cost Management Advantage paves the way to Feasible FPO Model**

6

*The Institute of Cost Accountants of India*

# SUCCESS STORIES FROM ACROSS THE NATION

## CASE STUDY EASTERN REGION





### Introduction

**F**armer Producer Organizations (FPOs) are conceptualized in India to address the systemic disadvantages faced by small and marginal farmers who operate on fragmented landholdings and have limited market access. These farmers often lack bargaining power, technical knowledge and access to fair markets. As a result, their incomes remain unstable and vulnerable to exploitation.

In this context, Ormajhi Farmers Producer Company Ltd. (OFPC), established in 2022 in Ranchi district, emerges as an important model. With 501 shareholders, the FPO focuses on vegetables, cereals, pulses and horticultural crops. Its journey reflects broader agricultural challenges in tribal and rural Jharkhand — limited infrastructure, underdeveloped supply chains and weak market linkages but also showcases how systematic interventions can transform an FPO into a financially sustainable enterprise.

This paper expands on OFPC's transformation through cost-accounting interventions, improved governance, institutional support and strategic partnerships. It demonstrates how even small FPOs can achieve rapid scaling when supported with structured processes and market-oriented strategies.

### Background of the FPO

Before the OFPC was formally registered, the farmers in the Ormanjhi block worked individually. Their produce was sold in village-level markets, often controlled by traders and intermediaries. Individual farmers lacked:

- Collective bargaining power, which led to lower prices.
- Technical know-how, resulting in inconsistent crop quality.
- Standardized farming, leading to varied yields.
- Economic stability, as prices fluctuated frequently.
- Knowledge of government schemes, leaving them out of subsidy opportunities.

The formation of OFPC under the Companies Act as a Producer Company represented a move towards:

- Organized procurement
- Market-driven sales

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- Transparent governance
- Shared profits
- Financial documentation

Its establishing principle was simple: "Together we grow better."

This shift from individual to collective farming laid the foundation for the FPO's future expansion.

## Challenges Faced by OFPC before Receiving Professional Support

### Incorrect cost calculation and pricing

OFPC originally sold produce without understanding:

- Total production cost
- Variable vs. fixed cost
- Notional cost (e.g., family labour, land rent)
- Grading losses
- Packaging & transportation losses

Because these costs were not recorded, the selling prices were often lower than the actual cost of production. This resulted in:

- Losses for both the FPO and individual farmers
- Cash flow shortages
- Difficulty in predicting income

In many cases, farmers unknowingly operated at a negative margin.

### Dependency on middlemen

Middlemen had monopolistic control over:

- Farm-gate procurement
- Market prices



- Transportation
- Quality grading

Consequences included:

- Farmers receiving only 30–40% of the retail price
- No transparency in price determination
- Distorted quality assessment leading to unfair rejections

This made farmers distrust formal markets and delayed their transition to organized systems.

### **High post-harvest losses due to lack of grading**

The FPO lacked:

- Sorting tables
- Grading machines
- Proper crates
- Cold storage

As a result:

- A significant portion of produce was rejected by buyers
- Post-harvest losses reached up to 15–25%
- Unsold produce reduced profit margins
- Shelf life decreased due to improper handling

Markets like Reliance Fresh and BigBasket require uniformity and hygiene, which the FPO could not initially guarantee.

### **Scattered procurement resulting in high transportation costs**

Farmers supplied produce from distant villages, forcing the FPO to:

- Make multiple trips
- Spend more on fuel and labour

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- Face logistical inefficiencies

Transportation accounted for nearly **18–22% of total operational expenses**, which is unsustainable for growing FPOs.

## Weak financial documentation

The FPO did not maintain:

- Cash books
- Stock registers
- Cost sheets
- Transport logs
- Sales ledgers

This resulted in:

- Ineligibility for bank loans
- Missing out on subsidies (Equity Grant, DGFT, PMFME)
- Lack of credibility with institutional buyers
- Poor internal governance

Without data, strategic planning was impossible.

## Cash flow shortages

Seasonal crops created cycles of heavy procurement followed by delayed sales. Without working capital planning:

- farmer payments were delayed
- procurement slowed
- market opportunities were lost

Cash flow gaps directly impact farmer confidence in the FPO.

## Limited awareness of government schemes

The FPO missed opportunities such as:

- SFAC Equity Grant (up to ₹ 15 lakh)
- Credit Guarantee Cover
- NABARD Promotional Fund
- AIF Infrastructure Subsidy
- FPO Management Cost Support

Due to ignorance of documentation requirements, the FPO remained under-financed and under-supported.

## Overall Impact of Professional Support on OFPC

Professional intervention brought a transformative shift in the functioning, governance and sustainability of Ormanjhi Farmers Producer Company Ltd. (OFPC). The impact of these interventions can be broadly categorized into three major domains: **operational performance, financial performance and community upliftment** with a special emphasis on women's participation.



Figure 1: Happy Farmer & Good Produce after Professional Intervention

# Impact on Operational Performance

## Scientific Cost-Sheet Preparation

Professional Cost Accountants played a transformative role by introducing a **systematic and data-driven cost accounting framework** at Ormanjhi FPO. Each cost component was broken down scientifically to capture the true cost of cultivation and procurement. This ensured that the FPO never sold below cost and improved decision-making accuracy.

Below is a detailed explanation of each component:

### i. Components of the Cost Sheet

#### a. Seed Cost (Hybrid, OPV or Local Varieties)

Seeds constitute the foundation of crop production cost.

The cost sheet captured:

- Type of seed used (hybrid, desi, OPV, grafted)
- Quantity required per acre
- Price variation per vendor
- Germination rates affecting re-sowing costs

#### Purpose:

This prevents underestimating production costs and helps farmers choose cost-effective seed varieties.

#### b. Fertilizer and Soil Nutrition Cost

This section includes all nutrient-related inputs:

- Basal fertilizers (DAP, NPK, urea)
- Micronutrients and bio-stimulants
- Soil amendments (lime, gypsum, compost)
- Foliar sprays

#### Purpose:

Captures the real cost of maintaining soil fertility and plant health.



### c. Pesticide and Crop Protection Cost

Includes costs of:

- Fungicides
- Insecticides
- Weed management
- Biological pest control systems
- Spraying labour or machine charges

**Purpose:**

Ensures the FPO estimates the full cost of protecting crops from pests and diseases.

### d. Labour Cost (Hired and Family Labour)

Labour is a major cost element in agricultural production.

The cost sheet separately recorded:

- Hired labour (paid wages)
- Family labour (notional valuation)
- Labour for sowing, weeding, spraying, harvesting
- Labour for grading and packing

**Purpose:**

Capturing family labour prevents farmers from underestimating actual production cost and helps them measure true profitability.

### e. Land Rent (Notional Cost)

Even when farmers cultivate on their own land, accounting for notional land rent is essential for:

- True economic cost calculation
- Fair comparison with alternate crops
- Government scheme compliance
- Attracting loans or equity grants

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

### **Purpose:**

Ensures that farmers recognize the economic value of land and avoid crops with negative net returns.

### **f. Grading, Sorting and Packaging Cost**

Post-harvest operations require:

- Labour for grading
- Sorting materials (tables, trays)
- Packaging materials (crates, bags, boxes, films)

Cost sheet captured:

- Unit cost per crate
- Material wastage rates
- Reuse cycles of crates

### **Purpose:**

Makes the FPO aware of wastage-related costs and standards required for institutional buyers.

### **g. Loading and Unloading Charges**

Includes:

- Labour for handling produce
- Charges for shifting crates
- Fees at collection centers

### **Purpose:**

Captures real operational expenses that were previously invisible to farmers.

### **h. Mandi Fees and Transaction Charges**

When selling in regulated markets, charges include:

- Market entry fee
- Loading/unloading fee at mandi
- Auction commission
- Weighing charges



**Purpose:**

Accurate inclusion prevents the FPO from underpricing produce.

**i. Fuel and Transportation Cost**

Transportation is often underestimated but significantly affects profitability.

Cost sheet captured:

- Fuel consumption
- Vehicle rental
- Driver allowance
- Route distances
- Loading capacity utilization

**Purpose:**

Allows optimization of transportation and helps in designing procurement clusters.

**j. Overheads and Wastage**

Overheads include:

- Office expenses
- Staff salaries
- Electricity
- Depreciation of equipment
- Phone/communication expenses
- Water usage
- Miscellaneous costs

Wastage includes:

- Post-harvest losses
- Rejections by buyers
- Quality degradation during transport

**Purpose:**

Including overheads ensures accurate pricing and capturing wastage helps identify operational inefficiencies.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

### ii. Impact of Scientific Cost-Sheet Preparation

The introduction of cost sheets brought about transformative impacts across the financial and operational systems of OFPC.

#### a. Correct Cost Identification

Before intervention:

Farmers and FPO leaders estimated cost based on intuition, leading to inaccurate pricing.

After intervention:

- Every rupee spent was accounted for
- Notional costs were included
- Crop-wise profitability became measurable
- Hidden costs became visible

**Outcome:**

The FPO could identify which crops were profitable and which needed intervention or withdrawal.

#### b. Prevention of Losses

Incorrect costing earlier led to selling crops below the cost of production.

Cost sheets prevented this by:

- Establishing a minimum selling price (MSP for FPO)
- Preventing irrational underpricing
- Avoiding panic selling during glut in market
- Allowing negotiation with buyers using real data

**Outcome:**

The FPO stopped making hidden losses that were earlier overlooked.

#### c. Transparent Communication with Farmers

With scientific cost sheets:

- Farmers understood the real cost structure



- Misconceptions about “profits” were removed
- Farmers became aware of wastage and inefficiencies
- Decision-making became evidence-based

### **Outcome:**

Farmer trust increased as the FPO became more transparent and democratic.

#### **d. Improved Profitability**

Profit margins improved because:

- Wastage and leaks were eliminated
- Realistic pricing was adopted
- Better negotiation with buyers became possible
- Operational efficiency increased
- Seasonal price fluctuations were better managed

### **Outcome:**

The FPO achieved positive profit after years of losses and strengthened its financial base.

## **Market-Driven Selling Price Fixation**

Before professional intervention, prices were based on guesswork, peer practices and middlemen suggestions. After introducing scientific cost sheets and market intelligence, OFPC implemented a **data-backed pricing system** based on the following components:

#### **i. Dynamic Pricing**

Dynamic pricing means the FPO adjusts prices based on real-time market conditions instead of using fixed or traditional prices.

The system considers:

- Current supply-and-demand shifts in nearby markets
- Market arrivals in Ranchi, Hazaribagh and Regional mandis
- Sudden market gluts due to weather or bumper harvests
- Price fluctuations in retail chains (e.g., Reliance Fresh)

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- Input cost changes

Why it matters:

- Prevents losses during low-price periods
- Helps capture premium prices during high-demand windows
- Ensures OFPC remains competitive without underpricing

### ii. Seasonal Price Monitoring

The FPO collected and analyzed historical price data to understand:

- Peak months for each vegetable
- Seasonal dips and gluts
- Festival-based demands
- Price surges during summer/winter transitions.

#### Examples:

- Tomato prices peak in summer months
- Leafy vegetables fetch higher rates during winter
- Pulses and root vegetables peak during festive seasons

#### Impact:

The FPO planned procurement and sales accordingly, improving profits and reducing wastage.

### iii. Minimum Selling Price (MSP Based on Actual Cost)

This MSP is not the government MSP it is FPO's own scientifically determined minimum price, below which the produce must not be sold.

It is calculated using:

- Cost of production
- Post-harvest expenses
- Transport charges
- Grading and wastage costs
- Overheads



### **Purpose:**

- Protects farmers from market exploitation
- Ensures the FPO never sells at loss
- Provides a pricing benchmark during negotiations

#### **iv. Farmer-Level Breakeven Analysis**

Breakeven analysis helps farmers understand:

- How much they must produce to cover costs
- At what price they start earning profit
- Whether switching to alternative crops is beneficial
- Whether certain input investments are viable

### **Impact:**

Farmers became more strategic and avoided crops with negative returns.

### **Impact of Market-Driven Pricing**

- No Produce Sold Below Actual Cost
- Higher Margins for Farmers
- Credible Negotiation with Buyers

Farmers received 10–30% more income due to:

- Better pricing
- Lower input cost variance
- Reduced wastage

### **Monthly MIS Reporting System**

The introduction of the MIS (Management Information System) was a turning point. It converted the FPO into a professionally managed enterprise. MIS reports were generated monthly and even weekly during peak seasons.

#### **1. MIS Reports**

MIS Reports Included:

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

### i. Procurement vs. Sales Report

Tracks:

- How much produce was collected
- How much was sold
- Inventory in hand
- Wastage and rejections
- Farmer-wise supply performance

Helps identify procurement gaps and sales leakages.

### ii. Cash Flow Forecast

Forecasting includes:

- Expected cash inflows from sales
- Outflows for procurement, salaries, transport
- Peak season fund requirements

FPO no longer runs into cash shortages.

### iii. Inventory Levels

Real-time tracking of:

- Perishable stock
- Non-perishable goods
- Slow-moving stock
- Expected shelf life

Important to avoid wastage.

### iv. Transport Expenses

Tracking:

- Vehicle usage
- Fuel consumption
- Driver charges



- Trip optimization

Revealed inefficiencies that previously went unnoticed.

### v. Gross Margins

Helps evaluate:

- Profit per crop
- Contribution margins
- Buyer-specific profitability

Supports better decision-making.

### vi. Profitability Trends

Monthly trends show:

- Which crops perform better
- Which seasons are most profitable
- How operational costs change over time

Useful for future planning.

## 2. Benefits of MIS

### i. Board-Level Strategic Planning

Directors could take informed decisions based on real data, not assumptions.

### ii. Early Detection of Financial Leakages

Misreporting, wastage, transport overcharges and rate manipulation were quickly spotted.

### iii. Improved Transparency

Builds trust among farmers, buyers and financial institutions.

### iv. Better Credit-worthiness

Banks and government agencies prefer FPOs with strong MIS systems.

MIS made OFPC operate with the structure of a professional agribusiness enterprise.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

### Identification of Hidden Expenses

Before intervention, OFPC was losing money without realizing where and how. Cost accountants analyzed operations and identified the following hidden leaks:

#### i. Transport Overcharges

Transporters often charged:

- Excess for small loads
- Double trips
- Unrecorded loading fees
- Fuel charges not in line with actual usage

Reforming transport reduced costs drastically.

#### ii. Excess Labour Payments

Due to lack of monitoring:

- Labour was over-hired
- Duplicate payments occurred
- Rates varied without control
- Idle labour hours went unreported

Standardizing labour practices saved money.

#### iii. Packaging Material Wastage

Caused by improper storage and misuse:

- Crates breaking due to rough handling
- Excess use of sacks and bags
- Poor tracking of packaging inventory

Cost accounting introduced accountability.

#### iv. Poor Route Planning

Previously:

- Drivers made multiple small trips
- Distant villages were served inefficiently

- Empty-return trips increased fuel cost
- Route optimization cut transport time and fuel use.

### V. Grading and Sorting Losses

Losses occurred when:

- Good produce was mixed with inferior grade
- Bad handling damaged vegetables
- Lack of standardization caused inconsistent quality

Standardized grading reduced wastage by 10–15%.

### Overall Impact:

After corrections, OFPC reduced handling and transport costs by 12–15%, directly improving profit margins.

### Farmer Training and Capacity Building

Training is a cornerstone of sustainable FPO development. OFPC conducted structured training programs that improved both quality and productivity.



Figure 2: Training Session for members

#### 1. Training Topics

(a) **Grading and Sorting Standards** Improved consistency and reduced rejection rates.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- (b) **Hybrid Seed Management** Boosted yield quality and quantity.
- (c) **Organic Pest Control** Reduced chemical residue and improved crop quality.
- (d) **Water-Saving Techniques** Enhanced sustainability and reduced irrigation cost.
- (e) **Market Requirements** Improved market acceptance drastically.
- (f) **Documentation for Procurement** This improved cost accuracy and transparency

### 2. Outcomes of Training

- **Quality Consistency Improved**

Consistency built trust with institutional buyers.

- **Wastage Reduced**

Better handling reduced losses by up to 10%.

- **Farmer Confidence and Participation Increased**

Farmers felt ownership and pride in the FPO's success.

## Feasibility Studies and DPR Preparation

A major intervention involved preparing Feasibility Reports and Detailed Project Reports (DPRs) for infrastructure development. These documents are essential for obtaining financing and government subsidies.

### 1. Types of DPRs Prepared

- i. **Storage Sheds** Increases shelf life and reduces wastage.
- ii. **Mini Processing Units** Enables value addition and higher margins.
- iii. **Cold Storage Facilities** help to Extends shelf life, Allows off-season sales and Reduces spoilage. It is Ideal for tomatoes, leafy vegetables and fruits.

### 2. Benefits of Preparing DPRs

- i. Apply for Subsidies
- ii. Present Bankable Proposals
- iii. Attract Investor Interest



# Financial Performance Impact

## Profitability Analysis

### Profit grew:

- From **Negative**, in 2023 and 2024
- To **Positive ₹ 42,740**, in 2025

While profits look modest, this is a **transition phase**, where gains are reinvested into infrastructure and working capital. Profitability will rise exponentially once:

- Storage units are installed
- Value addition units start
- Market linkage pipelines strengthen

## EPS Improvement

EPS improving from **-14.28 (2023)** to **+0.33 (2025)** indicates:

- Strong financial revival
- Increased share value
- Improved investor confidence

## Asset Growth

Growth from **₹ 2.53 lakh to ₹ 17.75 lakh** demonstrates:

- Better capital accumulation
- Stronger financial base
- Ability to apply for larger loans

Table 1: Financial Highlights

Particulars	As on 31.03.2025	As on 31.03.2024	As on 31.03.2023
Sales	₹ 55,57,685.00	₹ 6,94,560.00	₹ 97,020.00
Profit	₹ 42,740.35	- ₹ 6,172.00	- ₹ 14,283.00

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Particulars	As on 31.03.2025	As on 31.03.2024	As on 31.03.2023
EPS	₹ 0.33	- ₹ 0.10	- ₹ 14.28
Assets	₹ 17,75,835.35	₹ 10,23,454.00	₹ 2,53,735.00

Interventions significantly strengthened OFPC's financial base and profitability.

### Overall Impact

- i. Loss Prevention Through Accurate Costing
  - Eliminated underpricing.
  - Ensured all notional and hidden costs were captured.
  - Helped avoid panic selling and distress sales.
- ii. Improved Profitability
  - Leakages reduced (12–15%).
  - Better buyer negotiation increased margins.
  - Scientific pricing increased farmer income by 10–30%.
- iii. Financial Governance via MIS
  - Better cash flow planning prevented shortages.
  - Transparency increased buyer and bank confidence.
  - Trend-based planning improved financial predictability.
- iv. Stronger Eligibility for Institutional Finance
  - Improved accounting and stock records.
  - Eligibility for Equity Grant, Credit Guarantee, NABARD support, AIF subsidy.
- v. Enhanced Creditworthiness
 

Banks trust FPOs with structured governance and MIS systems.

  - Better presentation of financial viability.
  - DPRs supported loan applications.



# Community Impact & Women's Participation

## Social & Community Upliftment Outcomes

Households have experienced greater income stability as a result of improved livelihood opportunities, better access to resources and enhanced financial management skills. This stability has contributed to more secure and resilient family environments, allowing members to plan for the future with greater confidence. At the community level, participation in training programs has increased significantly, with more individuals actively engaging in capacity-building sessions, skill-development workshops and awareness initiatives. This stronger involvement has empowered participants to make informed decisions and contribute meaningfully to local development processes.

In addition, communities have shown improved savings discipline and deeper engagement with formal financial systems. Through regular saving practices, exposure to financial literacy sessions and access to credit and banking services, individuals have become more financially independent and better equipped to manage household expenses and emergencies. Furthermore, within Farmer Producer Organizations (FPOs), members have played an important role in strengthening social cohesion and trust. Their collaborative efforts, transparency and consistent participation have helped create a more supportive and united group environment, fostering collective growth and long-term sustainability.

## Women in Operational Activities

### i. Managing Sorting and Grading Lines

Women farmers took leadership roles in managing the sorting, grading and quality-checking operations, which are essential for meeting market standards.

#### Impact on OFPC:

- Rejection rates by buyers reduced significantly due to uniform quality standards.
- Better grading resulted in premium prices for Grade-A produce (often 20–30% higher).
- Quality consistency strengthened the FPO's reputation with institutional buyers like retail chains.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Women's natural precision and organizational skills make them ideal for quality-sensitive tasks, which improved OFPC's market credibility.

### ii. Running Collection Centers

Women actively manage operations at village-level and main FPO collection centers. Women tend to maintain better discipline and order, ensuring smooth operations. They document daily collection volumes accurately, leading to consistent data entry. Their presence increases comfort and trust among women farmers, encouraging more participation.

#### **Impact:**

- Collection centers run more efficiently with lower conflict and discrepancies.
- Farmers receive quicker service, improving satisfaction and participation rates.
- Higher accuracy in records strengthens the FPO's MIS and audit process.

Their involvement makes collection centers more organized, transparent and farmer-friendly.

## Women in Financial Management

Women are actively involved in **maintaining financial and administrative records**, which are vital for audits, bank interactions and subsidy applications. They excelled due to high diligence and accuracy in numerical reporting, updated and accurate documentation

#### **Impact:**

- The FPO became more compliant, organized and creditworthy.
- Banks and government agencies gained confidence in OFPC's systems.
- Improved record keeping facilitated successful application for equity grants and subsidies.

Women's operational discipline strengthened the FPO's financial system significantly.

## Women in Governance

Women members play an increasingly important role in the FPO's **governance structure**, including the Board of Directors and key committees.

### Impact

The FPO's internal governance improved, reducing conflicts and increasing trust among members.

- Decisions around pricing, procurement and infrastructure were taken more democratically.
- Women's involvement earned the FPO respect from institutions that prioritize gender-inclusive development.

Women's leadership has shaped a more transparent and balanced governance system within OFPC.

### Partnerships and Their Strategic Importance



Figure 3: Partners in growth

#### Reliance Fresh

- Offers stable orders
- Ensures predictable cash flow
- Requires high quality, pushing the FPO to improve standards

#### HM Clause

- Supplies high-quality seeds
- Provides field demonstrations
- Reduces crop failure risk

#### Farmers Friends Agri Intel Pvt. Ltd.

- Offers digital farm management tools
- Provides crop advisories

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- Helps forecast yield and demand

Partnerships create a strong ecosystem for production and marketing

# SFAC Support Analysis



Figure 4: In News

Support from the Small Farmers' Agribusiness Consortium (SFAC) plays a pivotal role in strengthening emerging Farmer Producer Organizations and OFPC stands to benefit significantly from this institutional assistance. SFAC's interventions help build capital through the Equity Grant Scheme that helped to invest in essential infrastructure such as storage sheds and sorting units. Additionally, SFAC reduces financial risk by offering a Credit Guarantee Cover that encourages banks to lend without demanding heavy collateral. The organization also facilitates valuable market linkages by connecting FPOs with large retail chains, processors and agri-business firms through buyer-seller meets and exposure platforms, which would further strengthen OFPC's expanding partnerships and imparting training for capacity building.

## Conclusion

The transformation of Ormajhi Farmers Producer Company Ltd. (OFPC) stands as a compelling example of how structured systems, professional guidance and community-driven participation can collectively reshape the trajectory of a rural FPO. What began as an informal collective grappling with inconsistent pricing, poor documentation, high post-harvest losses and weak governance gradually evolved into a financially sustainable enterprise equipped with scientific costing tools, robust MIS systems, value-driven partnerships and stronger market linkages. Through improved cost transparency, strategic pricing and operational discipline, OFPC not only reversed financial losses but also built a foundation for long-term stability and scale.



In essence, OFPC's journey demonstrates that when technical systems, strong leadership, community engagement and market intelligence work together, an FPO can transform from a vulnerable collective into a resilient agribusiness enterprise capable of driving sustained rural development.

### Learning Take

**Do not underestimate the power of cost accounting,  
Market linkage is the backbone of sustainability,  
Transparency builds trust and  
Training is critical**

# CASE STUDY

# WESTERN REGION





### Introduction

**S**ahyadri Farmer Producer Company Ltd. (SFPCL) was formed in the year 2011 with the motive of ensuring reasonable returns to the farmers and quality and safe food to the consumers. Sahyadri started as a movement by Shri. Vilas Shinde, Chairman of the Company, with focus on the welfare of the farmers to get them their righteous due, while doing business profitably. SFPCL is a leading farmer producer company working with 15,000 farmer members and a capital base of ₹ 55.67 crores. The company is working with a tagline “of the farmers, by the farmers, for the farmers”.

The extracts below are from the Case Study of Sahyadri FPC Limited carried out by National Institute of Agricultural Extension Management (MANAGE), Hyderabad and Annual Reports.

### Brief of Sahyadri FPC Limited

Shri Vilas Shinde, Chairman of the FPC, had a passion to create some form of agriculture business. Initially, he started cultivating grapes of export quality and used to market the same through agents appointed by the export firms. He realised that the price paid by such agents was much lower as compared to the international market price. This prompted him to explore an opportunity to sell his grapes directly to the exporting firms for better price compared to price paid by the agents. Due to low marketable surplus with him, he realised the need for scaling up by working with other farmers in the region. He started procuring the export quality grapes from farmers in his village and nearby villages for export of the same to Europe and other countries. It so happened that in the year 2010, the entire consignment of grapes exported from India was rejected and all the exporters incurred heavy losses. Further, most of the exporters passed on their losses to the farmers. However, Shri Vilas Shinde who procured grapes worth ₹ 7 crore, paid the entire amount of the farmers. This helped him win permanent trust and loyalty of the farmers associated with him. Soon after this incident, Sahyadri FPC Ltd was formed in December 2010 with the vision & mission mentioned below:

### Vision

- To be a leading Farmer Producer Company (FPC) with the power to bridge the gap between the rural and urban communities.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- To make farming a profitable & sustainable business for all farmer members.
- To provide safe, healthy, affordable farm produce and value-added products to the consumers.

## Mission

Sahyadri Farms is a trusted, value driven and professionally managed Farmer Producer Company (FPC) of the farmers, by the farmers, for the farmers.

## Basic Information

Basic information about the Sahyadri FPC Ltd. is given below:

*Table 1: Basic Data of Sahyadri FPC Ltd.*

Sr.	Particulars	Details
i.	No. of Total Associated Members	15000
ii.	No. of Registered Growers	6398
iii.	No. of Employees	4657
iv.	Land Area Covered	15789 Acres
v.	Revenue (2020-21)	₹ . 48152.06 Lakhs
vi.	Profit after Tax (2020-21)	₹ . 2426.75 Lakhs
vii.	Paid up Capital (2020-21)	₹ . 5566.65 Lakhs
viii.	Intellectual Property: Trade Marks	123
ix.	Intellectual Property: Copy Rights	7

## Major Activities of FPC

A Farmer Producer Company (FPC) is a type of entity in India that is formed by farmers to promote collective farming, enhance their bargaining power, and improve their socio-economic status. FPCs undertake various activities to support the interests of their farmer members. Here are the major activities typically carried out by FPCs. Major activities undertaken by SFPCCL are.



- i. **Cultivation:** This includes scientific cultivation of specific fruits, vegetables and flowers which are having enormous demand, both in the domestic and international market. In all there are 12 fruits, 40 vegetables and a few flowers produced by members of the Company. Prominent fruits are grapes, pomegranate, banana, mango & melon. Prominent vegetables include sweet corn, onion, tomato, potato and okra, whereas flowers include chrysanthemum, carnation and lily.
- ii. **Processing:** Variety of processes/ methods are being used to increase the market value and shelf life of fruits and vegetables. Details of three prominent methods used are as follows:
  - a. **Aseptic Fruit Processing:** In this process fruits are sterilized and packed in drums/containers to maintain the sterility, that allows the products to maintain a longer shelf life without any preservatives till the opening of the aseptic bags. The products covered by this process include pulpy fruits like tomato, mango, guava, banana and papaya etc. With the latest technologies in processing, SFPCL is involved in production of pulps in aseptic manner and are stored in aseptic bags/ drums in techno-enabled aseptic warehouse.
  - b. **Frozen fruit pulp/puree:** This is prepared by using plate freezers. Pulpy fruits like mango, banana, guava, custard apple are used for this purpose. Pulp is made with state-of-the-art pulp processing line and then packed in unit packs using FFS machines. The product is loaded into the station in trays, the freezing plates then closed hydraulically, thus ensuring double contact, both on the top and bottom of the product. A rapid, efficient and even freezing is thus achieved using advanced designed plate freezer. Fruits can be frozen in natural form as well as sweetened form.
  - c. **The Individual Quick Frozen (IQF):** This process perhaps the only method whereby all the natural parameters of the fruits & vegetables can be preserved. The most important feature of this process is the ultra-rapid freezing to a very low temperature (-30 degree C to -40 Degree C), designed to arrest the activities of micro-organisms that may cause the decay and deterioration of a particular fruit or vegetable. Such process also gives a much longer shelf life of 18 - 24 months keeping intact properties like colour, flavor and texture of the product. Almost all pulpy fruits like mango, papaya, banana, guava etc. and all vegetables including potato, yam, coriander, lemon etc. can be frozen with this process. Some vegetables need blanching before freezing. All fruits and some leafy vegetables, onion etc. do not require blanching.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

iii. **Marketing:** SFPCL had adopted a comprehensive marketing strategy covering both domestic as well international markets. Over a period of time, the company has created its own brand due to its qualitative approach for providing clean and hygienic products. It maintains strict safety and quality norms as per international standards. Due to such policies, SFPCL is able to retain the credit of the biggest exporter of grapes to Europe since 2014.

For domestic market, it has been able to establish linkages with reputed retail chain operators of the country. SFPCL has also ventured into retailing through its subsidiaries like Sahyadri Agro Retail Limited to develop better integrated supply chains at National level.

SFPCL is having a chain of retail outlets in Mumbai, Pune Nashik. To have better penetration in domestic retail market, it started “The Juice farms” an authentic store of fresh fruit juices.

iv. **Drying and polishing of dry fruits:** for domestic market. Mainly almonds, cashews, raisins are being processed and marketed. A new raisin processing unit became operational during 2021-22.

v. **Manufacturing of fruit drinks, jams, ketchup, puree and soup:** started in 2016. Since then, every year new backward facilities and forward tie ups are being made. Hindustan Unilever Ltd. is one of the prestigious customers of the Company.

vi. **Tata Strive Skill Development Center:** is an initiative of Tata Trust to generously contribute towards the meeting of skill development needs of the nation. Tata Strive has started a skill development center in collaboration with SFPCL with an objective to

- Provide employable skill training for youth between 18 – 35 years
- Ensure placement opportunity for trainees
- Get accreditation of courses by respective skill councils ensuring national recognition.

vii. **Rice Milling:** unit started in 2021-22.

## Financial Performance Analysis

Financial Performance is given below in the Table 2. Figure in the table indicate the movement of performance over a period of two years.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Table 2: Financial Performance of 5 Years

Sr.	Particulars	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
i	Revenue (₹ Lakhs)	33720.46	43242.26	48152.06	77084.05	99462.20
ii	Profit After Tax (₹ Lakhs)	2733.94	1343.98	2426.75	2314.88	5029.31
	% to Revenue	8.11	3.11	5.04	3.00	5.06
iii	Earnings Per Share (₹)	2463	1207	2180	2079	4516

Figure 1: Graph of Revenue & Profit After Tax for 5 years

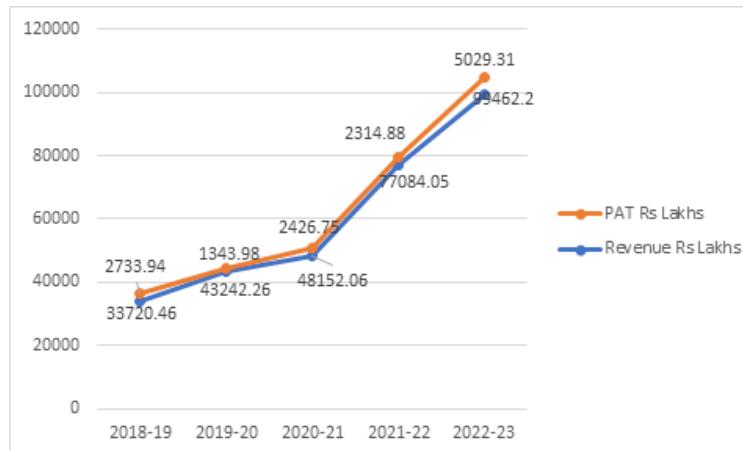
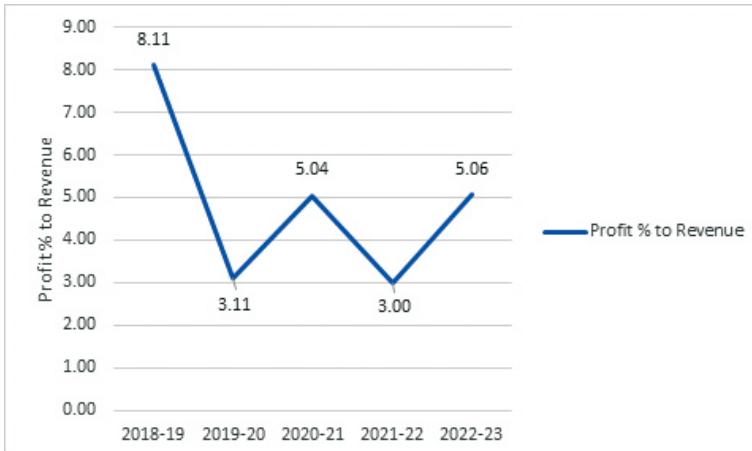
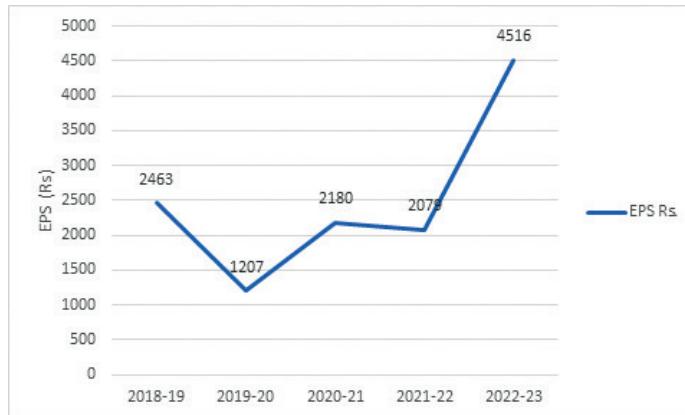


Figure 2: Graph showing Profit % to Revenue for 5 years



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Figure 3: Graph of Earnings Per Share for 5 years



Following inferences can be drawn from Table 2 and Figure 1 & 2:

- Revenue for the period under consideration is consistently increasing and so is profit after tax.
- Despite of consistent growth in revenue and profit the percentage of profit is showing a zigzag trend that indicates inconsistency in the cost of operations.
- Another significant indicator of performance from the view point of equity holders is Earning Per Share (EPS). This value earned is for an equity share of ₹ 5000 each. This value is also fluctuating, despite of no increase in equity capital. EPS is positive all through the period of 5 year and rising for last two years is a good indicator of financial performance and for members. it's a good earning for their investment.

## Benefits to Members

- Remunerative price to farmers:** Over a period of time, the FPC has created its own brand for its approach for providing clean and hygienic products. It has been able to establish linkages with reputed retail chain operators in the country, thereby ensuring remunerative price to its members for their produce. This has enhanced the farmers' income.
- Sharing export profits:** The FPC has made its presence in the international market by maintaining safety and quality as per the international standards. It's sharing the profits earned through processing and exports amongst its members.

Due to collective approach, the company is able to reduce the transaction costs to a considerable extent, the benefit of which are percolating down to the farmer members.

iii. **Farmer Facility Center:** In order to provide back-end support to the member-farmers, the FPC has started a Farmer Facility Centre. The Centre includes facilities like Consumer Mall, Agri-input retail centre facilitating farmers having easy access to modern agriculture inputs with latest varieties, farm equipment and technology for scientific crop cultivation to attain maximum output. The company is also providing other services like Bank Finance, Insurance and welfare measures. This boosts the overall farm productivity of the members.



Figure 4: Farmers Services - Mohadi



Figure 5: Discussion with Farmers on FPO Model



Figure 6: Interaction between Farmers & Agronomists

Source: Annual Reports of Sahyadri FPC Ltd.

iv. **Kisan Hub:** The FPC collaborated with Kisan Hub Digital Advisory in 2017. Under this scheme farmers get crop advisory and decision support system. It includes data integration from production to consumption.

Further, in this collaboration, first weather station was established in 2018. It includes automated weather stations, sensors and satellite imaging for weather forecast.

v. **Agro Smart Sahyadri Wholesale Market Platform:** provides a transparent mechanism for whole sale supplies by the members. This includes complete chain from registration of member to the payment of produce procured. Steps involved are

- i. Registration of different stakeholders like farmers, traders, traders' licensing and market place configuration
- ii. Online SMS Gateway Integration Module - Market place web portal for inward or outward movement scheduling

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- iii. IN Gate entry - Weighing process and online auction process
- iv. Price Declaration - Cess assessment, farmer receipt, out gate entry and rate publishing
- v. Card Management Software – online payment module

This process ensures a transparent and timely completion of procurement procedure with fair price assessment of the produce and timely payment to farmers.

- vi. Capacity Building: Farmers get requisite training through the extension workers of the FPC at different stages of crop production. The capacity building and extension programs have helped the farmers in adopting the requisite technologies and skills to improve the quality and productivity of their farm operations leading to better farm income.
- vii. Tata Strive for Skill Development Centre: was started by SFPCL in the year 2018. It gives 6 - 8 weeks training to local youth in the fields of agriculture and sales. Its first batch was passed out in 2019 and since then many local natives have taken the benefit of these courses and acquired employable skills.
- viii. Sahyadri Online Farmers' Academy: can be securely accessed through the mobile app by farmers & other stakeholders to have access to the information made available through the platform. Videos of learning inputs from Sahyadri team of experts including international experts are available to the farmers through the platform at their own convenience of place and time.
- ix. Distribution of food baskets: to more than 3 lakh families was done during Covid-19 lockdown in the year 2020.

## Challenges and Answers

The Farmer Producer Companies (FPCs) in India have the potential to bring significant benefits to farmers by promoting collective farming, enhancing their bargaining power, and improving their socio-economic status. However, several challenges need to be addressed to ensure the successful establishment and functioning of FPCs. Here are some common challenges and potential solutions:



### Farm Productivity Management:

This is the biggest contemporary challenge. With the unpredictable weather conditions, uncertain pest & animal attacks on crops etc., it is quite difficult to get the consistent farm produce every year. In the given circumstances, such challenges need to be addressed, to fulfil the supply commitment to customers. To address this challenge, SFPCL initiated a portal named “Croplan” to assemble farm data in structured format to run analytics to give insight on farm productivity, operational efficiency and output forecast. This customized dashboard helps to monitor the data with 360-degree angle on following aspects:

- a. Forecasting
- b. Historical Data Analysis
- c. Advance Report
- d. 360-degree view
- e. Customized Reports and dashboards
- f. System Generated Alerts and Highlights for all Levels
- g. Big Data Analytics

### Supply chain management:

This is a big challenge for fresh and frozen food products. Sahyadri Yan is the answer by SFPCL for the same. It is a B2B E-commerce platform, which operates with robust technology to supply the products to retailers. Currently, FPC has 20,000+ registered customers with 65 active Distribution Centres (DC) across Maharashtra, Gujarat & Madhya Pradesh, managed by 250+ professionals. Time and money invested in developing this solution will be a major boost to reduce the gap between farmers & end consumers with an organized supply chain system.

### Challenges in export:

Factors like increase in freight, impact on demand for white grapes due to other varieties, an overall drop in demand, unseasonal rains and labour costs have impacted the business all through. To overcome these challenges, SFPCL has increased focus on the domestic



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

market. The company is taking necessary steps to tackle the situation by developing new varieties and operationalizing the new raisin plant.

## Conclusion

The Sahyadri Farmer Producer Company has established itself in a decade and has become a leading exporter of grapes from India. It has emerged as a successful model for management and operation of a Farmers Producer Company in Indian agricultural environment. A lot may be learnt from the success of the Company.

The capacity of the leader of a company to conceive an idea and translate it into a business and push it forward through its rough and tumble is something worth quoting as an inspiring example for others. It is the leader only who can motivate the team and encourage farmers to come along for establishing a successful partnership. An association of committed team of workers and loyal farmer members is sine qua non for evolving a common goal for the success of a Farmer Producer Company.

Furthermore, the culture of a FPC should necessarily be farmer-friendly for its long-term success. Besides, ability to tap the opportunity through a balanced produce mix and diversification as per requirements of domestic and international market and strategies to deliver the same to the consumer in time-bound manner at competitive prices are some of the other business principles to be followed by an FPC.

Though a company may have different stakeholders operating at different levels with varied interests including financial stakes, what counts as a necessary condition for ensuring its long-term success, is the democratic principle of '*for the farmers, by the farmers and of the farmers*'.

### Learning Take

**Success of a FPO lies in being an organisation  
'for the farmers, by the farmers and of the farmers'**

# CASE STUDY

# NORTHERN REGION





# Introduction

Indian government has been promoting a new form of collectives called Farmer Producer Organizations (FPOs) to address the challenges faced by the small and marginal farmers, particularly those to do with enhanced access to investments, technological advancements, and efficient inputs and markets. Aggregating producers into collectives is now universally accepted as one of the most effective means of reducing the risk in agriculture and improving the access of small and marginal producers to investments, technology, and markets. Several thousand Farmer Producer Organizations (FPOs) exist across the country, here the case study of one such FPO “Kharisuraran Farmer Producer Company Ltd” based at Sirsa, Haryana is undertaken from norther part of India.

## About the FPO

Kharisuraran Farmer Producer Company Limited (KFPCL) is formed with an objective to unite farmers into a collective. It is formed from the farmers of the villages of Ellenabad Tehsil of Sirsa District in Haryana. The major crop grown by their famer members is Kinnow. The FPO has one of the most advanced Integrated Packhouse for Kinnow in the state of Haryana. The Kinnows marketed by Kharisuraran FPC have been widely accepted by the consumers in distant corners of the country as a special quality of Kinnow. Feedback received from the different markets such as Chennai, Bangalore, Hyderabad, Mumbai, Chitrakoot, Delhi & Srinagar during the last season was very positive and customer was very much delighted with the quality.

The vision of Kharisuraran FPC is to provide inclusive growth through increment of production/productivity, upgradation of horticultural farm seedling, upkeep of farm through soil & crop management, best post-harvest techniques/ technology & connecting with potential market to realize good income.

Kharisuraran Farmer Producer Company supplied Kinnow to exporters who in turn exported the produce to Dubai. The feedback received from customers in Dubai was highly encouraging. Their integrated packhouse is equipped with the state of the art Fully Integrated Automatic Electronic Optical Grading and Packing Lines. It is equipped with optical sensors which provides grade wise data for further analysis.



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Table 1: Details of KFPCL

<b>1</b>	Name	Kharisureran Farmer Producer Company Limited (KFPCL)
<b>2</b>	Year of Incorporation	22nd February 2019
<b>3</b>	CIN	U01100HR2019PTC078723
<b>4</b>	Cluster	Kinnow (Sirsa belt)
<b>5</b>	Location	Ellenabad Tehsil, Sirsa District, Haryana
<b>6</b>	Member base	164
<b>7</b>	Core Activities	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aggregation of member produce</li><li>• Packhouse operations (sorting/grading/packing)</li><li>• Cold-chain enabled dispatch</li><li>• Buyer linkages (traders, processors, modern retail)</li></ul>
<b>8</b>	Area under horticulture	1300 acres
<b>9</b>	Total project cost	₹ 331.77 lakh
<b>10</b>	Total subsidy	₹ 287.16 lakh

## Services for Farmers

- Established Market Linkages and sold 1100 MT of Kinnow to different domestic markets in the country.
- Entered into an arrangement with IFFCO KISAN Shanchar Limited for Marketing of Kinnow. This arrangement benefited the FPC members immensely.
- Worked in the fields of Post-Harvest Management, infrastructure development, Efficient supply chains/cold chain and business tie-ups
- Providing services of soil testing to its members
- Established backward linkages for its members through license for various Agri-inputs such as Fertilizers, Seeds etc.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- On way to establishing Custom Hiring Centres
- Facilitating exposure visit for its members
- Advising the farmers to grow market demand-based fruit & vegetables/other crops to develop multi-commodity supply base

## Performance of FPO

Operational and Financial performance of KFPCL is discussed hereunder:

### Operations Plan

Various operations related to the core activities of KFPCL are discussed hereunder:

#### SOP-Level Summary

Farmer mobilisation & procurement

- i. Daily arrival planning through collection centers
- ii. Standard crate-based intake to reduce bruising
- iii. QC at gate: size, maturity, defects, pesticide residue declaration (as applicable)

#### Packhouse workflow

- i. Receive → weigh → lot coding
- ii. Sorting/grading (A/B/C)
- iii. Packaging (buyer-wise specs)
- iv. Cold room staging (if required)
- v. Dispatch with invoice, e-way bill (as applicable), buyer QC

*Table 2: Key Financial Details of Pack House*

Particular	Details
Installed packhouse capacity	10 MT/hour



Particular	Details
Annual handling capacity	2,700 MT
Capacity utilisation	40% → 80% over 5 years
Sales mix	Domestic 75–80%, Export 20–25% (from Y3)
Average gross margin	6–8% (blended)
Term loan (post subsidy)	₹ 1.25–1.50 crore
Interest rate	10.0–11.0%
Depreciation	Straight line
Income tax	As applicable

### Governance & transparency

- i. Daily price discovery committee
- ii. Digital weighment and lot-wise settlement
- iii. Payment to farmers within defined TAT

### Market & Revenue Model:

- i. Target markets
  - Wholesale buyers in NCR / Punjab / Rajasthan
  - Institutional buyers (processors, juice units)
  - Modern retail aggregators
  - Export channel in Dubai
- ii. Revenue streams (typical for packhouse FPO)
  - Service income: grading/packing/cold room charges (member + non-member)
  - Trading margin: aggregation + bulk sale (transparent commission/margin)
  - Packaging material margin: crates/cartons/net bags in bulk
  - Input shop (optional): fertilizers, micronutrients, plant protection
  - Transport facilitation: bulk dispatch charges or embedded logistics margin

### Financial Performance

Financial performance of KFPCL for a period of 3 years i.e. from 2020-21 to 2022-23 is given in table 3:

*Table 3: Financial Performance of KFPCL*

₹ . In Lakhs

Particulars	Feb 2019-31.3.2021	2021-22	2022-23
Gross Turnover	165.63	99.73	384.11
Cost of Operations	144.61	97.51	383.54
EBITDA	21.02	2.22	0.57
EBITDA %	12.69%	2.23%	0.15%
Interest on Loan	0.00	1.95	0
Depreciation	20.41	0	0
Profit Before Tax (PBT)	0.61	0.27	0.57
Income Tax	0	0	0
Net Profit (PAT)	0.61	0.27	0.57
Net Profit % to Revenue	0.37%	0.27%	0.15%

It is evident from above table that in the initial years, FPO is able to generate revenue at low margins. Having attained the sustained turnover, it is expected to increase margins in years to come.

### SWOT Analysis

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Strong and homogeneous base of kinnow-growing farmer members	Limited experience in large-scale post-harvest management	Rising demand for graded and packaged horticulture produce	Price volatility during peak harvest season



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Recognised kinnow horticulture cluster in Haryana	Dependence on professional management in initial years	Expansion of institutional and modern retail markets	Climatic risks such as frost, heat stress and irregular rainfall
Integrated packhouse with grading, sorting and packaging facilities	Seasonal nature of kinnow production	Premium pricing through quality standardisation	Pest and disease incidence in orchards
Cold storage and pre-cooling infrastructure reducing losses	High initial capital investment	Scope for branding and direct consumer marketing	Competition from traders and large aggregators
Bulk aggregation improving bargaining power	High working capital requirement during harvest season	Introduction of value-added products (juice, pulp)	Quality rejection due to non-compliance
High subsidy leverage reducing debt burden	Limited brand recognition in early phase	Export potential with traceability compliance	Delay in subsidy disbursement
Asset-backed project enhancing bankability	Dependence on reliable power supply	Government support for horticulture and FPOs	Rising energy and logistics costs
Professional governance under Producer Company structure	Need for strict SOP adherence by farmers	Digital platforms for marketing and payments	Market access disruptions
Transparent pricing and settlement mechanism	Limited exposure to export procedures	Diversification into other citrus crops	Changes in consumer preferences

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Alignment with government horticulture policies	Initial capacity utilisation constraints	Replication and scale-up in nearby districts	Governance risks if farmer participation weakens

## Challenges faced by KFPCL

Typical horticulture issues addressed:

- i. Price crash during peak arrivals (distress sale)
- ii. High post-harvest losses due to poor handling
- iii. Lack of uniform grading/packaging
- iv. Dependence on commission agents/middlemen
- v. Weak negotiating power (small lots, inconsistent quality)

## Risk & Mitigation

- i. Price volatility: staggered sale, buyer MoUs, grade-based pricing
- ii. Quality rejection: strong QC + farmer advisory for spray schedule
- iii. Working capital stress: CC limit + strict receivable discipline
- iv. Management risk: professional CEO + MIS + board training
- v. Climate risk: crop insurance/cluster diversification

## Alignment with Government Ecosystem

- i. Haryana promotes cluster infrastructure and marketing support through CCDP (Crop Cluster Development Programme) and packhouse integration initiatives.
- ii. At the national level, FPOs also receive structured support under Government



schemes (e.g., formation & handholding support), which can be referenced in DPR annexures.

### Conclusion:

This Haryana kinnow-cluster model is successful because it combines:

- i. Aggregation power of FPO
- ii. Hard infrastructure (packhouse + cold-chain)
- iii. Quality standardization
- iv. Market linkage + digital readiness
- v. High subsidy leverage, lowering debt burden.

#### Learning Take

Even a single product FPO can write a success Story with Meticulous Planning and Scrupulous Implementation

# CASE STUDY

# SOUTHERN REGION





<b>Name of FPO</b>	<b>:</b>	<b>Hungunda Horticulture Farmers Producer Company Limited</b>
<b>Year of formation</b>	<b>:</b>	<b>2018</b>
<b>Place</b>	<b>:</b>	<b>Hungunda, Bagalkot District, Karnataka</b>

**H**ungunda Horticulture Farmers Producer Company Limited, a registered FPO operating in Bagalkot district of Karnataka with the objective of empowering farmers through collective decision-making, comprehensive training, and greater participation in better agricultural practices. The FPO was incorporated on 2nd July 2018 under Companies Act, 2013 and the formation was done through collective effort of farmers of that region. The chief aim of the FPO is to enhance the livelihood options of small and marginal farmers by making their farming practices more profitable and sustainable.

The FPO has 1000 farmer members, comprising of 50 Farmer Interest Groups with 20 members each. The main crops of the region are Chili, Onion, Watermelon, Pomegranate, Banana, Papaya, Sugarcane, Green Gram, Red Gram, Bengal Gram, Sunflower, Groundnut, Sorghum, Maize, vegetables, and medicinal crops.

## Challenges faced by Farmers

The FPO was formed with the objective to solve the major challenges faced by the farming community in the region. These challenges were:

- i. Water management
- ii. Pest control
- iii. Marketability of crops and
- iv. Pricing of agricultural produce

## Core Activities of the FPO

In order to blend with the vision of the FPO, which focuses on stopping migration of youths, uplift socio-economic status of farmers, producing chemical free and nutritious

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

food produce and products, strengthening farmers economically through direct marketing linkages and empower farmers through their own groups by creating value addition, the FPO tries to drive the following core activities:

### 1. Custom Hiring Centers (CHC)

FPO provides assistance to farmers by giving them access to farming equipments and machinery at affordable charges, provide services such as ploughing, sowing, harvesting and continuously support the farmers through various interventions so that they are able to use the machines which were not in their reach earlier.

### 2. Common Service Centers (CSC)

Actively work with the Government initiatives so that it reaches to the farmers, empower and educate the farmers by using digital technology in their activities. It also links farmers with various bodies, both government and private, so that the farmers can take maximum benefit of their schemes.

### 3. Cold Storage

Through FPO, Cold Storage units were setup for the benefit of the farmers. This initiative helped in preservation of perishable produce like fruits, vegetables and dairy products, maintains shelf life of the agriculture produce and reduces the post-harvest losses.

### 4. Agriculture Inputs

FPO helps farmer members through supply of quality seeds, fertilisers, pesticides, soil etc. at a reasonable price and also conducts regular training programs to guide the members on the proper use of inputs for better crop yields.

## Intervention to members by the FPO

In order to achieve its objectives, the FPO has identified the key focus intervention areas and has formulated various activities to help its members.

### 1. Input Supply

FPO initiated a systematic process to ensure continuous supply of quality seeds and



fertilizers to the needy members. Also facilitate the timely availability of farming equipments and machinery at a convenient place on need based. Getting access to the cold storage to needy members at an affordable price.

### 2. Financial & Technical Guidance

Through well-established network, FPO was able to connect to financial institutions and various government funding schemes and made credit facility available to its members. It also created awareness amongst farmers on various insurance schemes available in the market to cover the agricultural risks.

### 3. Market Linkages

One of the basic objectives of the FPO was to help members in market linkage and in order to achieve this objective, FPO encouraged the spirit of contract farming where in very small and marginal farmers land was merged and farmer groups were encouraged to take up farming activities as a whole with additional land added under the FPO. It encouraged members to make all their procurement under Minimum Support Price. Through the networking channel with other intermediaries they also encouraged the members to use buyback platforms so that they can reach diversified markets.

### 4. Training and Networking

Seeing the importance of awareness and exposure to the members, FPO through various capacity building initiatives continuously assesses the training requirements of its members and engages the consulting firms to impart training to the members. Training relating to SMS services, Integrated Nutrient Management (INM), Integrated Pest Management (IPM), Integrated Farm Management (IFM) and sustainable organic farming are conducted for the members at regular intervals.

## Key factors to success

### 1. Continuous farmers training:

On an average 5 to 6 training programs are conducted every year by the FPO through the involvement of reputed agency to upgrade the members in various skills. FPO also arranges exposure visit to members to gain practical experience.

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

### 2. Adoption of latest technology

Through capacity building initiatives, FPO has invested in procuring high sophisticated technology machinery and equipment which will be given on hire to the members at nominal charges.



Figure 1: Various usages of Farm implements

### 3. Strong quality control and grading

With the help of continues support from government agencies like Agricultural and Processed Food Products Export Development Authority (APEDA) which is known for promoting exports, the FPO is managed to help their members in getting proper awareness about the quality and grade requirement of different counties.

### 4. Networking and Partnerships

Seeing the importance of penetrating new markets and to reach large number of customers, the FPO has made partnership arrangements to promote their produce. There are around 16 branded firms including leading brands like Flipkart, more, Safal, MTR, HOPCOMS etc with which the FPO has singed formal agreement to market the produce.



Figure 2: Various Established partners

### 5. Diversification and Branding

FPO sells all its produce through Brand name “JANA TRUPTHI”, which means “People Satisfaction”. It has taken all the necessary statutory permission from the bodies like legal metrology act, FSSAI, packing license etc. in order to make its produce more compliant. This shows its commitment to not only statutory requirements but also to ensure they add value to satisfy the customer needs with good quality and healthy produce.



Figure 3: Various Branded Products of HHFPCL

### 6. Well established storage and logistic infrastructure

Though capacity building initiative, the FPO has started its own cold storage

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

facility with well connected infrastructure facilities. This has helped in reducing the post harvest loss and also stores the produce in a proper environment so that its intrinsic characteristics are not lost.

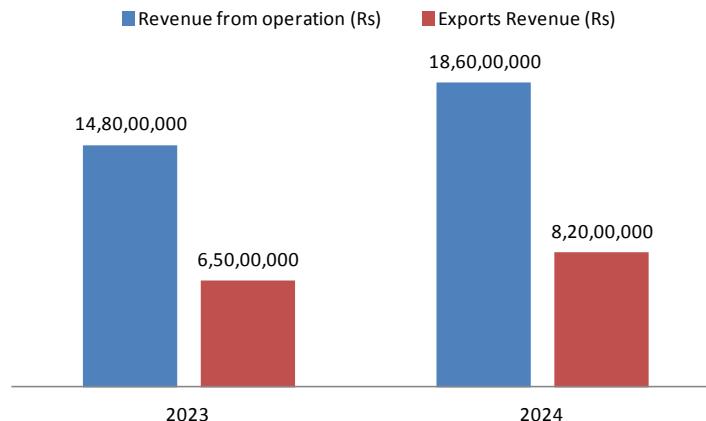


Figure 4: Revenue from Operations and Export Revenue

One of the significant achievements of the FPO is that it is expanding its market linkage through Exports. Value of Exports are 44% of its total Revenue from operations during 2023 and 2024. Exports are steadily increasing and the growth rate of exports in 2024 is almost 26% compared to the 2023.

### 7. Moving Global - Journey of Export

Remarkable achievement of Hungunda Horticulture Farmers Producer Company Limited is that it has successfully captured international market and is one of the leading exporters of Chilli to many countries. Byadagi region of North Karnataka is known for growing chillis, which is a key spice crop of our country. There is huge demand for the chillis in global market because of its natural colour, pungency and presence of oleoresin content in it. Chillies grown in the North Karnataka region has unique aroma and deep red hue due to which they enjoy special demand in the international market.

The idea of entering into the export value chain by the FPO began with farmer interest and buyer demand for high-quality IPM (Integrated Pest Management) chillies. After assessing the needs and requirement of the customers, FPO partnered with export-oriented buyers who procure IPM-quality chillies directly from their member farmers for export to the Middle East and the UK. To facilitate better the

FPO focused on improving post-harvest handling, grading, and packaging to meet buyer standards. As it is mandatory and regulatory requirement as well to have a recognised certification in export business, the FPO Registered with Agricultural and Processed Food Products Export Development Authority (APEDA) and collaborated with government agencies and Spice Board programs to align with export protocols. This collaboration helped the FPO in ensuring consistence good quality, traceability and farmer capacity to comply with export oriented production needs.

Today FPO exports more than 820 metric tons of IPM chillis with a turnover of ₹ 15.80 Cr. The FPO was also able to generate 25% to 30% higher income to farmers. It exports Chills to various countries in the region of Middle East, Europe and Southeast Asia.

## Financial Performance

Financial performance of the FPO is analysed and following facts are presented in the form of figures:

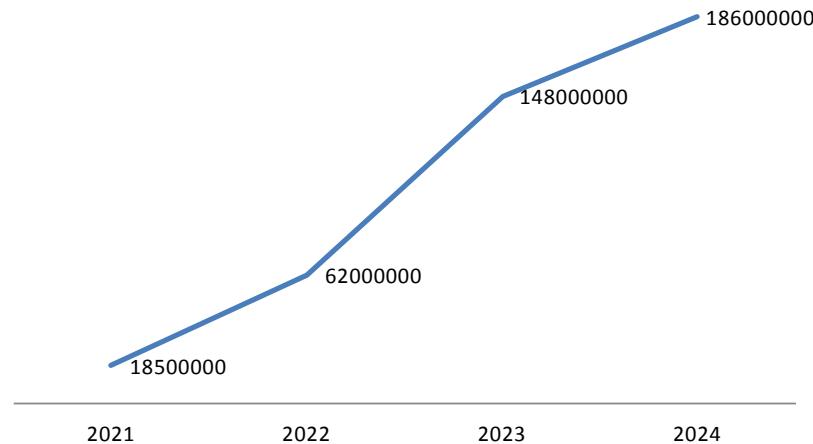


Figure 5: Revenue from operations

The FPO has seen tremendous increase in its Revenue. The average annual revenue for the FY 2021 to 2024 was ₹ 10,36,25,000/-. In spite of lot of challenges in terms of whether

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

and market volatility, the FPO is still able to generate revenue growth of 26% in 2024 compared to 2023.

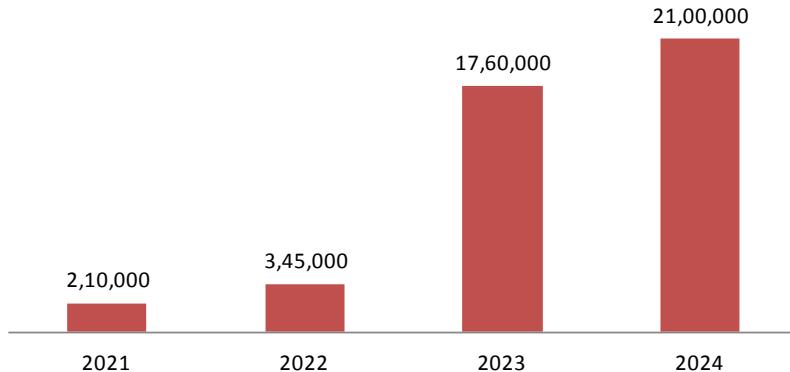


Figure 6: Net Profit

There is a significant increase in the Net Profit of the Company over the period. The average net profit for last four financial years was ₹ 11,03,750/- . Penetrating in to the export market during 2022 – 2023 is seen as a significant factor which contributed to increase in Net Profit.

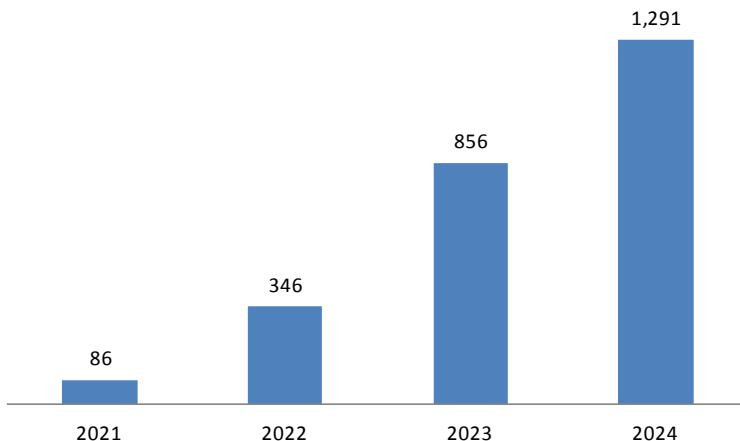


Figure 7: Number of Farmer Members

Success of any FPO depends on the active participation of members. It can be seen from the above chart, that every year FPO is adding significant number of members and at the end of 2024; there were 1291 members who are thriving towards the success of FPO. It is also important to know that the individual member's contribution to FPO has increased from ₹ 2,30,000 in 2022 to ₹ 4,50,000 in 2024.

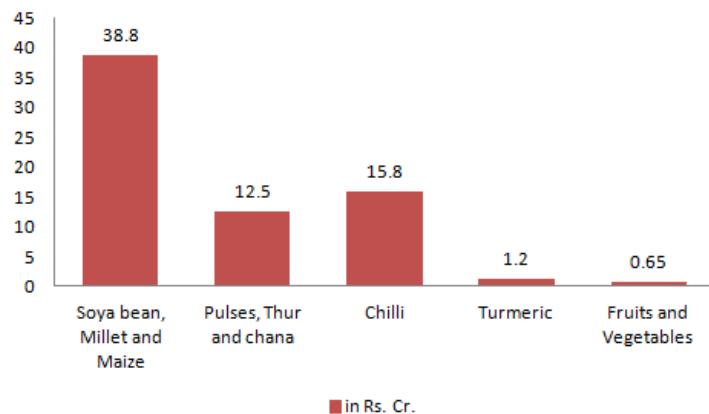
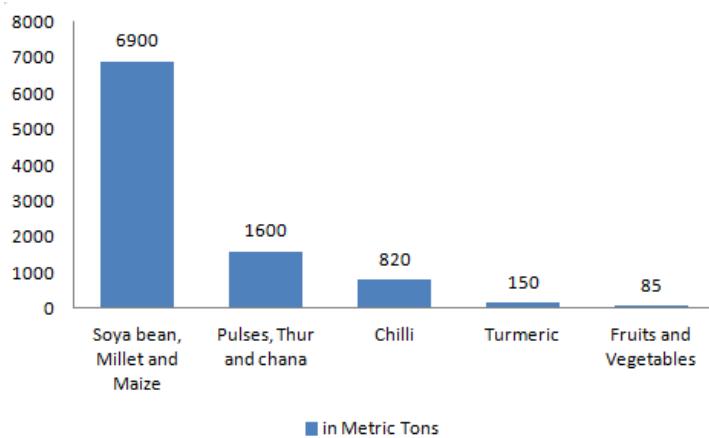


Figure 8: Major Production Produce and Revenue during 2024

The members of FPO are involved in diversified production of produce. Looking at the market demand, FPO is focusing on giving timely advice to the members to involve in the production of those activities which generates revenue. Since the region where FPO is operating is known for Millets and Chilli and also there is demand for the same in both local and international markets the production of those produce has seen a significant growth.



### FPO Future Plans

- i. Plan to scale up exports and expand into value-added chili products (powder, oleoresin)
- ii. Focus on organic and residue-free chili markets to meet global consumer demand.
- iii. Improving traceability, branding, and packaging to build buyer confidence.
- iv. Develop partnerships with food processing and spice companies to strengthen the supply chain.
- v. Explore opportunities for export certification and global sustainability programs
- vi. Transforming farmer livelihoods through sustainable global trade and long-term market linkages.

### Conclusion

Hungunda Horticulture Farmers Producer Company Limited with the young and energetic board is moving towards revolutionising the farming business in Bagalkot district. It has become an inspirational and model FPO which is beating all the odds and moving towards adding significant value to small and marginal farmers who dominate that region. Year on Year increase in the membership of the FPO shows that the FPO movement is gaining significant importance and a collective farming is the best way to sustain in the years to come.

#### Learning Take

**Strong Backward and Forward Linkages lay a strong foundation for a Profitable FPO**

# WAY FORWARD

## Introduction

**F**armer Producer Organizations (FPOs) are a unique form of business enterprise that gets its legal framework as body corporate, works on objectives of profit maximisation and ends up supporting its members like a social enterprise. In the last one decade, FPOs have emerged as one of the most promising institutional mechanisms for strengthening the bargaining power, incomes, and market access of small and marginal farmers in India. Currently, FPOs are at growth stage and they need to go a long way to fulfil the commitments towards the small and marginal farmers. To take the FPOs to next level of performance so that they can carry the responsibilities bestowed on their shoulders, some mantras need to be followed. These mantras have been discussed in this chapter for the FPOs and their policy makers.

## Mantras for a Successful Agri Enterprise

Farmer producer organization is a basic form of an agro commercial enterprise. So, at the first instance, it should be looked and managed like a business entity and at the same time preserving its social fabric. All the principles dedicated for the growth of a business shall apply with slight modifications to FPOs. These can be understood as follows:

### Manage Resources Well

FPO is a unique combination of social and agro-commercial form of business enterprise that has many stakeholders with varied materials to be handled and multiple operations with paucity of finances. In such a unique composition, 6 M that are established essentials of a





## Guidance Note on Farmer Producer Organization

business need to be managed well. These essential resources are Management, Money, Materials, Men, Machines and Market. Optimum utilisation of these resources is the key to a successful enterprise.

### i. Management:

For a FPO, board of directors is the managing body and it needs to be selected democratically. In principle, they are responsible for taking care of remaining 5 resources. They have wide decision-making powers and need to be trained well in operations. They are basically the guiding force of the FPO.

### ii. Money:

Money is the life blood of any business enterprise and its proper management decides the fate of it. The managing team of FPO should understand the financial transactions well and exercise due control on day-to-day operations.

In case of FPO, there are three means of inflow finances i.e. equity from members, equity grant and other subsidies from institutions and sale of agricultural inputs and outputs. The funds need to be utilized for the purpose they are received. Diversion of funds from one activity to another should be strictly avoided. SOP (Standard operating practices) should be defined for financial transactions and it need to be adhered scrupulously.

Strict financial discipline to be maintained and practice of preparing cash budget, cash flow and the variance should be part of routine financial management. Needless to mention that proper recording of every transaction is warranted and its continuous monitoring is the key to efficient systems.

### iii. Material:

Materials are the essential element of any manufacturing and trading activity. Since, the basic function of FPOs is to cater to the requirements of its members, they need to deal with three kind of materials i.e. agricultural inputs, processing and packaging material, and agricultural produce obtained from members to be sold in the market. In the given circumstances, material handling is a major and year-round activity for the FPOs. For managing materials well, it is warranted to take care of inwards and outward logistics, proper upkeep and recording of inventory transactions and cost optimization.



The materials maintained by FPOs are either in the form of chemicals and fertilizers or food stuff, both are prone to decay and expire fast. So, these to be stored properly to minimize the wastages. Also, both the materials are opposite in nature so should be placed apart.

### **iv. Men:**

Human resources are unique assets due to their unique personal traits. FPO being social enterprise has a different kind of human intervention. Members are at the core of FPO, so they need to be dealt with equality and generosity with no bias. Personal uniqueness of every member can be considered and utilized for the larger benefit of the organization.

The core idea of FPO is to ensure the growth of its members and society at large by collective actions so that prosperity and happiness can spill across the Nation.

### **v. Machines:**

Machines include the equipment and apparatus that make the task easier. FPOs generally maintain two sets of machines i.e. farm implements and processing machines. Farm implements include tractor, harvester, excavators etc. which are maintained by FPOs to lend to their members for the ease of their farm operations. Processing machines can be as small as cutter and graders and as elaborate as plants for grinding, packaging, IQF (individual quick freezing), drying vegetables etc. All these machines should be operated at optimum level to provide the services to its members and simultaneously generate the revenue.

Principle of appropriateness to be followed while selecting a machine, these should be properly maintained by using preventive routine maintenance and efforts should be made for optimum capacity utilisation. Machines need to be upgraded as and when required.

### **vi. Market:**

A market is a place where buyers and sellers come together to trade goods and services, whether physical or virtual or both. No business can survive without market. All 5 elements of business enterprise are working in consortium to fetch the 6th M i.e. market. The cycle of 6 M gets completed only when goods and services reach in the hands of end users and get converted into money. The conceptualisation of any business, starts with the market



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

research and identification of market gap. The fabrication of business plan revolves around the market and entire gamut of products can be chosen to fill the market gap.

After defining the market gap, products can be identified and offered at an effective price to fetch the market. The cost and effectiveness of outbound logistics need to be assessed for preparing a proper marketing strategy for launch of product in the market. Right product at right price in right market always thrives and creates a niche for itself. Product differentiation and upgradation should also be considered at regular intervals for long term survival of products.

## Perpetual Innovation

Innovation is the practical implementation of ideas that result in the introduction of new goods or services or improvement in offering goods or services. Since the sustenance of FPOs depend largely on the sale of agricultural produce cultivated by its members, it needs to find new ways to add value to these products on concurrent basis. Fail to innovate is the first step towards the death of the organization. So, to remain true to its spirit, FPOs need to constantly innovate and stay relevant in the market.

## Plan well

Planning is the first and foremost principle of management. It provides a roadmap for the future by defining objectives, establishing strategies and outlining the tasks and resources needed to achieve goals. There is an ancient well-known proverb, “well begun is half done” which simply means a strong and well-planned start, significantly increases the chances of success, as it overcomes initial inertia, sets a positive tone, and smooths the path for completion, making the rest of the task feel easier.

The journey of FPO begins with the business plan, so it should be well researched and feasible to implement. Once the business activities take off, operating plans should be prepared and implemented at regular intervals. Thorough study of various government support should be undertaken and benefits to be availed at appropriate time.

## Cost Leadership

Cost Leadership is a generic strategy adopted to gain competitive advantage. The Strategy



aims to gain market share by appealing to cost-conscious or price-sensitive customers. This is achieved by having the lowest prices in the target market segment. To succeed by offering the lowest price while still achieving profitability and a high return on investment, the firm must be able to operate at a lower cost than its rivals.

Cost leadership strategy drives the management to constantly work on reducing cost at every level and to remain competitive, as also profitable. The three-fold dimensions, in this context, consist of:

- i. **Optimum Utilisation of Assets:** It implies high volumes of production in case of manufacturing and higher turn around in case of services. For FPOs both are significant, so optimum utilisation of assets plays a crucial role in making the FPO a viable proposition.
- ii. **Cost Conscious Culture:** is the second dimension to achieve low operating cost and attain cost leadership. In this strategy, cost of all activities i.e. production, administration, selling and distribution to be maintained at least possible levels. Maintaining this strategy requires a continuous search for cost reductions in all aspects of the business.
- iii. **Concurrent Value Chain Control:** is the third dimension to ensure low costs by exercising control over the value chain encompassing all functional groups i.e. finance, supply/ procurement, marketing, inventory, information technology etc. For supply/ procurement chain this could be achieved by bulk buying to enjoy quantity discounts, squeezing suppliers on price, instituting competitive bidding for contracts, working with vendors to keep inventories low, by using methods such as Just-in-Time purchasing.

### Consistent Monitoring, Analysis and Corrective Measures

Consistent monitoring is the key to efficient management of any business operations. Operational performance should be monitored through SMART indicators which means indicators need to be specific, measurable, achievable, replicable and time bound. This way of monitoring helps to evaluate the operational and financial performance at regular intervals.

These indicators provide the basis for factorial analysis of variances and act as guideline for the timely corrective measures.



# Mantras for Policy Framing

FPOs are basically designed and developed as an outcome of various earlier policy frameworks and improvements emerged from the learnings of past working models. It is a well-known fact that every policy framework has some scope for improvements. So, following points give a food for thought to the policy makers, to be incorporated in future amendments:

## Policy Coherence:

Policy making departments/ institutions need to develop clear operational guidelines for the FPOs, converge resources at State Government level and coordinate systems across key State departments viz., agriculture, cooperation, Panchayati raj, health, finance, forest & environment, commerce, rural development, and planning and coordination/ convergence departments, for policy coherence.

## Coordination of Efforts:

As agriculture in India has been a State subject, the National Government and the State Governments need to coordinate and provide policy signal and guidelines that are consistent and for the overall benefit of all concerned.

## Diversified Mandates:

FPOs should be designed according to localized, community owned food system perspective, based on diversified cropping systems, free ecosystem services (e.g. soil formation, pollination, predation) and chiefly, food systems that are independent from corporations for the procurement of seeds and synthetic inputs. To this end, Agro-ecology should be included by GOI in ICAR mandate.

## Optimal Cluster Size and Architecture of FPOs:

For creating better social and business transactions, resource convergence, and greater participation in decision making, it is recommended to create FPOs at 3 levels:

- i. Primary FPOs at Gram Panchayat level is recommended for primary agricultural activities.



- ii. Block level FPO Federation is recommended for value addition activities.
- iii. District level FPO federation for marketing/ exports can be organically developed.

This architecture of FPOs from GP to District will not only help connect FPOs to consumers within the district but also in the State, National markets, and Global markets with equal ease.

### Training for Women Farmers:

Since ancient times, Indian women are considered as equal part of society. In middle era, due to invading influence, they became oppressed. In present times, once again they are doing miracles and proving their superior genus in many fields. Their active participation is needed in agriculture also. Till now, women are being used as farm labour, but they carry lot of potential to grow as prudent farmers and agripreneurs. Proper training can give them wings to fly and lead the farm operations. Exclusive training programs can be designed considering the special requirements for women. Also, special incentives can be given to exclusive women FPOs, in line with special incentives to women owned micro and small business enterprises.

### Promotion of Homogeneous Products:

Special provisions for FPOs dealing in the promotion of homogeneous products having high demand in international market like millets, spices, fruits, vegetables, makhana etc. need to be made. Training and market support for value addition of such products also are needed to enhance quality of produce, their visibility and market.

### Inspire to Work:

It's observed that due to the financial support given by Government, beneficiaries such as farmers, women and youngsters, have become lethargic and they are not willing to work, to raise their living standards. Specially, rural young generation is having high aspirations but due to money inflow without pouring in hard work, they are getting lazy and not inclined to move out of comfort zone and work hard in farms. It's not a good situation in the long run. Policy makers should think about it and take corrective actions to channelize the youth power into constructive work, to make them responsible farmer and conscious citizens. Some FPOs can come forward to train the young population in agriculture and



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

other allied fields, so that they can be in-charge of their land holdings and take family farming activities forward and there is no vacuum of trained farmers in the future.

## Way Forward for Feasible FPO Model

After going through the problems and challenges faced by FPOs and discussions about three success stories certain elements can be identified to formulate a viable FPO model. The elements are as given below:

- i. A minimum of 400 members should actively participate.
- ii. FPO needs to procure agricultural inputs from manufacturers at ex-factory prices and supply to members at reduced rates. This will lead to annual savings to the members.
- iii. FPO needs to buy agricultural produce from the farmers at MSP and sell in the market or through its retail channel at market price. Giving MSP to the farmers will add to farmers' income and difference between procurement price and selling price minus freight will become the income of the FPO. Efforts to be made for increasing this difference and minimising related costs like freight, loading & unloading, weighing charges etc.
- iv. FPO can create the infrastructure and provide agricultural services to its members at subsidised rates, for example, owning a tractor or harvesting machine by FPO and lending to members at less than market rate for cultivation purposes. However, FPO can charge market rate from non-members to add to its income.
- v. Processing of farm produce procured by members can be further processed and sold by the FPO. These processing charges will be additional income for the FPO. Take the example of turmeric or chilli, these can be directly procured from the members and FPO can sell these spices after processing, like cleaning, grading, boiling, drying/roasting, grinding, packing etc. or FPO can buy raw mango from the members and prepare a variety of chutney and pickles with it and sell through its marketing supply chain. This will give additional business to the FPO and employment to the local youth.
- vi. FPO can take up some ancillary activities like giving consultancy, training programs or other services. For example, it can guide for bamboo plantation or cane



plantation etc. It can organise training programs for members on farm productivity enhancement or handicraft making workshop for local youth or some other skill development etc. All these can add some ancillary income to the FPO.

## Conclusion

Internationally acclaimed Japanese Farmer Masanobu Fukuoka in his book ‘One Straw Revolution’ says, “The ultimate goal of farming is not the growing of crops but the cultivation and perfection of human beings”.

Taking inspiration from this paradigm changing approach, it can be said that the ultimate aim and objective of FPOs is not limited to business growth and wealth creation but to impart happiness in families, harmony in society, making soil healthy and fertile and purify the environment. With this approach FPOs can be the real game changers for Viksit Bharat.

### Learning Take

**Feasible Farmer Producer Organisations can lead to Viksit Bharat**



# Guidance Note On Farmer Producer Organization (FPO)



## HINDI VERSION



**ICMAI**  
**THE INSTITUTE OF  
COST ACCOUNTANTS OF INDIA**  
**भारतीय लागत लेखाकार संस्थान**  
Statutory Body under an Act of Parliament  
(Under the Jurisdiction of Ministry of Corporate Affairs)



Behind every successful business decision, there is always a **CMA**

# CONTENTS

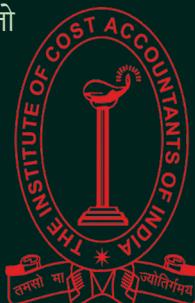
<b>1.</b>	किसान उत्पादक संगठनों का विकास	147-156
<b>2.</b>	एफ. पी. ओ. का कानूनी ढांचा	157-170
<b>3.</b>	व्यापार योजना	171-210
<b>4.</b>	समस्याएँ और चुनौतियां	211-223
<b>5.</b>	लागत प्रबंधन के माध्यम से समृद्ध एफपीओ	224-234
<b>6.</b>	देश भर से सफलता की कहानी	235-298
<b>7.</b>	रणनीतिक दिशा	299-308
<b>8.</b>	<i>References</i>	309-312

# किसान उत्पादक संगठनों का विकास

## परिचय

सदियों से कृषि को हमारे आर्थिक विकास के प्रमुख प्रेरक क्षेत्रों में से एक माना जाता है। आज भी, यह तीसरा सबसे बड़ा क्षेत्र है जो सकल घरेलू उत्पाद में लगभग 17% का योगदान देता है और 65% से अधिक परिवार अभी भी अपनी आजीविका के लिए कृषि पर निर्भर हैं। पिछले कुछ वर्षों में यह देखा गया है कि कृषि क्षेत्र के सामने सबसे बड़ी चुनौतियों में से एक भूमि स्वामित्व का विखंडन है। 86% किसानों को अभी भी लघु और सीमांत माना जाता है और औसत भूमि जोत 1.1 हेक्टेयर से कम है। जनसंख्या में वृद्धि और शहरों की वृद्धि के साथ, कृषि के लिए भूमि-उपयोग का हिस्सा कम हो रहा है। स्थिति ऐसी है कि कृषि गतिविधि करने के लिए कम उत्पादक कृषि भूमि उपलब्ध है और एक बड़ी आबादी को खिलाने के लिए उपलब्ध है।

इन गंभीर मुद्दों को हल करने के लिए केंद्र सरकार और विभिन्न राज्य सरकारों ने सब्सिडी प्रदान करने, कृषि उपज और उत्पादों के लिए बाजार बनाने, बीमा के माध्यम से सुरक्षा, कृषि व्यवसाय को बढ़ावा देने और भूमि सुधार अधिनियमों में संशोधन आदि के रूप में कृषि में बहुत सारे सुधार किए हैं। इन सुधारों से, इसमें कोई संदेह नहीं कि किसानों को लाभ हुआ, लेकिन फिर भी इसमें कृषि गतिविधियों को व्यवस्थित करने की कमी थी, क्योंकि अधिकांश किसान छोटे और सीमांत हैं। जनसंख्या के आकार में बदलाव के साथ, यह कृषि उत्पादकता पर बहुत दबाव डाल रहा है, जो अभी भी देश में प्रमुख चिंता का विषय बना हुआ है। कृषि को अब मानकीकृत करने की आवश्यकता है और कृषि में भारी निवेश लाने, उन्नत प्रौद्योगिकी के उपयोग के माध्यम से उत्पादकता बढ़ाने, उत्पादन की गुणवत्ता में सुधार करने और उपज और उत्पाद के लिए बेहतर बाजार के लिए वातावरण बनाने की आवश्यकता है।



इस पृष्ठभूमि के साथ सामूहिक खेती की अवधारणा उभरी। शुरू में, यह सहकारी आंदोलन के साथ शुरू हुआ और बाद में इसे किसान उत्पादक संगठनों के रूप में गति मिली। वर्तमान में, किसान उत्पादक संगठन (एफपीओ) पिछले एक दशक में भारत की कृषि विकास रणनीति का एक अभिन्न अंग बन गए हैं। कॉरपोरेट गवर्नेंस विशेषताओं के साथ सहकारी सिद्धांतों का मिश्रण करने वाली संकर संस्थाओं के रूप में परिकल्पित, एफपीओ मुख्य रूप से कंपनी अधिनियम, 2013 के तहत उत्पादक कंपनियों या सहकारी समितियों के रूप में पंजीकृत हैं। उनका प्राथमिक उद्देश्य छोटे और सीमांत किसानों को प्रदान करना है-जो भारत की कृषि आबादी का लगभग 86% हिस्सा हैं-बाजारों, इनपुट, ज्ञान और वित्त तक सामूहिक पहुंच के साथ।

## एफपीओ मॉडल का विकास

FPOs की अवधारणा ने Y.K के बाद कर्षण प्राप्त किया। अलग समिति की रिपोर्ट (2002) जिसमें किसान समूहों की संगठनात्मक जरूरतों को पूरा करने के लिए उत्पादक कंपनियों के निर्माण की सिफारिश की गई थी। नाबांड उत्पादक संगठन विकास निधि के माध्यम से एफपीओ को बढ़ावा देने में एक मूलभूत संस्थान बन गया। एस. एफ. ए. सी. ने इक्विटी अनुदान, क्रण गारंटी और बाजार संपर्कों के लिए समर्थन की पेशकश करके एफ. पी. ओ. संवर्धन का विस्तार किया। नागरिक समाज संगठनों, गैर सरकारी संगठनों और निजी क्षेत्र की सीएसआर पहलों ने भी किसानों को वस्तु-आधारित समूहों में जुटाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाई।

10, 000 नए एफपीओ को बढ़ावा देने के लिए 2020 में केंद्रीय क्षेत्र योजना (सीएसएस) की शुरुआत ने किसान सामूहिकता में अब तक की सबसे बड़ी राष्ट्रीय पहल को चिह्नित किया। सी. बी. बी. ओ. (क्लस्टर-आधारित व्यवसाय संगठन) मॉडल के तहत, प्रत्येक एफ. पी. ओ. को प्रशिक्षण, व्यवसाय योजना, शासन को मजबूत करने और बाजार संपर्क सुविधा सहित पांच वर्षों का संरचित समर्थन प्राप्त होता है।

## फपीओ-एक गेम चेंजर

एफपीओ के महत्वपूर्ण उद्देश्यों में से एक छोटे और सीमांत किसानों को एक सुव्यवस्थित तरीके से एक साथ लाना है ताकि किसानों का आगे और पीछे एकीकरण हो सके। वास्तव में, यह गुणवत्तापूर्ण



निवेश की आपूर्ति को सक्षम बनाने में मदद करता है और जो बदले में उत्पादक उत्पादन को बढ़ाता है। किसानों को एक छत के नीचे लाने और उसे सुविधाजनक बनाने के लिए, लघु किसान कृषि व्यवसाय संघ (एस. एफ. ए. सी.) को कृषि और सहयोग विभाग, कृषि मंत्रालय द्वारा एफ. पी. ओ. के गठन में राज्य सरकारों का समर्थन करने के लिए अनिवार्य किया गया था। एफपीओ को अच्छी तरह से तैयार किए गए उद्देश्यों के साथ बुना जाता है जो इस प्रकार हैं:

- i. विभिन्न कार्यक्रमों के माध्यम से समर्थन करना जो स्थायी कृषि आय और कृषि समुदाय के समग्र विकास में मदद करता है।
- ii. सामूहिक कार्रवाई की भावना को बढ़ाना और इसके परिणामस्वरूप प्रभावी संसाधन उपयोग, कृषि गतिविधियों को अधिक लागत प्रभावी बनाना और उचित अच्छा रिटर्न उत्पन्न करना।
- iii. नए एफपीओ को पेशेवर तरीके से संभालें ताकि वे अधिक प्रतिस्पर्धी बन सकें।
- iv. क्षमता निर्माण के माध्यम से कृषि उद्यमिता कौशल विकसित करें ताकि वे बिना किसी सरकारी हस्तक्षेप के स्वतंत्र रूप से बने रहें।

## सहकारी समितियों और एफपीओ के बीच अंतर

इसमें कोई संदेह नहीं है कि सहकारी आंदोलन एक बड़ा खेल बदलने वाला संस्थान संचालित मॉडल है जिसने सहकारी संघवाद की भावना को प्रज्वलित किया लेकिन यह उम्मीद के अनुसार परिणाम नहीं दे सका। बदलती जनसांख्यिकी और व्यावसायिक पारिस्थितिकी तंत्र एक अधिक मजबूत मॉडल की तलाश करने के लिए मजबूर है जो बहुत प्रगतिशील तरीके से व्यवसाय करने के तरीके को बढ़ावा दे सकता है। बेहतर समझ हासिल करने के लिए ताकत, शासन संरचना और परिचालन लाभों के संबंध में सहकारी समितियों और एफपीओ के बीच मतभेदों के निम्नलिखित बिंदु उल्लेखनीय हैं:

- i. सहकारी समितियों में सदस्यता व्यक्तियों और सहकारी समितियों के लिए खुली है, लेकिन एफपीओ में, यह अधिक समावेशी है। कोई भी व्यक्ति, समूह, संघ एक ऐसा सदस्य हो सकता है जो कृषि और संबद्ध गतिविधियों से संबंधित वस्तुओं और सेवाओं के उत्पादन और समर्थन में लगा हुआ है।



- ii. सहकारी समितियाँ संबंधित राज्य सहकारी अधिनियम के तहत पंजीकृत हैं जबकि एफपीओ कंपनी अधिनियम, 2013 के तहत पंजीकृत हैं।
- iii. सहकारी समितियाँ राज्य के नियंत्रण के अधीन होती हैं जो उनकी निर्णय लेने की प्रक्रिया को प्रभावित करती हैं जबकि एफपीओ पेशेवर रूप से बोर्ड द्वारा प्रबंधित और नियंत्रित होते हैं।
- iv. सहकारी समितियों की उधार लेने की शक्ति कमोबेश सीमित है जबकि एफपीओ पर ऐसा कोई प्रतिबंध नहीं है।
- v. अधिकांश सहकारी समितियाँ व्यावसायिक प्रगति और चुनौतियों का लाभ उठाए बिना बहुत ही सीमित वातावरण में काम करती हैं, लेकिन एफपीओ को एक पूर्ण व्यावसायिक पारिस्थितिकी तंत्र में काम करने के लिए डिज़ाइन किया गया है और इसलिए वे पेशेवर रूप से प्रबंधित हैं।
- vi. वर्तमान में, भारत सरकार का सहकारिता मंत्रालय सक्रिय रूप से सहकारी आंदोलन को बड़े पैमाने पर बढ़ावा दे रहा है और इसे कृषि से परे विस्तारित कर रहा है।

## एफपीओ का रणनीतिक महत्व

किसान उत्पादक संगठनों (एफपीओ) ने कृषि क्षेत्र में विभिन्न चुनौतियों का सामना करने और समावेशी और टिकाऊ ग्रामीण विकास में योगदान करने की अपनी क्षमता के कारण भारत में महत्वपूर्ण रणनीतिक महत्व प्राप्त किया है। भारत में एफपीओ के कुछ प्रमुख रणनीतिक पहलू इस प्रकार हैं:

- i. छोटे और सीमांत किसानों का सशक्तिकरण: एफपीओ छोटे और सीमांत किसानों को एक साथ आने, अपने संसाधनों को इकट्ठा करने और सामूहिक रूप से कृषि गतिविधियों में शामिल होने के लिए एक मंच प्रदान करते हैं। सामूहिक कार्रवाई को बढ़ावा देकर, एफपीओ किसानों को अपनी बाजार पहुंच बढ़ाने, सौदेबाजी की शक्ति में सुधार करने और व्यक्तिगत किसानों के सामने आने वाली सीमाओं को दूर करने के लिए सशक्त बनाते हैं।
- ii. बाजार संपर्क और पहुंच: एफपीओ किसानों और बाजारों के बीच सीधा संबंध स्थापित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। वे किसानों को उनकी उपज को एकत्रित करने, गुणवत्ता नियंत्रण, ब्रांडिंग और पैकेजिंग सुनिश्चित करने में मदद करते हैं। एफपीओ किसानों की ओर से खरीदारों के साथ बातचीत भी करते हैं, जिससे बाजार तक पहुंच में सुधार होता है, बेहतर कीमतें मिलती

हैं और बिचौलियों पर निर्भरता कम होती है।

- iii. मूल्य वर्धन और प्रसंस्करण: एफपीओ प्रसंस्करण, पैकेजिंग और ब्रांडिंग जैसी मूल्य वर्धन गतिविधियों की सुविधा प्रदान करते हैं, जो किसानों को उच्च मूल्य वाले बाजारों में प्रवेश करने और बेहतर मूल्य प्राप्त करने में मदद करते हैं। प्रसंस्करण और मूल्यवर्धन में संलग्न होकर, एफपीओ किसानों की आय बढ़ाने और फसल कटाई के बाद के नुकसान को कम करने में योगदान करते हैं।
- iv. प्रौद्योगिकी अपनाना और नवाचार: एफपीओ अपने सदस्य किसानों के बीच आधुनिक कृषि पद्धतियों, प्रौद्योगिकियों और नवाचार को अपनाने को बढ़ावा देते हैं। वे ज्ञान, प्रशिक्षण और तकनीकी सहायता के प्रसार की सुविधा प्रदान करते हैं, जिससे किसान अपनी उत्पादकता, दक्षता और स्थिरता को बढ़ा सकते हैं।
- v. सामूहिक सौदेबाजी की क्षमता: एफपीओ किसानों को इनपुट आपूर्तिकर्ताओं, वित्तीय संस्थानों और खरीदारों के साथ सामूहिक रूप से बातचीत करने में सक्षम बनाते हैं। यह सामूहिक सौदेबाजी की शक्ति बेहतर सौदे हासिल करने, अनुकूल शर्तों पर ऋण सुविधाओं तक पहुंचने, प्रतिस्पर्धी कीमतों पर गुणवत्तापूर्ण निवेश प्राप्त करने और उनकी उपज के लिए बेहतर मूल्य प्राप्त करने में मदद करती है।
- vi. जोखिम शमन और लचीलापन: एफपीओ किसानों को सामूहिक रूप से कृषि से जुड़े जोखिमों का प्रबंधन करने में मदद करते हैं, जैसे कि मूल्य अस्थिरता, जलवायु परिवर्तन और कीट प्रकोप। उत्पादन में विविधता लाकर, संसाधनों को साझा करके और सामूहिक रूप से जोखिम प्रबंधन रणनीतियों को लागू करके, एफपीओ किसानों के लचीलापन के निर्माण और उनकी आजीविका की रक्षा करने में योगदान करते हैं।
- vii. नीतिगत वकालत और प्रतिनिधित्व: एफपीओ किसानों के लिए अपनी चिंताओं को व्यक्त करने, अपने अधिकारों की वकालत करने और नीतिगत संवादों में भाग लेने के लिए एक मंच के रूप में काम करते हैं। वे किसानों के सामूहिक हितों का प्रतिनिधित्व करते हैं, नीतिगत निर्णयों को प्रभावित करते हैं और कृषि विकास के लिए एक सक्षम वातावरण बनाते हैं।
- viii. ग्रामीण उद्यमिता और रोजगार सृजन: एफपीओ मूल्यवर्धन, प्रसंस्करण और अन्य गैर-कृषि गतिविधियों को बढ़ावा देकर किसानों के बीच उद्यमिता को प्रोत्साहित करते हैं। वे ग्रामीण

रोजगार, कौशल विकास और आय सृजन के अवसर पैदा करते हैं, जिससे ग्रामीण क्षेत्रों में समग्र सामाजिक-आर्थिक विकास होता है।

ix. सतत कृषि और पर्यावरण संरक्षण: एफपीओ स्थायी कृषि प्रथाओं, जैविक खेती और पर्यावरण के अनुकूल तकनीकों को बढ़ावा देते हैं। वे प्राकृतिक संसाधनों, जैव विविधता के संरक्षण और पर्यावरण के अनुकूल कृषि विधियों को बढ़ावा देने में योगदान करते हैं।

भारत में एफपीओ का रणनीतिक महत्व है क्योंकि वे किसानों को सशक्त बनाने, उनकी आय बढ़ाने, बाजार तक पहुंच में सुधार, ग्रामीण उद्यमिता को बढ़ावा देने और सतत कृषि विकास को बढ़ावा देने में योगदान करते हैं। वे कृषि क्षेत्र को बदलने, ग्रामीण गरीबी को कम करने और समावेशी और न्यायसंगत विकास प्राप्त करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।

## एफपीओ संचालित गतिविधियाँ

उद्देश्यों के अनुरूप, यह उम्मीद की जाती है कि गठित किए गए प्रत्येक एफपीओ को ऐसा अनुकूल पारिस्थितिकी तंत्र बनाने की दिशा में आगे बढ़ना चाहिए जिससे किसान सदस्यों को लाभ हो। इस प्रक्रिया में उस उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए समग्र दृष्टिकोण अपनाने में एफपीओ की जिम्मेदारी को समझना महत्वपूर्ण है जिसके लिए इसे स्थापित किया गया है। जिन महत्वपूर्ण गतिविधियों पर एफपीओ को ध्यान केंद्रित करना चाहिए, वे नीचे उल्लिखित हैं:

- उचित मूल्य पर गुणवत्तापूर्ण इनपुट की आपूर्ति करें। व्यक्तिगत रूप से छोटे किसानों की क्रय शक्ति सीमित होती है और उनका हमेशा बिचैलियों द्वारा शोषण किया जाता है जो बीज, उर्वरक, कीटनाशकों और अन्य आदानों के लिए अत्यधिक शुल्क लेते हैं। एफपीओ ऐसे छोटे और सीमांत किसानों को बहुत ही प्रतिस्पर्धी मूल्य पर थोक में खरीद करने में मदद कर सकते हैं।
- सदस्यों को काम पर रखने के आधार पर मशीनरी और उपकरणों की आपूर्ति करें और इस तरह प्रति इकाई उत्पादन लागत को कम करने में मदद करें। कृषि में आज सबसे बड़ी चुनौतियों में से एक परिष्कृत प्रौद्योगिकी की गैर-सामर्थ्य के कारण संचालन की उच्च लागत है। एफपीओ ऐसी तकनीक और उपकरणों तक पहुंच प्राप्त करने में मदद कर सकते हैं जिनका उपयोग किसानों द्वारा मामूली शुल्क का भुगतान करके किया जा सकता है।

- iii. सदस्यों, गतिविधियों और सेवाओं को उपलब्ध कराना, जो भंडारण, सफाई, पैकिंग, किफायती शुल्क पर परिवहन को बढ़ावा देते हैं।
- iv. उच्च आय सृजन गतिविधियों में सदस्यों का समर्थन करें।
- v. नए रास्ते तलाशने के लिए बाजार से संबंधित जानकारी को सुविधाजनक बनाने में सदस्यों की सहायता करें।
- vi. छोटे किसानों को बिना किसी अतिरिक्त बोझ के उत्पादों का मूल्य बढ़ाने में मदद करें।
- vii. सदस्यों को उनके उत्पादों के लिए बेहतर बाजार पहुंच और लाभकारी मूल्य की सुविधा प्रदान करना।
- viii. किसान सदस्यों और उनके परिवारों को कृषि-व्यवसाय को चलाने में अधिक प्रगतिशील और भावुक बनाना।

## एफ. पी. ओ. गतिविधियों में हालिया विकास

एफपीओ अब यह पता लगा रहे हैं कि उनके उत्पादों का विभिन्न भौगोलिक क्षेत्रों में विपणन किया जा रहा है। फ्लिपकार्ट समर्थ कृषि कार्यक्रम जैसी पहलों के लिए धन्यवाद, जिसमें फ्लिपकार्ट गुणवत्ता और मूल्य निर्धारण में प्रशिक्षण के माध्यम से बाजार तक पहुंच प्रदान करने के लिए एफपीओ के साथ सक्रिय रूप से साझेदारी कर रहा है और एफपीओ को अधिक ग्राहकों तक पहुंचने के लिए ई-कॉमर्स प्लेटफॉर्म का उपयोग करने के लिए प्रोत्साहित कर रहा है। फ्लिपकार्ट ने डिजिटल मार्केटिंग और ई-कॉमर्स में एफपीओ को प्रशिक्षित करने और ग्रामीण रोजगार को बढ़ावा देने और अच्छी तरह से संरचित एंड-टू-एंड सुविधाओं का निर्माण करने के लिए कृषि मंत्रालय के साथ भी सहयोग किया है।

वित्तीय संस्थान भी अब अपनी गतिविधियों को मजबूत करने के लिए एफपीओ के साथ सहयोग कर रहे हैं। श्रुति और एचएसबीसी इंडिया के बीच प्रचारित एक योजना "एफपीओ शक्ति" एक अच्छी तरह से बनाए रखे गए डिजिटल रिकॉर्ड कीपिंग के माध्यम से एक मजबूत संरचित प्रणाली की विकालत करके वित्तीय मामलों में अंतर को पाटने की दिशा में काम करती है।

भारत सरकार द्वारा समर्थित ओ. एन. डी. सी. (ओपन नेटवर्क फॉर डिजिटल कॉमर्स), जो उत्पादकों और खरीदारों को जोड़ता है, ने व्यवसाय को बढ़ाने में जबरदस्त प्रतिक्रिया देखी है। 5000 से अधिक



एफपीओ पहले से ही ओएनडीसी के साथ जुड़े हुए हैं और एफपीओ को बाजारों तक बेहतर पहुंच प्राप्त करने में मदद कर रहे हैं जो पहले व्यक्तिगत किसानों की पहुंच से बाहर थे।

एफपीओ अब ई-नाम (इलेक्ट्रॉनिक राष्ट्रीय कृषि बाजार) और जीईएम (सरकारी ई-बाजार) जैसे डिजिटल प्लेटफॉर्मों के माध्यम से नए बाजार संपर्क प्राप्त करने में भी सक्षम हैं। ई-नाम प्लेटफॉर्म की पहल ने एफपीओ के लिए एक व्यापारिक मंच तैयार किया है, जहां वे अब ई-बोली और संकटग्रस्त बिक्री के माध्यम से अपने उत्पाद के लिए प्रतिस्पर्धी मूल्य प्राप्त करने में सक्षम हैं। एफपीओ अब अपने उत्पादों के लिए व्यापक बाजारों तक पहुंच प्राप्त करने में सक्षम हैं और उत्पादों के लिए अपने दम पर कीमत तय करने के लिए नए रास्ते भी तलाश रहे हैं। एफपीओ जीईएम पोर्टल पर पंजीकरण करा सकते हैं, जहां सरकारी खरीदार अब सीधे एफपीओ उत्पादों तक पहुंच प्राप्त कर सकते हैं और एफपीओ के माध्यम से किसान अपने उत्पादों के लिए प्रतिस्पर्धी मूल्य प्राप्त करने के लिए सामूहिक शक्ति प्राप्त कर सकते हैं। जीईएम एफपीओ को गुणवत्ता मानकों के बारे में जागरूकता के लिए सही प्रशिक्षण प्राप्त करने के लिए भी शिक्षित करता है।

## एफ. पी. ओ. आंदोलन को चलाने में महत्वपूर्ण कारक

एफपीओ आंदोलन को सफल बनाने के लिए कुछ चुनौतियां हैं जिन पर लगातार ध्यान देने की आवश्यकता है। छोटे और सीमांत किसानों को शामिल करना अक्सर एक बड़ी चुनौती होती है जो असंगठित हैं और नई और परिष्कृत कृषि प्रथाओं के संपर्क में भी नहीं हैं। भले ही विभिन्न नीतिगत हस्तक्षेपों और योजनाओं के बावजूद केंद्र और राज्य सरकारों की ओर से बहुत जोर दिया जा रहा है, फिर भी यह पाया गया है कि एफपीओ को कई कार्यात्मक चुनौतियों का सामना करना पड़ता है जिन पर तत्काल ध्यान देने की आवश्यकता है, जिनमें से कुछ निम्नानुसार हैं:

- i. प्रौद्योगिकी को समझना और किसान सदस्यों द्वारा इसे लागू करना बड़ी चुनौतियों के रूप में देखा जाता है। एफपीओ से तकनीकी सहायता प्राप्त करना और परिवर्तनों के अनुकूल होना भी महत्वपूर्ण कारण हैं जिनके कारण कई एफपीओ सफल नहीं हो पाते हैं।
- ii. भले ही एफपीओ के उद्देश्यों में से एक में पेशेवर प्रबंधन की आवश्यकता होती है, फिर भी यह

पाया गया है कि कई एफपीओ में नए बाजारों तक पहुंचने, अपनी आपूर्ति श्रृंखलाओं का प्रबंधन करने और नए अवसरों की खोज करने में पेशेवर कौशल की कमी होती है।

- iii. एफ. पी. ओ. के प्रबंधन के लिए एक कॉर्पोरेट प्रबंधन स्पर्श देना ही एक बड़ी चुनौती मानी जाती है। एफपीओ के अधिकांश सदस्य बोर्ड प्रकार की परिचालन संस्कृति को स्वीकार करने और उसके साथ काम करने के लिए अनिच्छुक हैं।
- iv. एफपीओ सदस्यों की अपेक्षाओं को पूरा करने में विफल रहते हैं। एफपीओ में योगदान करने वाले सदस्य भारी तत्काल रिटर्न की उम्मीद करते हैं जिसे शुरुआती चरणों में प्राप्त करना मुश्किल होता है। सदस्यों द्वारा अपेक्षा और योगदान के बीच के अंतर के परिणामस्वरूप एक प्रकार की वित्तीय संकट पैदा हो गई है जिसके परिणामस्वरूप एफपीओ को अपने उद्देश्यों को पूरा करने के लिए धन जुटाने और उपयोग करने में मुश्किल हो रही है।
- v. एफ. पी. ओ. के गठन के प्रारंभिक चरणों में सरकारी सहायता को छोड़कर, समय की अवधि में धन जुटाना मुश्किल होता है। चूंकि, एफपीओ की प्रधानता कृषि और उससे संबंधित गतिविधियों में है, इसलिए जोखिम के कारण ऋण संस्थान कृषि क्षेत्र को ऋण सुविधाएं देने के लिए कुछ अनिच्छुक हैं। और, भले ही वे ऋण देते हैं, एफपीओ को ऋण संस्थानों द्वारा निर्धारित शर्तों को पूरा करने में मुश्किल होती है।
- vi. नए बाजारों तक पहुंच अभी भी कई एफपीओ की पहुंच से बाहर पाई गई है। एफपीओ के महत्वपूर्ण उद्देश्यों में से एक सदस्यों को नए बाजारों तक पहुंचाना और सदस्यों के लिए व्यवसाय को बढ़ाना है। कई एफपीओ में खराब पेशेवर कौशल सेट के कारण बाजार की बुद्धिमत्ता की कमी होती है और इसे नए बाजारों तक पहुंचने में सबसे बड़ी कमियों में से एक के रूप में देखा जाता है।

## एफपीओ आंदोलन की मुख्य विशेषताएं

लगभग 40,000 पंजीकृत एफपीओ हैं, जिनमें से केवल 16,000 एफपीओ सक्रिय रूप से काम कर रहे हैं। 28 लाख से अधिक सदस्यों के साथ 6479 एफपीओ का डिजिटलीकरण किया गया है। 2980 एफपीओ क्रेडिट से जुड़े हैं और 4585 बाजार से जुड़े हैं। एक एफपीओ का औसत शुद्ध लाभ लगभग



3 लाख रुपये है। एफपीओ पंजीकरण की संख्या में महाराष्ट्र सबसे आगे है और इसकी संख्या 11540 है, इसके बाद उत्तर प्रदेश 4647 है। एफपीओ की संख्या की राज्यवार सांद्रता को निम्नलिखित वितरण से समझा जा सकता है:

- उच्च सांद्रता: मध्य प्रदेश, महाराष्ट्र, राजस्थान, कर्नाटक, तमिलनाडु
- मध्यम सांद्रता: छत्तीसगढ़, गुजरात, उत्तर प्रदेश
- कम सांद्रता: पूर्वोत्तर राज्य, हिमालयी राज्य

2019 से एफपीओ पंजीकरण में जबरदस्त वृद्धि देखी गई है। 2019 से 2023 की अवधि में लगभग 24,000 एफपीओ का गठन किया गया है।

## निष्कर्ष

अंत में, यह कहा जा सकता है कि एफपीओ भारत के कृषि परिवृश्य के एक महत्वपूर्ण घटक के रूप में उभरे हैं। इन वर्षों में, एफपीओ पारंपरिक किसान सहकारी समितियों से गतिशील संस्थाओं में विकसित हुए हैं जो अपने सदस्यों को कई प्रकार की सेवाएं और लाभ प्रदान करते हैं। वे छोटे और सीमांत किसानों के लिए खुद को संगठित करने, संसाधनों को इकट्ठा करने, विभिन्न सेवाओं जैसे क्रण, इनपुट, प्रौद्योगिकी, विपणन सहायता आदि तक पहुँचने के लिए मंच के रूप में काम करते हैं। और उनकी सौदेबाजी की शक्ति को बढ़ाना, लेन-देन की लागत को कम करना और बाजारों तक बेहतर पहुंच प्राप्त करना, जिससे आय और आजीविका में सुधार होता है।

### ज्ञान कण

कृषि मूल्य श्रृंखला में किसानों की स्थिति को मजबूत करके, एफपीओ भारत के कृषि क्षेत्र के समग्र विकास और स्थिरता में योगदान करते हैं।

# एफ. पी. ओ. का कानूनी ढांचा

एफपीओ के गठन के लिए अनिवार्य आवश्यकताओं में से एक यह है कि इसे स्पष्ट उद्देश्यों के साथ एक प्रचलित कानून के तहत कानूनी रूप से पंजीकृत किया जाना चाहिए। यह एफपीओ को एक औपचारिक रूप से पंजीकृत संस्थान बनाता है जो व्यावसायिक पारिस्थितिकी तंत्र में बेहतर लाभ प्राप्त करता है।

## एफपीओ के कानूनी रूपों के प्रकार

- i. संबंधित राज्य का सहकारी समिति अधिनियम/स्वायत्त या पारस्परिक सहायता प्राप्त सहकारी समिति अधिनियम
- ii. बहु-राज्य सहकारी समिति अधिनियम, 2002
- iii. भारतीय कंपनी अधिनियम, 2013 की धारा 378क के अधीन निर्माता कंपनी। भारतीय कंपनी अधिनियम, 2013 की धारा 8 बनाम सोसायटी पंजीकरण अधिनियम, 1860 के अधीन पंजीकृत सोसायटी

## एक सहकारी समिति के रूप में एफपीओ का गठन

सहकारी समितियाँ आम जरूरतों वाले व्यक्तियों का स्वैच्छिक संगठन हैं जो आम आर्थिक हित की उपलब्धि के लिए हाथ मिलाते हैं। इसका उद्देश्य स्व-सहायता और पारस्परिक सहायता के सिद्धांत के माध्यम से समाज के वर्गों के हितों की सेवा करना है।





यह “सभी के लिए एक और सभी के लिए एक” के सिद्धांत के साथ काम करता है। सहकारी समितियों से प्राप्त अधिशेष को सदस्यों के बीच वितरित किया जाएगा जैसा कि उपनियम में सहमति बनी है।

सहकारी समितियाँ बहुत महत्वपूर्ण सिद्धांतों पर बनी होती हैं जो उन्हें व्यवसाय चलाने का अनूठा रूप बनाती हैं। वे सहकारी संघवाद की भावनाओं का पालन करते हैं और छोटे और सीमांत किसानों को अधिकतम सीमा तक शामिल करने की कोशिश करते हैं।

### सहकारी समितियों के सिद्धांत

- i. **स्वैच्छिक और खुली सदस्यता-सहकारी समितियों की सदस्यता स्वैच्छिक है और सभी के लिए खुली है।** यह किसी भी व्यक्ति के उनके साथ जुड़ने में भेदभाव नहीं करता है। केवल एक चीज अपेक्षित है कि जो व्यक्ति शामिल होना चाहता है, वह सेवा का उपयोग करने में सक्षम होना चाहिए और सहकारी समितियों द्वारा तैयार की गई जिम्मेदारियों को स्वीकार करने के लिए तैयार होना चाहिए।
- ii. **सदस्यों की आर्थिक भागीदारी-प्रत्येक सदस्य को न्यास के उपनियमों में उल्लिखित उद्देश्यों में भाग लेना चाहिए।** उन्हें अर्जित लाभ में एक सीमित हिस्सा मिलता है और शेष लाभ को अधिनियम द्वारा अनुमोदित उपनियम के तहत अनिवार्य रूप से बनाए रखने के लिए एक आरक्षित खाते में आगे बढ़ाया जाता है।
- iii. **लोकतांत्रिक सदस्य नियंत्रण-प्रत्येक सदस्य को सहकारी समितियों की गतिविधि में भाग लेने का लोकतांत्रिक अधिकार है।** वे बैठकों में अपने मतदान के अधिकार का प्रयोग करके नीति और निर्णय लेने की प्रक्रिया में भाग लेते हैं। वे चुनाव लड़ने के भी पात्र हैं और सदस्यों के प्रति जवाबदेह हैं।
- iv. **समुदाय के लिए सरोकार-सहकारी समितियाँ भी सदस्यों द्वारा समर्थित गतिविधियों के माध्यम से समुदायों की सेवा करने के लिए पहल करती हैं।**
- v. **सहकारी समितियों के बीच सहयोग-सहकारी समितियों का मूल मंत्र “सभी के लिए और सभी के लिए” है।** वे न केवल सदस्यों के लाभ और उत्थान के लिए काम करते हैं बल्कि सहकारी गठबंधन को मजबूत करने के लिए अन्य सहकारी समितियों के साथ भी काम करते हैं।



vi. सहकारी समितियों में अधिकांश निर्णय सदस्य भागीदारी के माध्यम से लोकतांत्रिक रूप से लिए जाते हैं और वे अपने कार्यों में काफी अच्छी स्तर की स्वायत्तता का आनंद लेते हैं और उनके पास सहकारी के हित में निर्णय लेने के लिए अपनी स्वतंत्र ताकत भी होती है।

### सहकारी एफपीओ का सदस्य बनने की पात्रता

सभी प्राथमिक उत्पादक जो किसी विशेष भौगोलिक क्षेत्र में रहते हैं और उसी या समान उपज का उत्पादन करते हैं, जिसके लिए एफपीओ का गठन किया गया है, वे उस एफपीओ के सदस्य बनने के पात्र हैं।

- i. प्रवेश की न्यूनतम आयु 18 वर्ष है
- ii. एफ. पी. ओ. के संचालन के क्षेत्र में सामान्य निवासी
- iii. एफपीओ के उद्देश्यों के अधीन एक कृषक या बागवानी विशेषज्ञ होना चाहिए या रेशम उत्पादन, फूलों की खेती, मुर्गी पालन, डेयरी फार्मिंग या किसी अन्य कृषि या संबद्ध गतिविधियों के पेशे में होना चाहिए।
- iv. घोषणा जिसमें कहा गया है कि वह किसी अन्य समान एफपीओ का सदस्य नहीं है
- v. प्रस्तावित सदस्यों के हितों का एफपीओ के हितों से टकराव नहीं होना चाहिए
- vi. सहकारी समिति का सदस्य बनने के लिए उपनियम के अनुसार प्रवेश शुल्क और शेयर सदस्यता शुल्क का भुगतान अनिवार्य है।
- vii. सदस्य बनने के लिए उपनियमों के तहत निर्धारित सभी शर्तों को पूरा करना चाहिए।

### सहकारी एफपीओ के पंजीकरण के लिए चरणबद्ध प्रक्रियाएं

- i. राज्यों के संबंधित सहकारी अधिनियमों के तहत निर्धारित सदस्यों की न्यूनतम संख्या की आवश्यकता को पूरा किया जाना चाहिए।
- ii. सदस्यों की प्रारंभिक समिति जो अभिदाता हैं, का गठन किया जाना चाहिए और उन्हें अपने बीच उन पदाधिकारियों का चुनाव करना चाहिए जो आगे की पंजीकरण प्रक्रिया को आगे बढ़ाएँ।



- iii. एफपीओ के लिए चुने जाने वाले नाम पर एक प्रस्ताव पारित करने के लिए अपनी पहली बैठक में समिति ।
- iv. एक उपनियम का मसौदा तैयार करें, कुछ मामलों में सभी सदस्यों द्वारा हस्ताक्षरित संगठन ज्ञापन और नियम और विनियम प्रस्तुत किए जाने चाहिए । एफ. पी. ओ. के स्पष्ट उद्देश्य का उल्लेख किया जाना चाहिए ।
- v. एफपीओ के अध्यक्ष द्वारा शपथ पत्र ।
- vi. एफपीओ के सभी संबंधित सदस्यों से प्रवेश शुल्क और शेयर पूँजी का संग्रह ।
- vii. एफपीओ के पते के आधार पर संबंधित क्षेत्रीय अधिकार क्षेत्र में सहकारी समितियों के पंजीयक के साथ पंजीकरण के लिए आवेदन करें ।
- viii. सहकारी समितियों के संबंधित पंजीयक से औपचारिक एफपीओ पंजीकरण प्रमाण पत्र प्राप्त करें ।

एफ. पी. ओ. सहकारी समितियाँ स्थायी उत्तराधिकार और आम मुहर के साथ एक निर्गमित निकाय है । यह संपत्ति रख सकता है, अनुबंध कर सकता है, मुकदमों और अन्य कानूनी कार्यवाही का बचाव कर सकता है और ऐसी सभी गतिविधियों को अंजाम दे सकता है जिनके लिए इसे बनाया गया है । यह सहकारी समिति के पंजीयक द्वारा विनियमित किया जाएगा जो समय पर समिति के लिए चुनाव कराएगा और यह भी देखेगा कि सहकारी समितियाँ हर साल सहकारी लेखा परीक्षा नियमों के तहत निर्धारित लेखा परीक्षा का संचालन करती हैं और आगे के सत्यापन और आवश्यक कार्रवाई के लिए विभाग को लेखा परीक्षा रिपोर्ट प्रस्तुत करती हैं ।

## कंपनी अधिनियम के तहत एक उत्पादक कंपनी के रूप में एफपीओ का गठन

एक निर्माता कंपनी कंपनी (संशोधन) अधिनियम, 2020 द्वारा कंपनी अधिनियम, 2013 के अध्याय XXIA के तहत एक अद्वितीय कॉर्पोरेट इकाई है ।

एक उत्पादक कंपनी को एक ऐसी कंपनी के रूप में परिभाषित किया गया है जो कंपनी अधिनियम के



तहत गठित और पंजीकृत है, जिसका उद्देश्य अपने सदस्यों की प्राथमिक उपज का उत्पादन, कटाई, खरीद, ग्रेडिंग, पूलिंग, हैंडलिंग, मार्केटिंग, बिक्री और निर्यात या उनके लाभ के लिए वस्तुओं या सेवाओं का आयात करना है। उत्पादक में किसानों की उपज और उत्पाद या कृषि, बागवानी, पशुपालन, मत्स्य पालन, डेयरी या मधुमक्खी पालन, या केंद्र सरकार द्वारा निर्दिष्ट कोई अन्य प्राथमिक उत्पाद शामिल हैं।

निर्माता कंपनी दोनों की गुणवत्ता, एक निजी लिमिटेड कंपनी के कानूनी समर्थन के साथ बुनी गई सहकारी समितियों के सिद्धांतों में निहित है। एक कंपनी के रूप में, सदस्यों को सीमित देयता और स्थायी उत्तराधिकार का लाभ मिलता है और विभिन्न योजनाओं के माध्यम से अनुदान और सहायता के रूप में सरकारी सहायता और सहायता का लाभ भी मिलता है। चूंकि निर्माता कंपनी में कुछ अनूठी विशेषताएं हैं जैसे अद्वितीय नाम पहचान, स्थायी उत्तराधिकार, सामान्य मुहर आदि, यह खुद को एक अलग, विश्वसनीय और मापने योग्य व्यवसाय मॉडल बनाता है।

**कंपनी (संशोधन) अधिनियम, 2020 की धारा 378 बी, अध्याय XXIA के अनुसार एक निर्माता कंपनी के उद्देश्य**

- i. उत्पादन और कटाई
- ii. खरीद, ग्रेडिंग, पूलिंग और हैंडलिंग
- iii. विपणन, बिक्री और निर्यात
- iv. वस्तुओं और सेवाओं का आयात
- v. मशीनरी और उपकरणों की आपूर्ति के माध्यम से सहायता
- vi. तकनीकी, परामर्श, प्रशिक्षण और अनुसंधान प्रदान करना।
- vii. सदस्यों और उनकी उपज के लिए बीमा सुविधा प्रदान करना।
- viii. ऋण सुविधा

**कंपनी (संशोधन) अधिनियम, 2020 की धारा 378 सी, अध्याय XXIA के तहत कौन एक निर्माता कंपनी बना सकता है।**

- i. 10 या अधिक उत्पादक-एक उत्पादक वह है जो प्राथमिक गतिविधि के रूप में कृषि या संबंधित गतिविधियों में लगा हुआ है।



- ii. दो या दो से अधिक उत्पादक संस्थान-एक उत्पादक संस्थान एक सहकारी समिति या कोई अन्य उत्पादक कंपनी हो सकती है, जिसे प्राथमिक उत्पादन गतिविधियों में शामिल होना चाहिए।
- iii. 10 या अधिक उत्पादकों और उत्पादक संस्थानों का संयोजन।

### निर्माता कंपनी की मुख्य विशेषताएं, कंपनी (संशोधन) अधिनियम, 2020 का अध्याय XXIA

- i. निगमन-एक निर्माता कंपनी को प्राइवेट लिमिटेड या पब्लिक लिमिटेड कंपनी के रूप में निगमित किया जा सकता है। यह अनिवार्य है कि इस तरह से गठित होने वाली कंपनी का नाम “निर्माता कंपनी” से जुड़ा होना चाहिए।
- ii. सदस्यता-केवल वे लोग जो प्राथमिक उत्पादन गतिविधि में सक्रिय रूप से शामिल हैं, वे निर्माता कंपनी के सदस्य बन सकते हैं। सदस्यों की अधिकतम संख्या 15000 हो सकती है और प्रत्येक सदस्य के पास एक वोट होता है, चाहे उसके पास शेयरों की संख्या कुछ भी हो।
- iii. शेयर पूँजी-एक उत्पादक कंपनी के पास न्यूनतम 5 लाख रुपये की अधिकृत पूँजी होनी चाहिए, जिसमें से न्यूनतम 1 लाख रुपये चुकता पूँजी होनी चाहिए। कंपनी अधिनियम के प्रावधान के अधीन अतिरिक्त शेयर जारी किए जा सकते हैं।
- iv. देनदारी-सदस्यों की देनदारी निर्माता कंपनी में उनके हिस्से की सीमा तक सीमित है।
- v. शासन-धारा 378O-378W निदेशक मंडल और मुख्य कार्यकारी से संबंधित है जो कंपनी के शासन को संभालते हैं। निदेशक मंडल सर्वोच्च प्रबंधन निकाय है और अधिनियम के प्रावधान के अनुसार, बोर्ड में न्यूनतम 5 निदेशक और अधिकतम 15 निदेशक होने चाहिए। उनमें से 1/3 सालाना बारी-बारी से सेवानिवृत्त होते हैं। कानून बोर्ड में पेशेवर विशेषज्ञों या निदेशकों को सह-चुनने की भी अनुमति देता है। मुख्य कार्यकारी को बोर्ड द्वारा नियुक्त किया जा सकता है और उसे कंपनी का सदस्य नहीं होना चाहिए। उन्हें बोर्ड का दिन-प्रतिदिन का प्रबंधन सौंपा जाता है और उनसे यह अपेक्षा की जाती है कि वे निष्पक्ष और पारदर्शी तरीके से अपने कर्तव्य का निर्वहन करें।
- vi. लेखाओं का लेखापरीक्षा-यह अनिवार्य है कि निर्माता कंपनी को लेखाओं की उचित पुस्तकें रखनी चाहिए और इसका लेखापरीक्षा करवाना चाहिए और इसे वार्षिक आम सभा की बैठक में सदस्यों के सामने प्रस्तुत करने की आवश्यकता है। इसे कॉरपोरेट मामलों के मंत्रालय के साथ वार्षिक रिटर्न भी दाखिल करना चाहिए।

- vii. रूपांतरण-एक मौजूदा सहकारी समिति जो प्राथमिक उत्पादन गतिविधि में लगी हुई है, उसे एक उत्पादक कंपनी में परिवर्तित किया जा सकता है।
- viii. लाभांश-निर्माता कंपनी वित्तीय वर्ष के दौरान अर्जित लाभ के 20% की अधिकतम सीमा के अधीन अपने सदस्यों को अर्जित लाभ से लाभांश वितरित कर सकती है।
- ix. कराधान-उन पर सामान्य दर पर कर लगाया जाता है जैसा कि अन्य कंपनियों के मामले में लागू होता है। उत्पादक कंपनी कृषि गतिविधियों में लगी कंपनी के रूप में कुछ कर लाभों का आनंद ले सकती है।
- x. अटकलबाजी गतिविधियों पर परिवीक्षा-कंपनी अधिनियम के प्रावधान, निर्माता कंपनी को किसी भी प्रकार की अटकलबाजी गतिविधियों का सहारा लेने से प्रतिबंधित करते हैं और किसी भी अनुबंध में प्रवेश करने से भी प्रतिबंधित करते हैं जो कंपनी के मुख्य उद्देश्यों से संबंधित नहीं हैं जो प्राथमिक उत्पादन है।
- xi. सांविधिक भंडार-धारा 378 ZI के प्रावधानों के अनुसार, एक उत्पादक कंपनी को अपने लाभ का 10% सांविधिक भंडार के रूप में अलग रखना आवश्यक है, जिसका उपयोग अधिनियम के प्रावधानों के अनुसार केवल विशिष्ट उद्देश्य के लिए किया जाना चाहिए।
- xii. शाखाएँ-एक उत्पादक कंपनी अपने संचालन का विस्तार करने के लिए उचित रूप से उपयोगी शाखाएँ खोल सकती है, लेकिन नियंत्रण केंद्रीय कार्यालय के पास रहेगा जो इसका पंजीकृत कार्यालय है।
- xiii. बोनस शेयर-धारा 378ZJ के प्रावधानों के अनुसार, बोनस शेयर आरक्षित राशि को पूँजीकृत करके सदस्यों को आवंटित किए जा सकते हैं।
- xiv. सदस्यों को ऋण-धारा 378ZK के प्रावधानों के अनुसार, एक उत्पादक कंपनी ऋण, ऋण सुविधाएँ और अन्य वित्तीय सहायता प्रदान करके सदस्यों की मदद कर सकती है।
- xv. एक्सवी। निर्माता कंपनी को बैंकों और वित्तीय संस्थानों के साथ विश्वसनीयता, अन्य उत्पादक कंपनियों के साथ विलय या समामेलन, सीमाओं से परे संचालन (निर्यात के अवसर) आदि जैसे कई लाभ मिलते हैं। वैधानिक अनुपालनों का पालन करने, अभिलेखों और सूचनाओं को रखने, निधियों के प्रबंधन और उपयोग, एक अच्छी तरह से परिभाषित कानूनी ढांचे में संचालन आदि के रूप में भी इसमें बहुत सारी चुनौतियां हैं।



## एफपीओ में हितधारक

एफपीओ किसानों और संस्थानों का एक संघ है जो बड़े उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए एक दूसरे का समर्थन करने के लिए एक समूह में एक साथ आते हैं। विभिन्न हितधारक कृषि मूल्य श्रृंखला को मजबूत करने और किसानों की आय बढ़ाने के लिए सहयोग करते हैं।

### प्राथमिक हितधारक

- किसान और उत्पादक:** वे मुख्य सदस्य हैं जो मूल रूप से विभिन्न प्रकार के उत्पादक हैं जो एफपीओ के सदस्य बनने के योग्य हैं। इसमें कृषि किसान, दूध उत्पादक, बागवानी, मछुआरे, बुनकर और कारीगर शामिल हैं।
- निदेशक और प्रबंधन:** निदेशक एफपीओ बोर्ड के सदस्य होते हैं जो मूल रूप से एफपीओ की निर्णय लेने की प्रक्रिया में भाग लेते हैं। प्रबंधन में पेशेवर शामिल होते हैं जो एफपीओ का प्रबंधन करते हैं।

### द्वितीयक और समर्थन हितधारक

- सरकारी एजेंसियां:** एफपीओ का समर्थन करने वाली प्रमुख सरकारी एजेंसियों में कृषि और किसान कल्याण मंत्रालय शामिल हैं, जो मूल रूप से एफपीओ से संबंधित नीतिगत मामलों की देखरेख करते हैं।
  - **नाबार्ड:** बींग इम्प्लीमेंटिंग एजेंसी वित्त, क्रण और प्रशिक्षण के रूप में सहायता प्रदान करती है। एफपीओ पारिस्थितिकी तंत्र के विकासात्मक, प्रचारात्मक और संस्थागत पहलुओं में इसकी भूमिका महत्वपूर्ण है। 10,000 एफपीओ के गठन के लिए केंद्रीय क्षेत्र की योजना के तहत एक कार्यान्वयन एजेंसी के रूप में अपनी भूमिका के अलावा, नाबार्ड अपने स्वयं के समर्पित फंड के माध्यम से एफपीओ को बढ़ावा देता है। नाबार्ड कंपनी अधिनियम 2013 और सहकारी अधिनियम दोनों के तहत एफपीओ को बढ़ावा देता है।
  - **नाबार्ड की सहायक कंपनी नाबकिशन फाइनेंस लिमिटेड (एनकेएफएल)** कृषि, संबद्ध और ग्रामीण गैर-कृषि गतिविधियों में लगे उद्यमों के संवर्धन, विस्तार और व्यावसायीकरण

के लिए किसान समूहों को ऋण प्रदान करती है।

- नाबार्ड की पूर्ण स्वामित्व वाली सहायक कंपनी और किसान उत्पादक संगठनों के लिए क्रेडिट गारंटी फंड ट्रस्ट (सीजीएफ-एफपीओ) की प्रबंधकीय संस्था, नाबसनरक्षण ट्रस्टी कंपनी प्राइवेट लिमिटेड, एफपीओ को दिए गए ऋणों को ऋण गारंटी सहायता प्रदान करती है।
- लघु किसान कृषि-व्यवसाय संघ (एस. एफ. ए. सी.) यह एक कार्यान्वयन एजेंसी है जो एफ. पी. ओ. के गठन और क्लस्टर आधारित व्यापार संगठन के माध्यम से नवगठित एफ. पी. ओ. को संभालने में शामिल है।
- राष्ट्रीय कृषि सहकारी विपणन संघ (नाफेड) एक कार्यान्वयन एजेंसी है जो बाजार संपर्कों पर केंद्रित है।
- खाद्य प्रसंस्करण उद्योग मंत्रालय (एमओएफपीआई) ब्रांडिंग, विपणन और प्रसंस्करण में एफपीओ का समर्थन करता है।

ii. संस्थानों को बढ़ावा देना: गैर सरकारी संगठन, एसएचजी, किसान संघ, पीएसीएस और अन्य छोटे किसानों की ऋण समितियां जो एफपीओ क्षमता के निर्माण में मदद करती हैं।

## व्यापार और वित्तीय हितधारक

- i. ऋण देने वाले संस्थान: वित्तीय संस्थान जो ऋण संबंध प्रदान करते हैं।
- ii. बाजार संबंध और खरीदार: ऐसी एजेंसियां और व्यापारिक घराने जो एफपीओ को बाजार तक पहुँच दिलाने में सहायता करते हैं और उन्हें खरीदारों से जोड़ते हैं।
- iii. पेशेवर सलाहकार: ऐसे पेशेवर जो एफपीओ के संचालन से संबंधित मामलों में प्रशिक्षण, क्षमता निर्माण, समय पर परामर्श प्रदान करने में सहायता करते हैं।

## अन्य हितधारक

- i. उपभोक्ता: एफपीओ के प्रत्यक्ष लाभार्थी शामिल हैं जो एफपीओ के लिए बाजार का विस्तार करने और ब्रांड बनाने में मदद करते हैं।



ii. अन्य: कई अन्य सहायक समूह होंगे जो विभिन्न सेवाओं में एफपीओ से जुड़े होंगे। कृषि विश्वविद्यालय और अनुसंधान संस्थान एक ऐसे हितधारक हैं जो समय पर अनुसंधान डेटा के साथ एफपीओ का समर्थन करते हैं।

### उत्पादक संगठन की प्रासंगिकता संस्थानों को बढ़ावा देना (पीओपीआई)

एफपीओ को बढ़ावा दिया जाता है ताकि बड़े उद्देश्य को प्राप्त किया जा सके जिसमें छोटे और सीमांत किसानों को एक साथ लाना शामिल है ताकि वे अपनी गतिविधियों को बढ़ा सकें और सतत विकास में योगदान दे सकें। उत्पादकों की पहचान करने और बड़ी रुचि के साथ उनकी गतिविधियों को समन्वित करने की इस प्रक्रिया के लिए बहुत सारे प्रयासों की आवश्यकता होती है, जिन्हें एक टीम द्वारा अनुकरण और निगरानी की आवश्यकता होती है जो अंतराल विश्लेषण कर सकती है और आवश्यकताओं को समझने के लिए व्यवहार्यता अध्ययन कर सकती है। संस्थानों को बढ़ावा देने की भूमिका महत्वपूर्ण है और वे एसएचजी, किसान हित समूहों, सहकारी समितियों और किसान संघ आदि जैसी मौजूदा इकाइयों से संभावित क्षेत्रों की पहचान करने में कार्यान्वयन एजेंसियों का समर्थन करते हैं। वे उत्पादक संगठनों और कार्यान्वयन एजेंसी के बीच एक सेतु के रूप में कार्य करते हैं और वे उत्पादक समूहों की पहचान करने, एफपीओ के गठन और स्थापना, निगरानी और समीक्षा के चरण से ही काम करते हैं और वे 5 वर्षों तक एफपीओ यात्रा के दौरान रहते हैं और समय पर प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण पहल के माध्यम से उनका समर्थन करते हैं।

### पीओपीआई के लिए पालता मानदंड

पहचान किए गए उत्पादक संगठन, बढ़ावा देने वाले संस्थानों को नाबांड के साथ एक समझौता करने की आवश्यकता है, इससे पहले कि उसे हैंडहोल्डिंग की भूमिका सौंपी जाए। नाबांड ने कुछ महत्वपूर्ण पालता मानदंड निर्धारित किए हैं जिन्हें पीओपीआई बनने के लिए पूरा करने की आवश्यकता है और उनमें से महत्वपूर्ण हैं:

i. यह एक अधिनियम के तहत पंजीकृत इकाई होनी चाहिए

- ii. खातों का ऑडिट कम से कम 3 वर्षों के लिए किया जाना चाहिए
- iii. नाबार्ड की विभिन्न परियोजनाओं को लागू करने का अच्छा ट्रैक रिकॉर्ड होना चाहिए।
- iv. किसी भी एजेंसी, वित्तीय संस्थान या सरकार द्वारा काली सूची में नहीं होना चाहिए।
- v. बाजार संपर्क को सुविधाजनक बनाने के लिए बड़ी परियोजनाओं और क्षमताओं का नेतृत्व करने का अनुभव होना चाहिए।
- vi. बड़ी परियोजनाओं को सुविधाजनक बनाने के लिए बहुत अच्छे बुनियादी ढांचे और नेटवर्क के साथ पेशेवर कर्मचारी होने चाहिए।
- vii. नाबार्ड द्वारा निर्धारित मानदंडों और मानदंडों को पूरा करना चाहिए।

## उत्पादक संगठन के निर्माण में पीओपीआई की भूमिका

निर्माता संगठन आंदोलन की यात्रा में एक सहायक के रूप में पीओपीआई की भूमिका अत्यधिक सराहनीय है। उनके द्वारा निभाई गई महत्वपूर्ण भूमिका का उल्लेख नीचे किया गया है:

- i. मुख्य रूप से वे संभावित समूहों, समूहों, संगठनों, सहकारी समितियों, एसएचजी आदि की पहचान करते हैं। जो उत्पादक संगठन बन सकता है।
- ii. हालांकि उनकी विशेषज्ञता और अनुभव आवश्यकता और आवश्यकताओं का पता लगाने के लिए एक आधारभूत सर्वेक्षण करते हैं। वे सामाजिक-भौगोलिक कारकों पर विचार करने के बाद मौजूदा अंतराल और संभावित हस्तक्षेपों की पहचान करने के लिए नैदानिक अध्ययन भी करते हैं। वित्तीय, तकनीकी, कानूनी, पर्यावरणीय पहलुओं को शामिल करते हुए एक व्यवहार्यता अध्ययन में छोटे और सीमांत किसान शामिल हैं और प्रस्तावित संभावित हस्तक्षेपों के लिए अन्य महत्वपूर्ण पहलुओं को शामिल किया जाएगा।
- iii. प्राथमिक उत्पादकों के साथ बने रहना और उनका समर्थन करना और उन्हें एक उत्पादक संगठन बनाने के लिए प्रोत्साहित करना।
- iv. पंजीकरण, दस्तावेज़ निर्माण, वित्तीय सहायता और अनुपालन प्रबंधन जैसे उत्पादक संगठन के गठन में सहायता करने के लिए अपनी विशेषज्ञता प्रदान करना।



- v. उत्पादक संगठन के प्रबंधन और सदस्यों के लिए प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण कार्यक्रम आयोजित करना ।
- vi. उत्पादक संगठन को टिकाऊ बनाने के लिए बाजार हस्तक्षेप, वित्तीय सहायता और बुनियादी ढांचे की आवश्यकताओं को सुविधाजनक बनाना ।
- vii. शुरू होने की तारीख से 5 साल तक उत्पादक संगठन के साथ रहना और दीर्घकालिक व्यावसायिक योजनाओं का मसौदा तैयार करने, वित्तपोषण अनुमोदन के लिए विस्तृत परियोजना रिपोर्ट तैयार करने, क्रण और संभावित बाजार संबंधों को सुविधाजनक बनाने, एक सुशासन और प्रबंधन संरचना विकसित करने में सहायता करने और बताए गए उद्देश्यों को पूरा करने में उत्पादक संगठन को मूल्य जोड़ने के माध्यम से एक सहायक के रूप में बने रहना ।

पी. ओ. पी. आई. अपने निरंतर प्रयासों के माध्यम से उत्पादक संगठन को अपने उद्देश्य तक पहुंचने के लिए प्रभावी ढंग से प्रेरित करने में बहुत महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। चूंकि, पीओपीआई पीओपीआई के गठन के लिए आवश्यक सभी परिश्रम करते हैं, इसलिए कार्यान्वयन एजेंसियां केवल योजनाओं और नीति के कार्यान्वयन पर ध्यान केंद्रित कर सकती हैं।

## एफपीओ के संवर्धन और पोषण में नाबार्ड की भूमिका

राष्ट्रीय कृषि और ग्रामीण विकास बैंक (नाबार्ड) भारत में किसान उत्पादक संगठनों (एफपीओ) का समर्थन करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। नाबार्ड एक विशेष वित्तीय संस्थान है जो भारतीय रिजर्व बैंक (आरबीआई) और वित्त मंत्रालय के मार्गदर्शन में काम करता है। इसका प्राथमिक उद्देश्य सतत और न्यायसंगत कृषि और ग्रामीण विकास को बढ़ावा देना है। जब एफपीओ की बात आती है, तो नाबार्ड उनके विकास को बढ़ावा देने और छोटे और हाशिए पर रहने वाले किसानों की आजीविका बढ़ाने के लिए वित्तीय और गैर-वित्तीय सहायता प्रदान करता है। नाबार्ड द्वारा एफपीओ का समर्थन करने के कुछ तरीके यहां दिए गए हैं:

- i. **संवर्धन और गठन:** नाबार्ड तकनीकी और वित्तीय सहायता प्रदान करके एफपीओ के गठन को सक्रिय रूप से बढ़ावा देता है। यह संभावित क्षेत्रों और समूहों की पहचान करने में मदद करता है जो एफपीओ बनाने से लाभान्वित हो सकते हैं और पंजीकरण और स्थापना प्रक्रियाओं में उनका समर्थन करते हैं।

- ii. **क्षमता निर्माण:** नाबार्ड एफपीओ सदस्यों और नेताओं के लिए प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण कार्यक्रम आयोजित करता है। इन कार्यक्रमों का उद्देश्य कृषि सर्वोत्तम प्रथाओं, वित्तीय प्रबंधन, विपणन रणनीतियों और शासन आदि जैसे क्षेत्रों में उनके ज्ञान और कौशल को बढ़ाना है।
- iii. **वित्तीय सहायता-नाबार्ड विभिन्न योजनाओं और कार्यक्रमों के माध्यम से एफपीओ को वित्तीय सहायता प्रदान करता है।** इस सहायता में ऋण, अनुदान और सब्सिडी शामिल हैं। एफपीओ क्षमता निर्माण, बुनियादी ढांचे के विकास, विपणन पहल और कार्यशील पूँजी आवश्यकताओं जैसी गतिविधियों के लिए धन प्राप्त कर सकते हैं।
- iv. **बाजार संबंध:** नाबार्ड कृषि व्यवसाय कंपनियों, व्यापारियों, संसाधकों और खुदरा श्रृंखलाओं के साथ गठजोड़ की सुविधा प्रदान करके एफपीओ को बाजार संबंध स्थापित करने में मदद करता है। यह समर्थन एफपीओ के लिए बेहतर बाजारों तक पहुंचने और उनकी सौदेबाजी की शक्ति में सुधार करने के लिए महत्वपूर्ण है।
- v. **प्रौद्योगिकी अपनाना:** नाबार्ड एफपीओ को आधुनिक और टिकाऊ कृषि पद्धतियों और प्रौद्योगिकियों को अपनाने के लिए प्रोत्साहित करता है। इसमें जैविक खेती को बढ़ावा देना, सटीक कृषि तकनीकों का उपयोग और कुशल सिंचाई विधियों को अपनाना शामिल है।
- vi. **बुनियादी ढांचा विकास:** नाबार्ड संग्रह केंद्र, भंडारण सुविधाएं, प्रसंस्करण इकाइयां आदि जैसी बुनियादी सुविधाओं के निर्माण में एफपीओ की सहायता करता है। ये सुविधाएं एफपीओ को अपनी कृषि उपज का मूल्य बढ़ाने और फसल कटाई के बाद के नुकसान को कम करने में मदद करती हैं।
- vii. **क्रेडिट लिंकेज:** नाबार्ड एफपीओ को बैंकों और वित्तीय संस्थानों के साथ जोड़कर क्रेडिट लिंकेज की सुविधा प्रदान करता है। इससे एफपीओ को इनपुट खरीद, प्रसंस्करण, विपणन और वितरण आदि सहित अपनी विभिन्न गतिविधियों के लिए किफायती ऋण प्राप्त करने में मदद मिलती है।
- viii. **अनुसंधान और विकास:** नाबार्ड एफपीओ को लाभ पहुंचाने वाली अनुसंधान और विकास पहलों का समर्थन करता है। इसमें एफपीओ द्वारा सामना की जाने वाली कृषि चुनौतियों का समाधान खोजने के उद्देश्य से अनुसंधान परियोजनाओं का वित्तपोषण शामिल है।
- ix. **निगरानी और मूल्यांकन:** नाबार्ड एफपीओ की नियमित निगरानी और मूल्यांकन करता है। यह सुनिश्चित करता है कि एफपीओ अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने और धन का प्रभावी ढंग से



उपयोग करने के लिए अच्छा प्रदर्शन कर रहे हैं। इससे पारदर्शिता और जवाबदेही बनाए रखने में मदद मिलती है। यह एफपीओ को हैंड-होल्डिंग अवधि के बाद अस्तित्व के लिए एक रोडमैप भी प्रदान करता है।

X. **नीतिगत वकालत:** नाबार्ड ऐसी नीतियों और सुधारों की वकालत करता है जो एफपीओ और ग्रामीण विकास के लिए अनुकूल हों। यह एफपीओ के फलने-फूलने के लिए एक सक्षम वातावरण बनाने के लिए सरकारी एजेंसियों और अन्य हितधारकों के साथ मिलकर काम करता है।

### ज्ञान कण

किसान उत्पादक संगठनों को पीओपीआई द्वारा सलाह दी जाती है, कार्यान्वयन एजेंसियों द्वारा विकसित और बोर्ड द्वारा निर्देशित किया जाता है

# व्यापार योजना

## परिचय

एक व्यवसाय योजना एक व्यवसाय उद्यम द्वारा बनाया गया एक दस्तावेज है जो अपने लक्ष्यों, संचालन, उद्योग की स्थिति, विपणन उद्देश्यों और वित्तीय अनुमानों का वर्णन करता है। उसमें निहित जानकारी कंपनी को चलाने में एक सहायक मार्गदर्शक है। यह निवेशकों को आकर्षित करने और वित्तीय संस्थानों से वित्तपोषण प्राप्त करने का एक मूल्यवान साधन है।

एक व्यावसायिक योजना उद्यम के उद्देश्यों का विस्तार से वर्णन करती है और अल्पकालिक और दीर्घकालिक लक्ष्यों को प्राप्त करने की दिशा में निर्देश प्रदान करती है। एक व्यावसायिक योजना विपणन, परिचालन और वित्तीय दृष्टिकोण से फर्म के लिए एक लिखित रोडमैप तैयार करती है। आदर्श रूप से, योजना की समीक्षा की जाती है और समय-समय पर उन लक्ष्यों को प्रतिबिंबित करने के लिए अद्यतन किया जाता है जिन्हें पूरा किया गया है या बदला गया है। कभी-कभी, एक स्थापित व्यवसाय के लिए एक नई व्यावसायिक योजना बनाई जाती है जिसने एक नई दिशा में बढ़ने का फैसला किया है।

एक व्यवसाय योजना एक ऐसा साधन है जो विचारों में बहुत अधिक पैसा निवेश करने और सफलता के लिए संभावित बाधाओं के माध्यम से काम करने से पहले उनके माध्यम से सोचने में सक्षम बनाता है। एक अच्छी व्यावसायिक योजना में कंपनी द्वारा लिए गए प्रत्येक निर्णय की सभी

अनुमानित लागतों और संभावित नुकसानों की रूपरेखा तैयार की जानी चाहिए।

एक ही उद्योग में प्रतियोगियों के बीच भी व्यावसायिक योजनाएं शायद ही कभी समान होती हैं। हालांकि, उनके पास समान बुनियादी तत्व हो सकते हैं, जैसे कि व्यवसाय का एक कार्यकारी सारांश और इसके संचालन, उत्पादों और सेवाओं



और वित्तीय अनुमानों का विस्तृत विवरण। योजना में यह भी बताया गया है कि व्यवसाय अपने लक्ष्यों को कैसे प्राप्त करना चाहता है।

## व्यवसाय योजना के तत्व

अच्छी व्यावसायिक योजनाओं में एक कार्यकारी सारांश और उत्पादों और सेवाओं पर अनुभाग, विपणन रणनीति और विश्लेषण, वित्तीय योजना और एक बजट शामिल होना चाहिए। एफपीओ के लिए व्यवसाय योजना के कुछ सामान्य और प्रमुख भाग नीचे दिए गए हैं।

- ii. **उत्पाद और सेवाएँ:** यहाँ, एफपीओ अपने द्वारा प्रदान किए जाने वाले उत्पादों और सेवाओं की शृंखला की रूपरेखा तैयार कर सकता है, और इसमें मूल्य निर्धारण, उत्पाद जीवनकाल और उपभोक्ता के लिए लाभ भी शामिल हो सकते हैं। अन्य कारक जो इस खंड में जा सकते हैं उनमें मूल्य वर्धित उत्पादों के लिए उत्पादन और विनिर्माण प्रक्रियाएं शामिल हैं।
- iii. **विपणन रणनीति:** यह खंड वर्णन करता है कि एफपीओ अपने सदस्यों की जरूरतों को कैसे पूरा करेगा और अन्य ग्राहकों को भी कैसे आकर्षित करेगा। एक स्पष्ट वितरण चैनल की रूपरेखा तैयार की जानी चाहिए। यह खंड विज्ञापन और विपणन अभियान योजनाओं और उन अभियानों द्वारा उपयोग किए जाने वाले मीडिया के प्रकारों को भी बताता है।
- iv. **वित्तीय योजना:** इस खंड में वित्तीय योजना और अनुमान शामिल होने चाहिए। स्थापित



Figure 3.1: Elements of Business Plan

व्यवसायों के लिए वित्तीय विवरण, तुलनपत्र और अन्य वित्तीय जानकारी शामिल की जा सकती है। नए व्यवसायों में पहले कुछ वर्षों के लक्ष्य और अनुमान और संभावित निवेशकों का विवरण शामिल होगा।

v. बजट: इस खंड में स्टाफिंग, विकास, विनिर्माण, विपणन और व्यवसाय से संबंधित किसी भी अन्य खर्च से संबंधित लागत शामिल होनी चाहिए।

सबसे अच्छी व्यावसायिक योजनाएं सामान्य नहीं हैं जो आसानी से एक्सेस किए जा सकने वाले टेम्प्लेट से बनाई गई हैं। एक एफपीओ को हितधारकों को एक ऐसी योजना के साथ लुभाना चाहिए जो इसकी विलक्षणता और सफलता की क्षमता को प्रदर्शित करे।

## एफपीओ के लिए व्यवसाय योजना

व्यावसायिक योजनाएँ व्यवसाय की आवश्यकताओं के अनुसार तैयार की जाती हैं। यह एक साधारण एक पृष्ठ का दस्तावेज या 40 पृष्ठों का विस्तृत मामला या बीच में कुछ भी हो सकता है। हालांकि इस बारे में कोई नियम नहीं है कि वास्तव में एक व्यावसायिक योजना में क्या हो सकता है या क्या नहीं हो सकता है, कुछ सामान्य प्रकार की व्यावसायिक योजनाएँ हैं जिनका उपयोग लगभग सभी व्यवसाय करते हैं। ये हैं स्टार्ट-अप योजना, व्यवहार्यता योजना, विस्तार योजना, संचालन योजना, रणनीतिक योजना आदि।

एफपीओ के लिए व्यवसाय योजना मूल रूप से एक स्टार्टअप योजना है, जो एक नए व्यावसायिक प्रतिष्ठान की योजनाओं, संरचना और उद्देश्यों का एक दस्तावेज है। यह फर्म द्वारा उत्पादित किए जाने वाले उत्पादों और सेवाओं, कर्मचारी प्रबंधन और उनके उत्पादन के बाजार विश्लेषण का वर्णन करता है। अक्सर, नए व्यवसाय की व्यवहार्यता निर्धारित करने के लिए इस दस्तावेज के साथ एक विस्तृत वित्त स्प्रेडशीट भी संलग्न की जाती है।

## व्यवसाय योजना तैयार करना

व्यवसाय योजना का एक प्रमुख कारण मालिकों को कुछ व्यावसायिक निर्णयों के उद्देश्यों, लक्ष्यों, संसाधनों, संभावित लागतों और कमियों की स्पष्ट तस्वीर देना है। एक व्यावसायिक योजना से उन्हें



अपने विचारों को लागू करने से पहले अपनी संरचनाओं को ठीक करने में मदद मिलनी चाहिए। यह मालिकों को अपने व्यवसाय को शुरू करने और चलाने के लिए आवश्यक वित्तपोषण के प्रकार को प्रोजेक्ट करने की भी अनुमति देता है। यदि व्यवसाय के कोई दिलचस्प पहलू हैं, तो उन्हें एक दिलचस्प व्यावसायिक प्रोफाइल बनाने के लिए हाइलाइट किया जाना चाहिए। बिजनेस प्लान तैयार करने से पहले, एक एफपीओ प्रोफाइल बनाने की आवश्यकता होती है, जो बिजनेस प्लान का भी हिस्सा है। एफपीओ प्रोफाइल का नमूना 'अनुलग्नक 1' में दिया गया है।

एफपीओ के लिए एक व्यवसाय योजना तैयार करने के लिए आवश्यक कदम निम्नलिखित हैं और स्पष्टीकरण के साथ मॉडल व्यवसाय योजना का नमूना 'अनुलग्नक 2' के रूप में संलग्न है।

- i. अनुसंधान करना: प्रस्तावित एफपीओ के संचालन के निर्दिष्ट क्षेत्र में उत्पादों और सेवाओं के लिए अंतर का पता लगाएं।
- ii. उद्देश्य निर्धारित करें: एफपीओ एक सामाजिक उद्यम प्रारूप में एक कृषि वाणिज्यिक गतिविधि है, इसलिए इसके उद्देश्यों, वृष्टिकोण और मिशन को स्पष्ट रूप से स्पष्ट किया जाना चाहिए।
- iii. एफपीओ प्रोफाइल बनाएँ: इसमें सदस्यों की पहचान करना, निदेशक मंडल का चयन करना, कार्यालय का स्थान, पेश किए जाने वाले उत्पाद और सेवाएं और सीबीबीओ (क्लस्टर आधारित व्यापार संगठन) की पहचान करना शामिल है।
- iv. एस. डब्ल्यू. ओ. टी. करें: एफपीओ की ताकतों, कमजोरियों, अवसरों और खतरों के संबंध में वर्तमान स्थिति की व्याख्या करें। विवरण में अद्वितीय ताकत भी शामिल होनी चाहिए जो किसी और के पास e.g नहीं है। कुछ जी. आई. उत्पादों में काम करना।
- v. व्यवहार्यता आकलन: प्रारंभ में, प्रस्तावित संचालन की तकनीकी वाणिज्यिक व्यवहार्यता का आकलन किया जाना है। ग्राहकों द्वारा उत्पादों और सेवाओं की स्वीकार्यता का आकलन करने के लिए इसे बाजार विश्लेषण द्वारा समर्थित किया जाना चाहिए।
- vi. जोखिम आकलन: एफपीओ गतिविधियाँ मुख्य रूप से कृषि आधारित होती हैं जो अपने आप में कई जोखिमों के अधीन होती हैं। इसलिए, जोखिम मूल्यांकन और इसका शमन व्यवसाय योजना पर काम करने की दिशा में प्रमुख कदमों में से एक है।
- vii. वित्तीय विवरण: इसे दो भागों में विभाजित किया गया है; (i) विभिन्न स्रोतों के माध्यम से धन

की आवश्यकता और इसकी उपलब्धता पर काम करना और (ii) व्यावसायिक संचालन के वित्तीय निहितार्थ।

महत्वपूर्ण रूप से, एक व्यावसायिक योजना एक स्थिर दस्तावेज नहीं होनी चाहिए। जैसे-जैसे व्यवसाय बढ़ता है और बदलता है, वैसे-वैसे व्यवसाय योजना भी बदलनी चाहिए।

viii. कार्यान्वयन अनुसूची: यह एक व्यावसायिक योजना का सबसे महत्वपूर्ण हिस्सा है। यह विभिन्न गतिविधियों की समय-सीमा को विस्तृत करता है और व्यवसाय की वास्तविक शुरुआत को इंगित करता है। यह अनुसूची प्रबंधन को एक विशेष समय पर प्रभावी कदम उठाने और कार्य को पूरा करने के लिए मार्गदर्शन करती है। निर्धारित समय में थोड़ा विचलन परियोजना के समय और लागत से अधिक चलने की ओर ले जाता है।

एफ. पी. ओ. और इसकी योजना की वार्षिक समीक्षा प्रबंधन को सफलता, असफलताओं और अन्य नई जानकारी के आधार पर योजना को अद्यतन करने की अनुमति देती है। यह कंपनी को बढ़ने में मदद करने के लिए योजना की क्षमता को बढ़ाने का अवसर प्रदान करता है। संक्षेप में कहें तो व्यवसाय योजना एक जीवित दस्तावेज है जो व्यवसाय के साथ विकसित होता है। बिना किसी योजना के व्यवसाय चलाना एक अंधे मुड़े हुए चट्टानी चट्टान पर मोटरसाइकिल चलाने जैसा है। एक अच्छी व्यावसायिक योजना गेम-चेंजर साबित होगी।

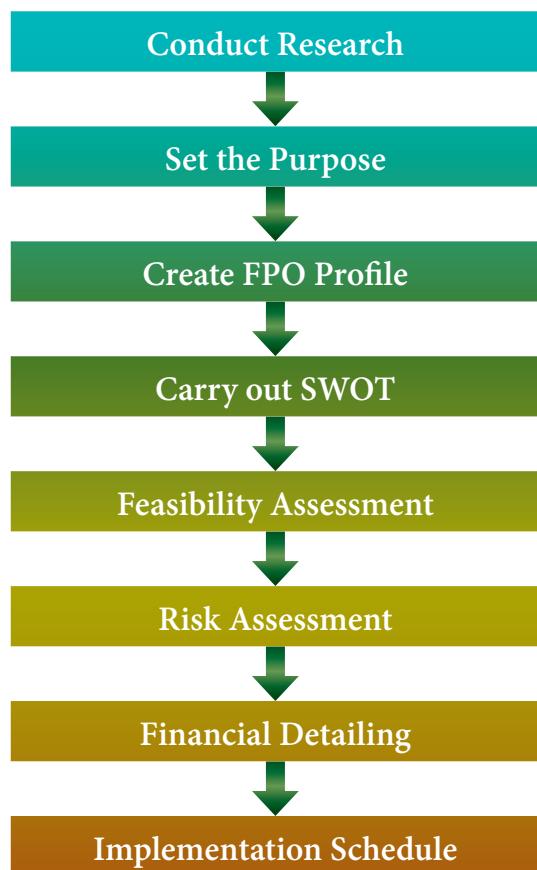


Figure 3.2: Steps for Preparation of Business Plan



## व्यापार योजना का कार्यान्वयन

व्यवसाय योजना कार्यान्वयन के लिए तैयार की जाती है न कि केवल कागजी कार्य के लिए। दिन-प्रतिदिन के कार्यों के आलोक में इसकी बार-बार समीक्षा करने की आवश्यकता है। व्यवसाय योजना का कार्यान्वयन व्यवसाय योजना में उल्लिखित विवरणों के अनुसार परियोजना को वास्तविकता में लाना है। इसके अलावा, यह इस बात का भी संकेत देता है कि इसकी निगरानी और मूल्यांकन कैसे किया जा सकता है। इस खंड के लिए दो प्रमुख सामग्री हैं।

- i. कार्यान्वयन की अनुसूची
- ii. समीक्षा और संशोधन
- i. कार्यान्वयन की अनुसूची

कार्यान्वयन की अनुसूची एक विवरण है जिसमें सभी परियोजना कार्यान्वयन गतिविधियों को शुरू करने और पूरा करने के लिए समय-सीमा का उल्लेख किया गया है। कार्यान्वयन अनुसूची का एक नमूना नीचे दिया गया है:

Table 1: Schedule for Implementation

Sr. No.	Activity	Commencement	Completion
1	Placing of order for plant & Machinery	Month 1 beginning	Month 1 mid
2	Construction of Office Building	Rented	Rented
3	Getting the major machines	Month 1 beginning	Month 1 end
4	Installation of machines	Month 2 beginning	Month 2 mid
5	Trial runs	Month 2 mid	Month 2 end
6	Commercial Production	Month 2 end	Month 3 beginning

चूंकि कार्यालय किराए पर लिया जाना है और सभी संयंत्र और मशीनरी आदेश के खिलाफ स्थानीय रूप से उपलब्ध हैं, इसलिए कार्यान्वयन का समय कम से कम हो जाता है।



### ii. समीक्षा और संशोधन

परियोजना की प्रगति का मूल्यांकन करने के लिए समय-समय पर कार्यान्वयन अनुसूची की समीक्षा और संशोधन किया जाना है। यदि परियोजना के कार्यान्वयन में कुछ देरी होती है, तो बदली हुई समय-सीमा के अनुसार कार्यक्रम को संशोधित करने की आवश्यकता है। फिर पुनरीक्षण के बाद, फिर से मूल्यांकन किया जाना है। कार्यान्वयन अनुसूची में अधिक बार परिवर्तन की आवश्यकता नहीं है।

उपरोक्त चर्चा से यह स्पष्ट है कि व्यवसाय योजना तैयार करना एक कठिन कार्य है। लेकिन एक बार जब यह तैयार हो जाता है तो कार्यान्वयन और निगरानी के लिए इसका धार्मिक रूप से पालन किया जाना चाहिए। यदि एफपीओ की व्यापार योजना को लागू किया जाता है और ईमानदारी से समीक्षा की जाती है, तो एफपीओ किसानों की आय दोगुनी करने और समाज के समग्र उत्थान और राष्ट्र निर्माण की इस यात्रा में महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकते हैं।

### व्यापार योजना का परिणाम मूल्यांकन

परिणाम मूल्यांकन को किसी कार्यक्रम या परियोजना की सफलता या विफलता को निर्धारित करने के लिए उपयोग किए जाने वाले माप के प्रकार के रूप में परिभाषित किया गया है। बेहतर समझ के लिए वाक्यांश ‘परिणाम मूल्यांकन’ को दो शब्दों में विभाजित किया जा सकता है।

- परिणाम-किसी गतिविधि के अंत में परिणाम, उपलब्धि या निष्कर्ष हो सकते हैं।
- मूल्यांकन-किसी चीज़ की गुणवत्ता, महत्व, राशि या मूल्य को आंकने या मूल्यांकन करने की प्रक्रिया है i.e. मूल्यांकन की जाने वाली गतिविधि।

सरकारी और सामाजिक संगठनों (एफपीओ, सहकारी समितियों, न्यासों) के लिए सबसे अधिक उपयोग किए जाने वाले मूल्यांकन का प्रकार परिणाम मूल्यांकन है। यह परिवर्तन करने में एक कार्यक्रम की प्रभावशीलता का आकलन करने और यह जानने में मदद करता है कि परियोजना या कार्यक्रम के उद्देश्यों को पूरा किया गया था या नहीं।



परिणाम मूल्यांकन कठिन प्रश्नों पर ध्यान केंद्रित करते हैं जो पूछते हैं कि कार्यक्रम प्रतिभागियों के साथ क्या हुआ और कार्यक्रम ने उनके लिए कितना अंतर बनाया। उदाहरण के लिए, स्वास्थ्य शिविर के लिए परिणाम प्रश्नों में शामिल हो सकते हैं:

- i. क्या यह कार्यक्रम लोगों को अच्छा स्वास्थ्य प्राप्त करने में मदद करने में सफल रहा?
- ii. क्या यह कार्यक्रम दूसरों की तुलना में लोगों के कुछ समूहों के साथ अधिक सफल था?
- iii. कार्यक्रम के किन पहलुओं ने प्रतिभागियों को सबसे अधिक लाभ दिया?

परिणाम मूल्यांकन का एक और कच्चा उदाहरण शैक्षणिक संस्थानों, विश्वविद्यालयों आदि द्वारा आयोजित परीक्षाएं हैं।

एफपीओ का मूल्यांकन: मूल्यांकन का प्रमुख कारण जवाबदेही है। अधिकांश छोटे और मध्यम आकार के एफपीओ के साथ-साथ गैर-लाभकारी संगठन औपचारिक मूल्यांकन करते हैं क्योंकि यह उनकी प्रचार एजेंसियों द्वारा आवश्यक है। सरकारी एजेंसियां और यहां तक कि व्यक्तिगत दाता भी गैर-लाभकारी संगठनों की जवाबदेही और प्रभावशीलता के लिए अधिक बारीकी से जांच कर रहे हैं। कार्यक्रम के प्रतिभागी, बोर्ड, कर्मचारी और जनता भी अधिक जवाबदेही की मांग कर रहे हैं।

सामाजिक संगठन यह महसूस कर रहे हैं कि मूल्यांकन पर नया जोर देना समझ में आता है ताकि:

- यह साबित किया जा सके कि वे सार्वजनिक विश्वास और संगठन के मिशन और संचालन में विश्वास के कारण दिए गए धन के योग्य हैं;
- विभिन्न योगदानकर्ताओं को दिखाएं कि उनका सामाजिक निवेश आज की स्थितियों में सुरक्षित है; और
- यह सुनिश्चित करें कि संगठन के लाभार्थियों को ठोस और वास्तविक लाभ मिल रहे हैं।

एक व्यवसाय योजना का परिणाम मूल्यांकन योजना में उल्लिखित उद्देश्यों और लक्ष्यों के संबंध में एक व्यवसाय या संगठन द्वारा प्राप्त परिणामों और प्रभाव का एक व्यवस्थित और संरचित मूल्यांकन है। इसमें योजना की प्रभावशीलता और अपने इच्छित उद्देश्य को प्राप्त करने में सफलता निर्धारित करने के लिए अनुमानित परिणामों के खिलाफ वास्तविक परिणामों को मापना शामिल है।



## परिणाम के तत्व व्यवसाय योजना का मूल्यांकन

एक व्यावसायिक योजना का मूल्यांकन करने में इसकी व्यवहार्यता, व्यवहार्यता और सफलता की क्षमता निर्धारित करने के लिए विभिन्न तत्वों का आकलन करना शामिल है। व्यवसाय योजना के सभी तत्वों का मूल्यांकन विभिन्न हितधारकों के दृष्टिकोण से किया जाना चाहिए और निम्नलिखित आवश्यक तत्वों के साथ एक विस्तृत मूल्यांकन योजना तैयार की जानी चाहिए:

- i. **कार्यकारी सारांश:** यह खंड प्रमुख बिंदुओं, उद्देश्यों और अपेक्षित परिणामों पर प्रकाश डालते हुए व्यावसायिक योजना का अवलोकन प्रदान करता है। इसे व्यावसायिक विचार, लक्षित बाजार, अद्वितीय बिक्री प्रस्ताव और वित्तीय अनुमानों को संक्षेप में व्यक्त करना चाहिए।
- ii. **व्यवसाय विवरण:** यह भाग व्यवसाय की प्रकृति, उसके उत्पादों या सेवाओं, उद्योग विश्लेषण और बाजार के अवसरों के बारे में गहराई से बताता है। इसे स्पष्ट रूप से मूल्य प्रस्ताव को परिभाषित करना चाहिए और व्यवसाय ग्राहक की जरूरतों को पूरा करने में कितना सफल है।
- iii. **विपणन और बिक्री रणनीति:** मूल्यांकन को विपणन और बिक्री दृष्टिकोण, विपणन चैनलों का विवरण, मूल्य निर्धारण रणनीति, प्रचार रणनीति और बिक्री अनुमानों को प्राप्त करने की जांच करनी चाहिए।
- iv. **परिचालन और प्रबंधन:** यह तत्व व्यवसाय की परिचालन योजना और प्रबंधन संरचना का आकलन करता है। इसमें काम करने वाली टीमों की योग्यताओं, भूमिकाओं और जिम्मेदारियों के साथ-साथ व्यवसाय के स्थान, सुविधाओं और प्रक्रियाओं के बारे में जानकारी शामिल है।
- v. **वित्तीय अनुमान:** यह मूल्यांकन के सबसे महत्वपूर्ण पहलुओं में से एक है, क्योंकि यह व्यवसाय की वित्तीय व्यवहार्यता की जांच करता है। मूल्यांकन में राजस्व पूर्वानुमान, व्यय अनुमान, नकदी प्रवाह अनुमान और ब्रेक-ईवन विश्लेषण की समीक्षा की जानी चाहिए। इसे वित्तीय अनुमानों में की गई धारणाओं और उनकी तर्कसंगतता पर भी विचार करना चाहिए।
- vi. **जोखिम विश्लेषण:** मूल्यांकनकर्ताओं को संभावित जोखिमों और चुनौतियों की पहचान करनी चाहिए जिनका व्यवसाय सामना कर सकता है और योजना उन्हें कैसे संबोधित करती है या कम करती है। इसमें बाजार जोखिम, परिचालन जोखिम, वित्तीय जोखिम और व्यवसाय की सफलता के लिए कोई अन्य महत्वपूर्ण खतरे शामिल हैं।



vii. **कार्यान्वयन योजना:** यह खंड व्यावसायिक योजना को कार्यान्वित करने के लिए चरणों और समय-सीमा की रूपरेखा तैयार करता है। मूल्यांकनकर्ताओं को यह आकलन करना चाहिए कि क्या योजना यथार्थवादी और सुव्यवस्थित है, जिसमें स्पष्ट मील के पथर और कार्रवाई योग्य कार्य हैं। यदि अनुसूची में कोई विचलन है, तो लागत प्रभाव का भी मूल्यांकन किया जाना चाहिए।

viii. **स्थिरता और मापनीयता:** मूल्यांकन में व्यवसाय मॉडल की दीर्घकालिक स्थिरता और विकास और मापनीयता के लिए इसकी क्षमता पर विचार करना चाहिए। इसमें यह आकलन करना शामिल है कि क्या व्यवसाय बाजार की बदलती स्थितियों के अनुकूल हो सकता है और आवश्यकता के अनुसार अपने संचालन का विस्तार कर सकता है।

ix. **बाहर निकलने की रणनीति:** निवेशकों और हितधारकों के लिए बाहर निकलने की रणनीति की समीक्षा करना आवश्यक है। इसमें यह समझना शामिल है कि निवेशक अपने निवेश पर कैसे और कब रिटर्न की उम्मीद कर सकते हैं, जैसे कि आईपीओ, अधिग्रहण या अन्य साधनों के माध्यम से।

कुल मिलाकर, एक व्यावसायिक योजना के व्यापक मूल्यांकन के लिए इसकी ताकत, कमजोरियों, अवसरों और खतरों को निर्धारित करने के लिए प्रत्येक तत्व के गहन विश्लेषण की आवश्यकता होती है। मूल्यांकन के दौरान किए गए निष्कर्ष हितधारकों को व्यवसाय के भविष्य के पाठ्यक्रम के बारे में सूचित निर्णय लेने में मदद करेंगे।

### किसी व्यावसायिक योजना के परिणाम मूल्यांकन का महत्व

व्यवसाय योजना का परिणाम मूल्यांकन एक आवश्यक प्रक्रिया है जो एफपीओ को उनकी रणनीतियों, गतिविधियों और निवेशों की प्रभावशीलता और प्रभाव का आकलन करने में मदद करती है। यह समझने में मदद करता है कि क्या कार्यक्रम वांछित स्तर पर काम कर रहा है और इच्छित परिणामों को प्राप्त करने की सीमा। इसमें व्यवसाय योजना में उल्लिखित इच्छित उद्देश्यों के विरुद्ध वास्तविक परिणामों को मापना शामिल है। यह मूल्यांकन कई कारणों से महत्वपूर्ण है:

i. **निष्पादन मापन:** परिणाम मूल्यांकन व्यवसायों को अपने निष्पादन और प्रगति को निष्पक्ष रूप



से मापने की अनुमति देता है। यह एक स्पष्ट तस्वीर प्रदान करता है कि क्या संगठन अपने लक्ष्यों और लक्ष्यों को पूरा कर रहा है।

- ii. **उत्तरदायित्व:** परिणामों का मूल्यांकन करके, व्यवसाय स्वयं को हितधारकों, निवेशकों और ग्राहकों के प्रति जवाबदेह ठहरा सकते हैं। पारदर्शी मूल्यांकन वादों को पूरा करने और परिणाम देने के लिए संगठन की प्रतिबद्धता को दर्शाता है।
- iii. **सीखना और सुधार:** मूल्यांकन प्रक्रिया इस बारे में मूल्यवान अंतर्दृष्टि प्रदान करती है कि क्या काम करता है और क्या नहीं। यह व्यवसायों को ताकत और कमजोरियों की पहचान करने में सक्षम बनाता है, जिससे सूचित निर्णय लेने और निरंतर सुधार होता है।
- iv. **संसाधन आबंटन:** परिणाम मूल्यांकन के माध्यम से संगठन संसाधन आबंटन की दक्षता का आकलन कर सकते हैं। यह उन क्षेत्रों में संसाधनों को निर्देशित करने में मदद करता है जो अधिक सफल और प्रभावशाली साबित हुए हैं।
- v. **लक्ष्य संरेखण:** मूल्यांकन यह सुनिश्चित करता है कि व्यवसाय अपने दीर्घकालिक उद्देश्यों के अनुरूप रहे। यह अपने लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए संगठन को पटरी पर रखने के लिए रणनीतियों को समायोजित करने में मदद करता है।
- vi. **निर्णय लेने में वृद्धि:** परिणाम मूल्यांकन से डेटा-संचालित अंतर्दृष्टि नेताओं को सूचित निर्णय लेने के लिए सशक्त बनाती है। यह अनुमान को कम करता है और कार्रवाई का सबसे प्रभावी तरीका चुनने में मदद करता है।
- vii. **परिवर्तन के अनुकूलन:** बाजार और वातावरण लगातार विकसित हो रहे हैं। परिणाम मूल्यांकन व्यवसायों को बदलती परिस्थितियों के अनुकूल होने और अपनी रणनीतियों और संचालन में आवश्यक समायोजन करने में मदद करता है।

निष्कर्ष में यह कहा जा सकता है कि व्यावसायिक योजना का परिणाम मूल्यांकन समग्र व्यावसायिक प्रदर्शन पर रणनीतियों और गतिविधियों की सफलता और प्रभाव का आकलन करने के लिए एक महत्वपूर्ण प्रक्रिया है। यह संसाधन आबंटन और रणनीतिक निर्णय लेने का मार्गदर्शन करते हुए जवाबदेही, सीखने और सुधार को बढ़ावा देता है। नियमित रूप से परिणामों का मूल्यांकन करके, व्यवसाय अपनी प्रतिस्पर्धात्मक बढ़त बनाए रख सकते हैं, बदलते वातावरण के अनुकूल हो सकते हैं और हितधारकों के साथ विश्वास का निर्माण कर सकते हैं।



## परिणाम की प्रक्रिया व्यवसाय योजना का मूल्यांकन

किसान उत्पादक संगठन (एफ. पी. ओ.) के लिए एक व्यावसायिक योजना के परिणाम का मूल्यांकन करने में यह आकलन करना शामिल है कि संगठन ने अपने इच्छित उद्देश्यों और लक्ष्यों को प्राप्त किया है या नहीं। निम्नलिखित कदम परिणाम मूल्यांकन करने में मदद कर सकते हैं:

- i. **व्यवसाय योजना की समीक्षा करें:** एफपीओ के लिए मूल व्यवसाय योजना की अच्छी तरह से समीक्षा करके शुरू करें। योजना में उल्लिखित प्रमुख उद्देश्यों, लक्ष्यों, रणनीतियों और अनुमानित परिणामों को समझें।
- ii. **मूल्यांकन मानदंड स्थापित करें:** विशिष्ट मूल्यांकन मानदंड विकसित करें जो एफपीओ के लक्ष्यों और उद्देश्यों के अनुरूप हों। ये मानदंड मापने योग्य और मात्रात्मक होने चाहिए, जिससे परिणामों का वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन किया जा सके।
- iii. **आंकड़ों का संग्रह:** एफपीओ के प्रदर्शन और प्रगति पर प्रासंगिक डेटा एकत्र करें। डेटा स्रोतों में वित्तीय रिकॉर्ड, परिचालन रिपोर्ट, सदस्यों की प्रतिक्रिया, बाजार विश्लेषण और कोई अन्य प्रासंगिक जानकारी शामिल हो सकती है।
- iv. **वित्तीय प्रदर्शन:** व्यवसाय योजना में अनुमानित वित्तीय लक्ष्यों के साथ वास्तविक परिणामों की तुलना करके एफपीओ के वित्तीय प्रदर्शन का मूल्यांकन करें। प्रमुख वित्तीय मेट्रिक्स में राजस्व, व्यय, लाभप्रदता, निवेश पर प्रतिफल और नकदी प्रवाह शामिल हो सकते हैं।
- v. **सदस्यता और भागीदारी:** एफपीओ में सदस्यों की वृद्धि और भागीदारी का आकलन करना। भर्ती किए गए सदस्यों की संख्या, सदस्य प्रतिधारण दर और एफपीओ गतिविधियों में भागीदारी के स्तर को देखें।
- vi. **बाजार में प्रवेश:** बाजारों तक पहुँचने और ग्राहकों को उत्पाद या सेवाएं देने में एफपीओ की सफलता का विश्लेषण करें। बाजार हिस्सेदारी, वितरण चैनलों, ग्राहकों की संतुष्टि और प्रतिक्रिया पर विचार करें।
- vii. **सामाजिक प्रभाव:** एफ. पी. ओ. के अपने सदस्यों और उस समुदाय पर प्रभाव की जांच करें जिसकी वह सेवा करता है। इसमें किसानों की आजीविका में सुधार, हाशिए पर पड़े समूहों का सशक्तिकरण और स्थानीय आर्थिक विकास में योगदान शामिल हो सकता है।

- viii. **स्थिरता:** दीर्घकालिक रूप से अपने संचालन को बनाए रखने के लिए एफपीओ की क्षमता का मूल्यांकन करें। बाजार की बदलती स्थितियों के अनुकूल होने, वित्तीय स्थिरता बनाए रखने और अपने लक्ष्य को पूरा करने की इसकी क्षमता पर विचार करें।
- ix. **सीखी गई चुनौतियां और सबक एफपीओ द्वारा इसके कार्यान्वयन के दौरान सामना की जाने वाली किसी भी बाधा या चुनौतियों की पहचान करें। विश्लेषण करें कि इन चुनौतियों का सामना कैसे किया गया और क्या सबक सीखा गया।**
- x. **हितधारक प्रतिक्रिया:** एफपीओ सदस्यों, कर्मचारियों, ग्राहकों और बाहरी भागीदारों सहित हितधारकों से प्रतिक्रिया लें। उनकी धारणाएँ और अनुभव एफपीओ के प्रदर्शन में मूल्यवान अंतर्दृष्टि प्रदान कर सकते हैं।
- xi. **तुलनात्मक विश्लेषण:** यदि संभव हो तो एफपीओ के परिणामों की तुलना व्यवसाय योजना लक्ष्यों, उद्योग मानकों और या इसी तरह के संगठनों के साथ करें ताकि इसके प्रदर्शन पर एक व्यापक परिप्रेक्ष्य प्राप्त किया जा सके।
- xii. **सुधार के लिए अनुशंसाएँ:** मूल्यांकन निष्कर्षों के आधार पर, एफपीओ के प्रदर्शन को बढ़ाने और भविष्य में अपने लक्ष्यों को अधिक प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए अनुशंसाएँ प्रदान करें।

याद रखें कि मूल्यांकन समय-समय पर किया जाना चाहिए, जिससे एफपीओ को अपनी रणनीतियों और गतिविधियों में आवश्यक समायोजन करने की अनुमति मिल सके। व्यावसायिक योजना की सफलता को मापने और यह सुनिश्चित करने के लिए कि एफपीओ अपने लक्ष्य और उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए पटरी पर बना रहे, परिणाम मूल्यांकन महत्वपूर्ण है।

## निष्कर्ष

निष्कर्ष में यह कहा जा सकता है कि व्यवसाय योजना किसी भी व्यवसाय उद्यम के लिए मार्गदर्शक दस्तावेज है। व्यापार योजना लोकतंत्र के लिए संविधान जितनी ही महत्वपूर्ण है, इसका मतलब है कि यह नियमित रूप से मार्गदर्शन करती है और आवश्यकता पड़ने पर इसे संशोधित किया जा सकता है। इसे सावधानी के साथ तैयार करने, सावधानीपूर्वक लागू करने और सावधानीपूर्वक मूल्यांकन करने की आवश्यकता है।



### संलग्नक 1

#### मॉडल एफ. पी. ओ. की रूपरेखा

1.1.	Name & address of the FPO	Happy Farmer Producer Company Ltd
1.2.	Contact person	Mr XXX
	Telephone	
	E mail id	
1.3.	CEO	Mr. XXX
	Telephone	
	E mail id	
1.4	Address	Village: XXXX, Block: Katol, District: Nagpur
1.4.	Activities	<ul style="list-style-type: none"><li>i. Input Supplies to Farmers</li><li>ii. Sale of produce</li><li>iii. Primary Processing and Packaging</li><li>i. Facilitation</li><li>ii. Institutional sale of vegetables to nearby processing unit</li><li>iii. Agricultural services to members</li></ul>
1.5	Major Crops	Wheat, Paddy, Soyabean, Cotton, Oranges & Vegetables,
1.6	Future Activities	Making of Charcoal & Biomass Pallets
1.7	No. of members	1000
1.8	Share value per member	1000
1.9	Total cultivable Area of members	3000 Acres
1.10	CBBO	XXXXXX

### संलग्नक 2

#### मॉडल व्यवसाय योजना के लिए नमूना

##### ए. बुनियादी योजना

###### i. Executive Summary

Name of the Company	Happy Farmer Producer Company Limited
Corporate Identification No. (CIN)	UXXXXXMHXXXXPTCXXXX
Date of Registration	XXXX.XX.XX
Registered as	Farmer Producer Company
Category & Sub Category	Company Limited by Shares, Indian Non-Government Company
No. Of Members	1000
Women Members	250
Marginal Farmers	750
Small Farmers	250
Total Cultivable area of members	3000 Acres
Share Capital Authorised	20000 shares of Rs.100 each = Rs.20.00 Lakhs
Address of Company	Village: XXXX, Block: Katol, District: Nagpur
Email	xxxxxxxx@xxxxxxxx
Contact Person	Mr. XXXXXXXXXX

###### ii. परिचय

हैप्पी फार्मर प्रोड्यूसर कंपनी (एचएफपीसी) की स्थापना 22 जुलाई 2022 को महाराष्ट्र के नागपुर जिले के कटोल तालुका में की गई थी। यह एक निर्माता कंपनी है जिसे सुविधा एजेंसी सेवा ट्रस्ट की मदद से शामिल किया गया है। एफपीसी में Rs. 20.00 लाख की अधिकृत शेयर पूँजी के साथ 1000 सदस्य हैं। सभी सदस्य किसान हैं और अधिकांश सदस्य 1.5-4.5 एकड़ की औसत भूमि वाले छोटे और सीमांत किसान हैं।

कटोल तालुका के निवासियों का मुख्य व्यवसाय कृषि है। गेहूँ, धान, सोयाबीन, कपास, संतरे



और मौसमी सभियाँ इस क्षेत्र की प्रमुख फसलें हैं। हैप्पी फार्मर प्रोड्यूसर कंपनी (एचएफपीसी) के सदस्य भी स्थानीय परिस्थितियों का लाभ उठाने के लिए इन फसलों की खेती में लगे हुए हैं। एच. एफ. पी. सी. का प्राथमिक उद्देश्य स्थानीय किसानों के व्यावसायिक रूप से व्यवहार्य संगठन की स्थापना करके छोटे और सीमांत किसानों की आजीविका में सुधार करना है। वे कृषि व्यवसाय व्यापार के साथ कार्यात्मक संबंध विकसित करके शेयरधारकों की आय बढ़ाने में भी सहायता करते हैं और किसानों को कृषि व्यवसाय वातावरण में स्वतंत्र रूप से पनपने में सक्षम बनाने के लिए समर्थन प्रणाली विकसित करते हैं। किसानों की उपज की छंटाई, ग्रेडिंग और पैकिंग के लिए एक प्राथमिक प्रसंस्करण केंद्र बनाने का प्रस्ताव है ताकि बेहतर शेल्फ लाइफ और मूल्यवर्धन हो सके।

क्षेत्र के किसानों को कृषि आदानों की खरीद में भी कठिनाई का सामना करना पड़ता है। उनके पास दो विकल्प हैं, या तो जिला मुख्यालय नागपुर से खरीदारी करें और अतिरिक्त माल ढुलाई का भुगतान करें या कटोल से स्थानीय रूप से खरीद कर अधिक कीमत दें। दोनों ही मामलों में, किसानों को खुदरा विक्रेता से कोई छूट नहीं मिलती है। यह किसानों के लिए तनाव पैदा करता है और उनके नकदी प्रवाह को भी प्रभावित करता है। इसलिए, एच. एफ. पी. सी. की योजना थोक दरों पर निर्माताओं से कृषि आदानों की खरीद करने और प्रशासनिक खर्चों के लिए मार्जिन को बनाए रखते हुए सदस्यों को प्रदान करने की है।

### iii. प्रस्ताव

नागपुर जिला अपने संतरे और कपास के लिए प्रसिद्ध है। प्रस्तावित क्षेत्र के किसान संतरे और कपास के साथ-साथ गेहूं, धान, सोयाबीन और सभियों की खेती कर रहे हैं। वर्तमान में कटाई की गई फसलों को स्थानीय बाजार में बेचा जा रहा है, आमतौर पर एक एजेंट के माध्यम से खुदरा बाजार की तुलना में बहुत कम कीमत पर। आम तौर पर, प्राप्त कीमतें बहुत कम होती हैं और बाजार मूल्य से कम होती हैं जिससे किसानों को लाभहीन लाभ होता है। अनाज का विपणन जटिल है, मुख्य रूप से बिचौलियों के कारण, और फलों और सभियों का उनकी खराब होने वाली प्रकृति, मौसमी और थोकता के कारण। हाल के वर्षों में भारत में फलों और सभियों के विपणन की दक्षता महत्वपूर्ण चिंता का विषय रही है। माना जाता है कि विपणन चैनलों में कम दक्षता और अपर्याप्त विपणन बुनियादी ढांचे के कारण उपभोक्ता मूल्यों में उच्च और उतार-चढ़ाव होता है और उपभोक्ता रूपये का बहुत कम हिस्सा किसान तक पहुंचता है।



कंपनी का प्राथमिक उद्देश्य छँटाई, श्रेणीकरण और पैकेजिंग जैसे प्राथमिक प्रसंस्करण द्वारा उपभोक्ता और थोक विक्रेता की पसंद के अनुसार व्यवस्थित रूप से कृषि उपज का विपणन करना है और बाद में फसलों के कटाई के बाद के प्रबंधन के लिए गोदाम बनाना है। मांग के आधार पर उपभोक्ताओं, पूर्ण विक्रेताओं, आई. क्यू. एफ. कंपनियों को प्रत्यक्ष बिक्री के माध्यम से उत्पादों का विपणन किया जाना है।

प्रारंभ में, हमारा प्राथमिक ध्यान सदस्यों को उचित मूल्य पर कृषि आदान प्रदान करने और फसलों के विपणन के लिए प्राथमिक प्रसंस्करण करने पर होगा। भंडारण सुविधा बाद के चरण में बनाई जाएगी। इसके अलावा, उनकी रासायनिक अवशेष मुक्त उत्पादों और जैविक उत्पादों को पेश करने की योजना है। एचएफपीसी की शुरुआत शुरू में 1000 किसानों को शामिल करने के साथ होगी।

### iv. विजन स्टेटमेंट

“देश के सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने वाले एफपीओ में से एक बनने के लिए”

### v. मिशन

- सीमांत किसानों के लिए भी खेती को एक आत्मनिर्भर व्यवसाय बनाना।
- निर्यात गुणवत्ता वाले संतरे, कपास और सब्जियों का उत्पादन करना।

### vi. उद्देश्य

- फसल पैटर्न विकसित करें ताकि किसानों को वर्ष में कम से कम 10 महीने फसल मिल सके।
- प्राथमिक उत्पादक और अंतिम उपभोक्ता के बीच मूल्य प्रसार को कम करना।
- उपज की गुणवत्ता को प्रभावित किए बिना उचित मूल्य पर उपभोक्ताओं को कृषि मूल के सभी उत्पादों को उपलब्ध कराना।

### vii. एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण

#### ए। ताकतें

- संख्याएँ: पर्याप्त संख्या। किसानों की संख्या एफपीओ की सबसे बड़ी ताकत होती है।



- अनुभवी किसान: अधिकांश किसानों को खेती में 8 से 10 वर्षों से अधिक का अनुभव है।
- अच्छा बाजार संपर्क: नागपुर भारत का केंद्र होने के कारण, मुख्य रूप से संतरे और कपास को देश के किसी भी हिस्से में भेजना सुविधाजनक है। कार्गो हब होने के कारण निर्यात भी काफी सुविधाजनक है।

### बी। कमजोरियाँ

- अधिकांश किसान सीमांत या छोटे हैं जिनके पास लगाने के लिए बहुत सारे संसाधन नहीं हैं।

### ग. अवसर

- कृषि आदानों के निर्माताओं के साथ संबंध।
- संतरे और कपास की आपूर्ति के लिए विपणन संबंध।
- पास की सब्जी प्रसंस्करण इकाई के साथ दीर्घकालिक सब्जी आपूर्ति की व्यवस्था।
- चूंकि किसान छोटे हैं, इसलिए उनके पास कृषि उपकरण नहीं हैं। उन्हें कृषि सेवाएं प्रदान करने का अच्छा अवसर।
- टिकाऊ कृषि पद्धतियाँ: मांग अब जैविक उत्पादों में बदल रही है। जैविक प्रथाओं के लिए जाने का अवसर है। हालांकि उत्पादकता शुरू में कम हो जाती है लेकिन कम उत्पादकता के कारण होने वाले नुकसान की भरपाई के लिए कीमत एक प्रीमियम राशि प्राप्त करेगी।

### घ. खतरा

- प्रतियोगी
- मौसम की स्थिति

### बी. व्यवहार्यता मूल्यांकन

एक किसान उत्पादक संगठन (एफ. पी. ओ.) के व्यवहार्यता मूल्यांकन में ऐसे संगठन की स्थापना की व्यवहार्यता और संभावित सफलता का मूल्यांकन करना शामिल है। एफपीओ

किसानों द्वारा अपनी सौदेबाजी की शक्ति बढ़ाने, संसाधनों तक पहुँच बढ़ाने और अपनी समग्र आजीविका में सुधार करने के लिए बनाई गई सामूहिक संस्थाएं हैं। एफपीओ के लिए व्यवहार्यता मूल्यांकन करते समय विचार करने के लिए प्रमुख घटक यहाँ दिए गए हैं:

## I. वाणिज्यिक मूल्यांकन

- ए। **स्थान:** कटोल तालुका अपने जिला मुख्यालय नागपुर से रेल और सड़क मार्ग से अच्छी तरह से जुड़ा हुआ है। नागपुर, भारत का केंद्र होने के कारण, रेल, रेल, सड़क और हवाई मार्ग के माध्यम से महाराष्ट्र और भारत के बाकी हिस्सों से अच्छी तरह से जुड़ा हुआ है। नागपुर विदर्भ का एक तेजी से विकासशील क्षेत्र है जहाँ कानून और व्यवस्था की अच्छी स्थिति है।
- बी। **इनपुट की उपलब्धता:** क्षेत्र केंद्रीय रूप से स्थित होने के कारण, देश भर से वांछित इनपुट आपूर्ति प्राप्त करने में कोई कठिनाई नहीं है।
- ग। **भंडारण और परिवहन:** यह क्षेत्र परिवहन के सभी साधनों द्वारा पूरे राज्य और देश से अच्छी तरह से जुड़ा हुआ है। नागपुर कार्गो हब होने के कारण, निर्यात के लिए शिपिंग भी सुविधाजनक है।
- घ। **जल उपलब्धता:** अधिकांश कृषि योग्य भूमि वर्षा पोषित है और विदर्भ क्षेत्र में वार्षिक वर्षा लगभग 1100 मिमी है। आमतौर पर यह क्षेत्र बाढ़ प्रवण नहीं होता है। अच्छी वर्षा, वनों की निकटता और आस-पास के कई जल निकायों के कारण सिंचाई के लिए अच्छी माला में पानी उपलब्ध है। वर्ष के अधिकांश समय के लिए भूजल स्तर भी अच्छा रहता है।
- इ। **मानव संसाधन की उपलब्धता:** नागपुर की जनसंख्या लगभग 35 लाख है और साक्षरता दर 90% है और चूंकि यह एक विकासशील क्षेत्र है, इसलिए कार्यबल का पलायन ज्यादा प्रचलित नहीं है। इसलिए, इस उद्देश्य के लिए पर्याप्त संख्या में योग्य कार्यबल उपलब्ध है। चूंकि, रहने की लागत भी मध्यम है, इसलिए मानव शक्ति को काम पर रखने की लागत बजट के भीतर रहती है।
- च। **पर्यावरण:** चूंकि इसमें शामिल प्रक्रियाएं खतरनाक नहीं हैं, इसलिए पर्यावरण के लिए कोई प्रत्याशित जोखिम नहीं है। एचएफपीसी का मिशन धीरे-धीरे जैविक



खेती पर स्विच करना है जो हरित पर्यावरण और खुशहाल ग्रह में भी योगदान दे रहा है।

### ii. उत्पाद, सेवाएँ और बाजार

एच. एफ. पी. सी. द्वारा प्रदान किए जाने वाले उत्पाद, और सेवाएँ इस प्रकार हैं:

ए। **किसान सदस्यों को इनपुट आपूर्ति:** सभी किसानों को उर्वरक, जैविक खाद, सूक्ष्म पोषक तत्व, बीज, कीटनाशक, खरपतवारनाशक आदि की आवश्यकता होती है। बुवाई के मौसम की शुरुआत के साथ-साथ वर्ष के दौरान समय-समय पर और ली गई फसलों के आधार पर। किसान इन सभी उत्पादों को या तो पास के खुदरा बाजार या पूरे बिक्री बाजार से 50 किलोमीटर दूर से खरीदते हैं। इन दोनों जगहों से किसानों को शायद ही कोई छूट मिलती है। एच. एफ. पी. सी. ने वितरक मूल्यों पर निर्माताओं से इन आदानों की खरीद के लिए बातचीत की है। उसी की आपूर्ति सदस्यों को प्रशासनिक लेनदेन शुल्क का 10% जोड़कर की जा रही है। इससे किसानों को लागत मूल्य पर लगभग 20-25% की शुद्ध बचत होती है। यह किसान के लिए एक अतिरिक्त नकद लाभ है और एफपीओ को अपनी सेवाओं के लिए राजस्व मिलता है और दोनों के लिए एक जीत-जीत की स्थिति है।

वर्तमान में, 75% सदस्य इसका लाभ ले रहे हैं, जिसके चौथे वर्ष में 90% तक बढ़ने की उम्मीद है।

बी। **सदस्यों की कृषि उपज की बिक्री:** सदस्य गेहूं, चावल, सोयाबीन, कपास, संतरे और सब्जियों का उत्पादन कर रहे हैं। एफपीओ किसानों से खरीदता है और उत्पादों को अपने सदस्यों, खुदरा ग्राहकों, पूर्ण विक्रेताओं और प्रसंस्करण कंपनियों को बेचता है। उत्पाद वार बिक्री का विवरण इस प्रकार है:

- गेहूं और चावल को संसाधित किया जा रहा है और 5,10 और 25 किलोग्राम थैलों में पैक किया जा रहा है और आस-पास के गांवों के अपने सदस्यों और निवासियों को बेचा जा रहा है।
- संतरे की गुणवत्ता की जांच की जा रही है, पैक किया जा रहा है और खुदरा

बिक्री के लिए नागपुर के थोक बाजार में भेजा जा रहा है।

- सोयाबीन और कपास का उपयोग सूती कपड़ा और परिष्कृत तेल उद्योग के लिए कच्चे माल के रूप में किया जा रहा है, इनकी आपूर्ति उद्योगों को सीधे फार्म गेट पर की जा रही है। एफपीसी इस तरह की बिक्री के लिए समन्वय कर रही है।
- सब्जियों को या तो किसानों द्वारा स्वयं बेचा जाता है या एफपीसी के माध्यम से पूर्व अनुमोदित दरों पर सीधे पास की प्रसंस्करण इकाई को आपूर्ति की जाती है।

यह माना जाता है कि केवल 25% किसान ही एफपीसी की इन सेवाओं का लाभ उठा रहे हैं। एफपीसी के माध्यम से पूरी बिक्री के लिए, बिक्री मूल्य का 1% एफपीसी द्वारा बिक्री आयोग के रूप में लिया जा रहा है। वित्तीय योजना तैयार करते समय इसे राजस्व माना जाता है।

- ग. खुदरा बिक्री के लिए प्राथमिक प्रसंस्करण और पैकेजिंग एफपीसी द्वारा उत्पाद की बिक्री क्षमता और शेल्फ लाइफ में सुधार और बिक्री मूल्य में वृद्धि के लिए की जा रही है।
- घ. पास की प्रसंस्करण इकाई को सब्जियों की संस्थागत बिक्री: एचएफपीसी सब्जियों की बिक्री के लिए पास की आईक्यूएफ इकाई के साथ बातचीत कर रहा है। उस स्थिति में, किसानों को हर मौसम के लिए संबंधित सब्जियों के लिए आपूर्ति आदेश मिलेगा। खेती की गतिविधि पूरे साल चल सकती है और आय भी।
- ई. सदस्यों को कृषि सेवाएं: चूंकि सभी सदस्य या तो सीमांत या छोटे किसान हैं, इसलिए उनके पास भूमि की तैयारी और कटाई में लगने वाले समय को तेज करने के लिए ट्रैक्टर, कल्टीवेटर, हार्वेस्टर आदि जैसे कृषि उपकरण नहीं होते हैं। एच. एफ. पी. सी. ने सदस्यों को प्रभार्य आधार पर सेवाएं प्रदान करने के लिए एक-एक करके इन उपकरणों का अधिग्रहण करने का प्रस्ताव किया है। इससे लगने वाले समय में कमी आएगी और इस तरह खेती और कटाई की लागत में कमी आएगी।



च. **फसल कैलेंडर:** हम सभी जानते हैं कि हर फसल को हर मौसम में नहीं उगाया जा सकता है। कृषि में 'वन साइज फिट ऑल' काम नहीं करता है। भारत में, हम दो फसलों i.e लेने की संस्कृति है। एक साल में रबी और खरीफ। इसी तरह, बुवाई के समय के अनुसार कटाई की जा सकती है। नीचे दिए गए कैलेंडर में तालिका 1 में एफपीसी के सदस्यों द्वारा ली गई फसलों की बुवाई और कटाई का समय दिखाया गया है।

Table 1: Sowing & Harvesting Calendar (June to May)

Month	Wheat	Paddy	Cotton	Soybean	Oranges	Vegetables
June		*****	*****	*****		*****
July						*****
August						*****
September						*****
October				*****		*****
November	*****	*****		*****		*****
December			*****			*****
January			*****		*****	*****
February	*****				*****	*****
March					*****	*****
April					*****	*****
May						*****

उपरोक्त तालिका में, नीले तारे बुवाई के महीने का प्रतिनिधित्व करते हैं और गुलाबी तारे कटाई के महीनों का प्रतिनिधित्व करते हैं। यह स्पष्ट है कि इस एफपीसी के सदस्य जून के महीने में धान, कपास या सोयाबीन के लिए योजना बना सकते हैं। बाद में, जिन्होंने धान लिया है वे गेहूं ले सकते हैं, बाकी सब्जियां ले सकते हैं। इसके अतिरिक्त, संतरा उत्पादक शुरुआती 2-3 वर्षों के लिए बगीचे में कुछ सब्जियां भी ले सकते हैं। इस तरह अधिकतम भूमि उत्पादकता प्राप्त करने के लिए भूमि उपयोग को अधिकतम किया जा सकता है। संक्षेप में,



ये कैलेंडर किसानों को भूमि उत्पादकता को अधिकतम करने के लिए फसल नियोजन और बारी-बारी से फसल में मदद करेंगे।

### जी. बाजार विभाजन:

लाक्षित ग्राहकों में किसान सदस्य, मूल निवासी, थोक खरीदार जैसे तेल मिल, सूती कपड़ा इकाइयाँ, सब्जी प्रसंस्करण इकाइयाँ और अन्य खुदरा खरीदार शामिल हैं। चूंकि, एफपीसी की उत्पाद श्रृंखला काफी बहुमुखी है, इसलिए यह विभिन्न उत्पादों और सेवाओं को बेचने के लिए विभिन्न रणनीतियों का उपयोग करती है। अपने हरित उत्पादन में, कंपनी थोक खरीदार और बाद में सभी मुख्य खाद्य दुकानों को लक्षित करेगी। कंपनी की योजना भविष्य में अपने विपणन चैनलों में से एक के रूप में इंटरनेट का उपयोग करने की है। कंपनी के लक्षित ग्राहक इस प्रकार होंगे:

- कपास कपड़ा और परिष्कृत तेल उद्योग
- सब्जी प्रोसेसर
- किसान बाजार
- एफपीओ से सीधे संपर्क करने वाले लोग
- आवासीय सोसायटी में किसान परिवार से
- थोक खरीदार, पूरे विक्रेता और खुदरा विक्रेता
- सीधे ग्राहक, विशेष रूप से बॉक्स पैकिंग में संतरे के लिए

### ज. विपणन रणनीति

यह रणनीति किसान समूहों को वर्ष के अधिकांश समय फसलों का उत्पादन करने और दो-स्तरीय सब्जी प्रणाली द्वारा दोहरी खेती करने में सक्षम बनाएगी। इसके अलावा, विभिन्न कंपनियों द्वारा अनुबंध खेती के माध्यम से खेती करने की योजना बनाएं। एफपीओ का उद्देश्य छोटे किसानों की कृषि-बागवानी उपज को क्लस्टर स्तर पर एकत्र करना और विभिन्न खरीदारों को बाजार उपलब्ध कराना है। सीबीबीओ, एक सेवा ट्रस्ट, के पास देश के सभी प्रमुख शहरों में

बाजार संपर्क हैं, ताकि यह बाजार के लिए सुलभ हो सके। वितरण विपणन का सबसे सफल और सिद्ध तरीका है। हमारे पास स्थानीय उपभोक्ता हैं, और हम बाजार में मांग किए गए डिब्बों की आपूर्ति कर सकते हैं या खुदरा काउंटरों पर आवश्यक हो सकते हैं या थोक विक्रेताओं को सामान भेज सकते हैं। साथ ही, हम अपने उत्पादों को ऑनलाइन बाजार स्थानों में रखने पर विचार कर सकते हैं जैसे-जैसे हमारा व्यवसाय बढ़ता है।

### iii. जोखिम मूल्यांकन

जोखिम “कुछ बुरा होने की संभावना” है। जोखिम में किसी ऐसी गतिविधि के प्रभावों/प्रभावों के बारे में अनिश्चितता शामिल है जिसे मनुष्य महत्व देते हैं (जैसे स्वास्थ्य, कल्याण, धन, संपत्ति या पर्यावरण) जो अक्सर नकारात्मक, अवांछनीय परिणामों पर ध्यान केंद्रित करते हैं।

जोखिम के दो आवश्यक तत्व हैं i.e. अनिश्चितता और अवांछित परिणाम। एफपीओ के मामले में, जोखिम आंतरिक के साथ-साथ बाहरी भी हो सकता है। चित्र 1 के माध्यम से इसे समझना आसान है:

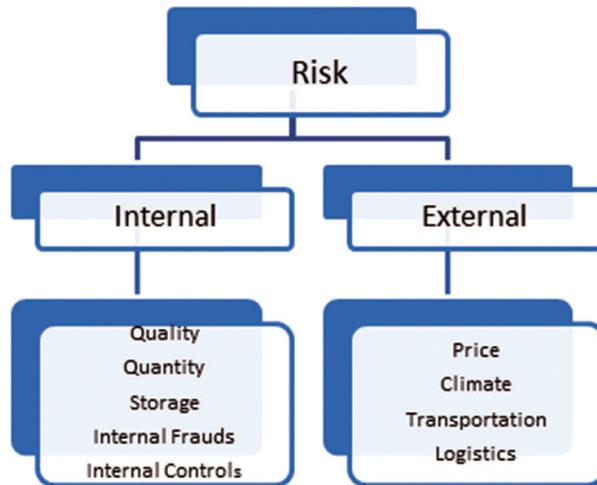


Figure 1: Types of Risks for an FPO

जोखिमों को तीन तरीकों से कम किया जा सकता है:

ए। जोखिम से बचाव: ठीक से जाँच, विश्लेषण और आंतरिक नियंत्रणों का प्रयोग करके

किया जा सकता है। उदाहरण के लिए, ऋण या ऋण लेते समय, उत्पादन क्षमता और राजस्व सूजन के बारे में उचित विश्लेषण किया जाना चाहिए। यदि ऋण लेने से पहले उचित वित्तीय विश्लेषण पर विचार किया जाए तो जोखिम से बचा जा सकता है।

**बी। जोखिम न्यूनीकरण:** रणनीति का उपयोग उन जोखिमों के लिए किया जा सकता है जिनसे पूरी तरह से बचा नहीं जा सकता है। जलवायु और उपयुक्त उर्वरकों का उपयोग दो प्रकार के जोखिम हैं जिनका सामना कंपनी को करना पड़ेगा। कंपनी इस जोखिम को यथासंभव कम करने के लिए किसानों को समय पर विस्तार सेवाएं और मार्गदर्शन प्रदान कर सकती है। सरकारी विस्तार सेवाओं से भी मदद लेकर जलवायु जोखिम को कुछ हद तक कम किया जा सकता है।

**ग। जोखिम हस्तांतरण:** ऐसे मामलों में किया जा सकता है जहां तीसरा पक्ष शामिल हो सकता है। भंडारण या रसद के मामले में जहां जोखिम को तीसरे पक्ष को हस्तांतरित किया जा सकता है जिसे बीमा कंपनी के रूप में जाना जाता है। कंपनी बीमा को अधिक सक्रिय रूप से ले सकती है और अपने सदस्यों को नुकसान से बचने के लिए इसमें उचित राशि का निवेश कर सकती है।

**iv. एफपीओ का सामाजिक आर्थिक प्रभाव**

सदस्यों ने एफपीसी गतिविधियों में अपने हिस्से से आय में वृद्धि का अनुभव किया था, क्योंकि एफपीसी की स्थापना से पहले, इनमें से अधिकांश सदस्यों को अपनी उपज केवल व्यापारियों, प्रोसेसर और अन्य एग्रीगेटर्स जैसे बिचौलियों को बेचने के लिए मजबूर किया गया था। इन एग्रीगेटर्स का मुख्य उद्देश्य सबसे कम संभव कीमत पर सर्वोत्तम गुणवत्ता वाली उपज प्राप्त करना था। अतः एफपीसी की स्थापना से पहले इन सभी सदस्यों का एक सामान्य अनुभव यह था कि उन्हें एफपीसी सदस्यों द्वारा विकसित बाजार संपर्कों द्वारा प्रदान की गई दरों की तुलना में उपज के लिए बहुत कम मूल्य मिलता था। इसके अलावा, व्यापारियों द्वारा ग्रेडिंग और वेट के मामले में धोखाधड़ी करना एक आम अनुभव था।

एफ. पी. सी. निम्नलिखित सेवाएं प्रदान करके अपने सदस्यों के जीवन को प्रभावित कर रहा है:

**ए। विपणन सेवाएं (इनपुट आपूर्ति, उत्पादन विपणन और प्रसंस्करण, बाजार की जानकारी)**

**ख। सामूहिक उत्पादन गतिविधियों की सुविधा**



- ग। प्रौद्योगिकी सेवाएं (शिक्षा, विस्तार, अनुसंधान)
- घ। शिक्षा सेवाएं (व्यावसायिक कौशल, स्वास्थ्य और सामान्य)
- ई। कल्याणकारी सेवाएं, (स्वास्थ्य, सुरक्षा जाल)

ऊपर वर्णित गतिविधियों को प्रदान करके, इसने अपने सदस्यों के सामाजिक कल्याण को प्रभावित करने का प्रयास किया है। सदस्यों को अवशिष्ट-मुक्त कृषि-उत्पाद की खेती की विभिन्न नई पद्धतियों के बारे में प्रशिक्षित किया जा रहा है, जिसने सदस्यों के कौशल उन्नयन और इसके परिणामस्वरूप बाजार की मांग की स्थिति को दर्शाया है। बड़े संस्थागत खरीदारों के साथ मजबूत संबंध बनाने से किसान सदस्यों का आत्मविश्वास बढ़ा है। इसके अलावा, वे अपने समुदायों को नए बाजारों से जोड़ सकते हैं और सदस्यों में उद्यमशीलता और नेतृत्व कौशल को बढ़ावा दे सकते हैं। इसलिए विभिन्न महिला समूह भी विभिन्न बाजार संपर्क, खरीद और समूह विकास भूमिकाओं के निर्माण में सक्रिय रूप से भाग ले रही हैं।

कृषि आदानों की खरीद और पैमाने की अर्थव्यवस्थाओं का एकत्रीकरण हासिल किया जा रहा है, जिसके परिणामस्वरूप सदस्यों के लिए खेती की कुल लागत में समग्र कमी आई है। सदस्य किसानों के विशाल समग्र आधार के साथ, विभिन्न कृषि-इनपुट आपूर्तिकर्ताओं ने भी एफपीसी से संपर्क किया है कि वे अपनी उपज को थोक माला में सदस्यों को बाजार की तुलना में कम कीमत पर बेच दें।

सदस्यों, विशेष रूप से महिला सदस्यों ने एफपीसी का हिस्सा बनकर आत्मविश्वास और आत्मसम्मान में वृद्धि महसूस की है। उन्होंने एच. एफ. पी. सी. में अपने काम के माध्यम से प्राप्त गतिशीलता में वृद्धि का अनुभव किया है। एफ. पी. सी. में उनकी सदस्यता ने इन महिलाओं को बैठकों और कार्यक्रमों में भाग लेने और एफ. पी. सी. के भीतर नेतृत्व की भूमिका निभाने के लिए अपने गृह गांवों से बाहर आने में सक्षम बनाया है।

सदस्यों के बीच दोस्ती की भावना पैदा होती है, और वे साहचर्य और आपसी समर्थन के माध्यम से अपनी सामान्य समस्याओं को हल करने में एक-दूसरे की मदद करते हैं। उन्होंने सीखा कि अपनी समस्याओं को स्वतंत्र रूप से कैसे हल किया जाए, और सदस्यों के बीच चर्चा और समस्या समाधान के दृष्टिकोण की संस्कृति का निर्माण किया जाता है।

लंबी शेल्फ लाइफ वाली फसलों में विविधीकरण करके, सदस्यों ने जलवायु परिवर्तन पर अपनी



निर्भरता को कम करने की कोशिश की है, इसलिए सहपरिवर्तन जोखिमों के प्रति उनकी भेद्यता को कम किया है। इसके अलावा, जैविक तकनीकें, भंडारण गोदाम सुविधाएं आदि। कीटों के हमलों का खतरा कम होगा। इन सभी परिवर्तनों ने उन्हें विभिन्न जलवायु परिवर्तन घटनाओं के लिए अधिक अनुकूल बनने में मदद की है। इसलिए, इन सभी कई तरीकों के माध्यम से, एफपीसी अपने सदस्यों के जीवन को प्रभावित कर रहा है और आसपास के सामाजिक और आर्थिक कल्याण पर महत्वपूर्ण प्रभाव डाल रहा है।

### C. वित्तीय योजना

वित्तीय विश्लेषण किसी भी व्यवसाय योजना का सबसे महत्वपूर्ण पहलू है। यह खंड योजना के वित्तीय प्रभाव को इंगित करता है। यह योजना के अनुसार परियोजना के कार्यान्वयन के बाद, निश्चित अवधि के अंत में एफपीसी के राजस्व, लाभ, परिसंपत्तियों और देनदारियों को दर्शाता है। एच. एफ. पी. सी. के लिए विस्तृत वित्तीय योजना नीचे दी गई है।

i. संयंत्र और मशीनरी और विविध स्थिर परिसंपत्तियाँ: निवेश का विवरण तालिका 2 और 3 में दिया गया है:

Table 2: Details of Plant & Machinery

Sr.	Particulars	Nos.	Rate	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
1	Trays for cleaning	10	1000	10000				
2	Sieves for grading	10	1500	15000				
3	Packing Machine	1	85000	85000				
4	Tractor	1	800000		800000			
5	Harvestor	1	500000				500000	
6	Bricketing Machine	2	20000			40000		
7	Kiln for charring	1	20000					100000



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Nos.	Rate	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
	Sub Total			110000	800000	40000	500000	100000
	GST @ 18%			19800	144000	7200	90000	18000
	<b>TOTAL</b>			<b>129800</b>	<b>944000</b>	<b>47200</b>	<b>590000</b>	<b>118000</b>

5 वें वर्ष के बाद संयंत्र और मशीनरी में कोई निवेश प्रस्तावित नहीं है

*Table 3: Details of Miscellaneous Fixed Assets*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Web Site					50000		
2	Electrical Installation	10000						
3	Office Furniture & Fixtures	25000	25000					
4	Computer		35000					
5	Banners and other display material	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
6	Fire Extinguishers			15000				
7	Sub Total	45000	70000	25000	10000	60000	10000	10000
8	GST @ 18%	8100	12600	4500	1800	10800	1800	1800
9	<b>TOTAL</b>	<b>53100</b>	<b>82600</b>	<b>29500</b>	<b>11800</b>	<b>70800</b>	<b>11800</b>	<b>11800</b>

ii. परियोजना की लागत और वित्तपोषण के साधन: क्रमशः तालिका 4 और 5 में नीचे दिए गए हैं

*Table 4: Cost of Project*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Office Building	Rented	Rented	Rented	Rented	Rented	Rented	Rented
2	Retail Outlet		Rented	Rented	Rented	Rented	Rented	Rented
3	Godown			5000000				

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
4	Machinery & Equipments	129800	944000	47200	590000	118000	0	0
5	Misc Fixed Assets	53100	82600	29500	11800	70800	11800	11800
6	Preoperative Expenses	50000						
7	Margin for Working capital	25000	25000	25000				
	<b>TOTAL</b>	<b>257900</b>	<b>1051600</b>	<b>5101700</b>	<b>601800</b>	<b>188800</b>	<b>11800</b>	<b>11800</b>

Table 5: Means of Financing

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
1	Share Capital	500000	500000			
2	Equity Grant		1000000			
3	Bank Finance for Godown			2500000		
4	Subsidy for Tractor & Harvester		480000		300000	
5	<b>TOTAL ( 1...4)</b>	<b>500000</b>	<b>1980000</b>	<b>2500000</b>	<b>300000</b>	<b>0</b>

प्रारंभिक वित्त पोषण की आवश्यकता को वर्ष 1 और 2 में शेयर पूँजी के माध्यम से और वर्ष 2 में इक्विटी अनुदान द्वारा पूरा किया जाता है। बैंक वित्त वर्ष 3 में प्रस्तावित है और सब्सिडी वर्ष 2 और 4 में अपेक्षित है। वर्ष 4 के बाद किसी बाहरी धन की आवश्यकता नहीं है। चौथे वर्ष के बाद संयंत्र और मशीनरी और विविध अचल परिसंपत्तियों में निवेश आंतरिक स्रोतों के माध्यम से पूरा किया जाएगा।

iii. परियोजना अनुमान क्रमशः तालिका 6 से 13 में दिए गए हैं। ये तालिकाएँ स्व-व्याख्यात्मक हैं। ये हैं:

ए. कृषि आदानों की खरीदः तालिका 6

ख. एकड़ में फसल क्षेत्रः तालिका 7

ग. किलोग्राम में बीजों की आवश्यकता । : तालिका 8



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

- ए. खरीद दरें (रु। प्रति किलोग्राम) तालिका 9
- बी. उपज (किंटाल प्रति एकड़ा) तालिका 10
- ग. किंटाल में बिक्री के लिए उपलब्ध फसलें: तालिका 11
- डी. बिक्री दर: तालिका 12
- ई. कृषि सेवाओं की दर: तालिका 13

Table 6: Assumptions for Procurement of Agricultural Inputs

Sr.	Particulars	UOM	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Members utilising this facility	%	75%	80%	85%	90%	90%	90%	90%
2	Total Cultivable Area in Acres	Acres	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
3	Fertilizer Required (1bag/acre)	Bags	2250	2400	2550	2700	2700	2700	2700
4	Urea Required (1 Bottle/acre)	Bottles	2250	2400	2550	2700	2700	2700	2700
5	Compost Required (5bags/Acre)	Bags	11250	12000	12750	13500	13500	13500	13500
6	Pesticides (2ltr/acre)	Liters	4500	4800	5100	5400	5400	5400	5400

Table 7: Assumptions for Crop Area in Acres

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
2	Paddy	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
3	Wheat	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
4	Cotton	500	500	500	500	500	500	500
5	Oranges	500	500	500	500	500	500	500



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
6	Vegetables	remaining area						

Table 8: Assumptions for Seed Requirements in kgs.

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean (35 Kgs/acre)	26250	28000	29750	31500	31500	31500	31500
2	Paddy (15 kgs/acre)	22500	24000	25500	27000	27000	27000	27000
3	Wheat (50 kgs/acre)	37500	40000	42500	45000	45000	45000	45000
4	Cotton (2bags/acre)	750	800	850	900	900	900	900

Table 9: Assumptions for Procurement Rates (Rs. per kgs.)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Fertilizer	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350
2	Urea Required	300	300	300	300	300	300	300
3	Compost Required	250	250	250	250	250	250	250
4	Pesticides	400	400	400	400	400	400	400
5	Soybean seeds	112	112	112	112	112	112	112
6	Paddy seeds	100	100	100	100	100	100	100
7	Wheat seeds	50	50	50	50	50	50	50
8	Cotton seeds	830	830	830	830	830	830	830

Table 10: Assumptions for Yield (Quintals per Acre)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean	5	6	6	6	6	6	6
2	Paddy	10	12	12	12	12	12	12
3	Wheat	9	10	10	10	10	10	10



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
4	Cotton	10	12	12	12	12	12	12
5	Oranges	20	25	30	35	40	40	40

Table 11: Assumptions for Crops Available for Sale (Quintals)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Members utilising this facility	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
2	Soyabean	1250	1500	1500	1500	1500	1500	1500
3	Paddy	2500	3000	3000	3000	3000	3000	3000
4	Wheat	2250	2500	2500	2500	2500	2500	2500
5	Cotton	1250	1500	1500	1500	1500	1500	1500
6	Oranges	2500	3125	3750	4375	5000	5000	5000

Table 12: Assumptions for Sale Rates (Rs. per Quintals)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean	50	50	50	50	50	50	50
2	Paddy	40	40	40	40	40	40	40
3	Wheat	30	30	30	30	30	30	30
4	Cotton	60	60	60	60	60	60	60
5	Oranges	60	60	60	60	60	60	60

Table 13: Assumptions for Rates of Agricultural Services (Rs. per Acre)

Sr.	Particulars	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Tractor Rental (Rs./Acre)	2000	2000	2000	2000	2000	2000
2	Diesel Consumption (Ltr/Acre)	15	15	15	15	15	15

Sr.	Particulars	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
3	Harvester Rental (Rs./Acre)			1800	1800	1800	1800
4	Diesel Consumption (Ltr/Acre)			4	4	4	4
5	Diesel Rate (Rs./Ltr)	90	90	90	90	90	90
6	Operating Cost (Rs./Acre)	250	250	250	250	250	250

चूंकि ट्रैक्टर की खरीद वर्ष 2 में की जा रही है, इसलिए वर्ष 1 में कोई राजस्व प्रस्तावित नहीं है।

#### iv. वित्तीय डेटा (रु। लाख में)

a. कृषि निवेशों का क्रय मूल्य: इन मूल्यों को तालिका 9 में दी गई वस्तु दरों को अन्य निवेशों के लिए तालिका 6 में दी गई संबंधित मात्राओं और बीजों के लिए तालिका 8 से गुणा करके प्राप्त किया जाता है।

Table 14: Purchase Value of Agricultural Inputs (Rs. in Lakhs)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Fertilizer	30.38	32.40	34.43	36.45	36.45	36.45	36.45
2	Urea	6.75	7.20	7.65	8.10	8.10	8.10	8.10
3	Compost	28.13	30.00	31.88	33.75	33.75	33.75	33.75
4	Pesticides	18.00	19.20	20.40	21.60	21.60	21.60	21.60
5	Soybean seeds	29.40	31.36	33.32	35.28	35.28	35.28	35.28
6	Paddy seeds	22.50	24.00	25.50	27.00	27.00	27.00	27.00
7	Wheat seeds	18.75	20.00	21.25	22.50	22.50	22.50	22.50
8	Cotton seeds	6.23	6.64	7.06	7.47	7.47	7.47	7.47
9	Total (1...8)	160.13	170.80	181.48	192.15	192.15	192.15	192.15

b. सदस्यों की फसलों का बिक्री मूल्य तालिका 12 में दी गई बिक्री दरों को तालिका 11 में दी गई संबंधित मात्राओं से गुणा करके निर्धारित किया जाता है।



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

*Table 15: Sale Value of Members' Crops (Rs. in Lakhs)*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Soybean	62.50	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
2	Paddy	100.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
3	Wheat	67.50	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
4	Cotton	75.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
5	Oranges	150.00	187.50	225.00	262.50	300.00	300.00	300.00
6	Total (1..5)	455.00	547.50	585.00	622.50	660.00	660.00	660.00

- c. कृषि सेवाओं के राजस्व और व्यय का निर्धारण तालिका 13 में दी गई सेवा दरों को तालिका 6 में दिए गए कुल कृषि योग्य क्षेत्र और इस सुविधा का उपयोग करने वाले सदस्यों के प्रतिशत से गुणा करके किया जाता है।
- d. ट्रैक्टर और हार्वेस्टर के खर्च को दो भागों में विभाजित किया गया है-एक डीजल की लागत और दूसरा परिचालन लागत। डीजल की खपत ट्रैक्टर और हार्वेस्टर के लिए क्रमशः 15 लीटर और 6 लीटर प्रति एकड़ मानी जाती है और डीजल की दर Rs.90 प्रति लीटर मानी जाती है।
- e. संचालन लागत @Rs.250 प्रति एकड़ मानी जाती है। तालिका 6 में दी गई इस सुविधा का उपयोग करने वाले कुल खेती योग्य क्षेत्र और सदस्यों के प्रतिशत को प्रति एकड़ यानी i.e की दर से गुणा करके मूल्य प्राप्त किया जाता है। एक लाख रु. 250 है।

*Table 16: Revenue & Expenditure for Agricultural Services (Rs. in Lakhs)*

Sr.	Particulars	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
i.	<b>Revenue</b>						
	Tractor Rental	48.00	51.00	54.00	54.00	54.00	54.00
	Harvester rental			48.60	48.60	48.60	48.60
	Sub Total	48.00	51.00	102.60	102.60	102.60	102.60

Sr.	Particulars	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
ii.	<b>Expenses for Agricultural Services</b>						
i	Tractor						
	Diesel	32.4	34.43	36.45	36.45	36.45	36.45
	Operating Cost	6.00	6.38	6.75	6.75	6.75	6.75
ii	Harvester						
	Diesel			9.72	9.72	9.72	9.72
	Operating Cost			6.75	6.75	6.75	6.75
iii	Sub Total (i + ii)	38.40	40.80	59.67	59.67	59.67	59.67

f. मैंन पावर आवश्यकता की गणना प्रत्येक पदनाम की 1 संख्या पर विचार करके की जाती है और नीचे प्रत्येक के लिए प्रति माह वेतन दिया जाता है। 7 साल की अवधि में 10% की वार्षिक वृद्धि मानी जाती है।

*Table 17: Man Power Requirement (Rs. per month)*

Sr.	Position	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	CEO	25000	27500	30250	33275	36602.5	40263	44289
2	Accountant	10000	11000	12100	13310	14641	16105	17716
2	Retail Store Manager		18000	19800	21780	23958	26354	28989
3	Office Assistant	8000	8800	9680	10648	11712.8	12884	14172
	Total	43000	65300	71830	79013	86914.3	95606	105166

g. प्रशासनिक व्यय और पुनर्भुगतान दायित्व: किराए के लिए Rs.500 प्रति माह की वार्षिक वृद्धि और 7 वर्ष की अवधि के लिए प्रशासनिक व्यय में 5% की वृद्धि पर विचार किया जाता है।



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

*Table 18: Administrative Expenses & Repayment Obligation (Rs. in Lakhs)*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
1	Office Rent (Rs./month)	10000	11000	11500	12000	12500	13000	13500
2	Rent for Retail Outlet		12000	12500	13000	13500	14000	14500
3	Other Administrative Expenses	12000	12600	13100	13600	14100	14600	15100
4	Sub Total	22000	35600	37100	38600	40100	41600	43100
5	Repayment Obligation (5 Years)	0	0	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

h. तालिका 14 से 18 तक के विभिन्न आंकड़ों का उपयोग करके लाभप्रदता का विवरण तैयार किया जाता है। कृषि आदानों की बिक्री का निर्धारण खरीद लागत में 10% जोड़कर किया जाता है। फसल बिक्री पर कमीशन कुल फसल बिक्री पर 1% है। कृषि सेवाओं के लिए राजस्व और व्यय सीधे तालिका 16 से आ रहे हैं, एफपीसी द्वारा संचालन के पहले 3 वर्षों में प्रबंधन अनुदान प्राप्त किया जाता है, इसलिए यहां राजस्व माना जाता है।

*Table 19: Statement of Profitability (Rs. in Lakhs)*

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
<b>A</b>	<b>Revenue</b>							
i	Sales of Agriculture Inputs	177.92	189.78	201.64	213.50	213.50	213.50	213.50
ii	Commission on Crop Sale	4.55	5.48	5.85	6.23	6.60	6.60	6.60
iii	Revenue for Agricultural Services	0.00	48.00	51.00	102.60	102.60	102.60	102.60
iv	Management Grant		6.00	6.00	6.00			
v	Total Revenue (i... iv)	182.47	249.25	264.49	328.33	322.70	322.70	322.70

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
<b>B</b>	<b>Direct Materials</b>							
i	Agricultural Inputs	160.13	170.80	181.48	192.15	192.15	192.15	192.15
<b>C</b>	<b>Expenses</b>							
i	Expenses for Agricultural Services	0.00	38.40	40.80	59.67	59.67	59.67	59.67
ii	Man Power Requirements	5.16	7.84	8.62	9.48	10.43	11.47	12.62
iii	Training Expenses		1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
iv	Rent	1.20	2.76	2.88	3.00	3.12	3.24	3.36
v	Administrative Expenses	1.44	1.51	1.57	1.63	1.69	1.75	1.81
vi	Selling & Distribution Expenses	0.12	0.13	0.15	0.16	0.18	0.19	0.21
vii	Interest	0.00	0.00	1.70	1.28	0.85	0.43	0.00
viii	Depreciation & Amortization	0.09	0.75	3.80	6.64	7.03	7.13	7.14
ix	TOTAL Expenses	8.01	52.39	61.51	84.86	85.97	86.89	87.82
D	Profit before Tax	14.33	26.07	21.50	51.32	44.58	43.66	42.73
G	Tax @30%	4.30	7.82	6.45	15.40	13.37	13.10	12.82
<b>H</b>	<b>Profit After Tax</b>	<b>10.03</b>	<b>18.25</b>	<b>15.05</b>	<b>35.92</b>	<b>31.21</b>	<b>30.57</b>	<b>29.91</b>
	% of Revenue	5%	7%	6%	11%	10%	9%	9%



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
I	Dividend Paid @ 20%				2.00	2.00	2.00	2.00
J	Profit After Dividend Distribution	10.03	18.25	15.05	33.92	29.21	28.57	27.91

Table 20: Projected Balance Sheet (Rs. in Lakhs)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
<b>A.</b>	<b>Equity &amp; Liabilities</b>							
1	Shareholders' Funds							
a	Share Capital	5.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
b	Reserves & Surplus	10.03	28.28	43.33	77.25	106.46	135.02	162.93
2	Matching Equity Grant	<b>0.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>
	Equipment Subsidy	<b>0.00</b>	<b>4.80</b>	<b>4.80</b>	<b>7.80</b>	<b>7.80</b>	<b>7.80</b>	<b>7.80</b>
3	Non-Current Liabilities							
a	Bank Loan	0.00	0.00	20.00	15.00	10.00	5.00	0.00
4	Current Liabilities							
a	Short Term Borrowings							
b	Trade Payables							
c	Short term Provisions							
d	Other Current Liabilities							
<b>5</b>	<b>TOTAL (A)</b>	<b>15.03</b>	<b>53.08</b>	<b>88.13</b>	<b>120.05</b>	<b>144.26</b>	<b>167.82</b>	<b>190.73</b>

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
<b>B.</b>	<b>ASSETS</b>							
1	Non-Current Assets							
a	Property, Plant & Equipments	1.74	11.31	58.33	57.76	52.66	45.70	38.72
b	Intangible Assets	0.50	0.45	0.40	0.35	0.30	0.25	0.20
c	Capital Work in Progress							
d	Long term Loans & Advances							
2	Current Assets							
a	Inventories	8.01	8.54	9.07	9.61	9.61	9.61	9.61
b	Receivables	4.00	4.27	4.54	4.80	4.80	4.80	4.80
c	Cash & Cash Equivalents	0.78	28.51	15.79	47.53	76.88	107.46	137.40
d	Short Term Loans & Advances							
e	Other Current Assets							
<b>3</b>	<b>TOTAL (B)</b>	<b>15.03</b>	<b>53.08</b>	<b>88.13</b>	<b>120.05</b>	<b>144.26</b>	<b>167.82</b>	<b>190.73</b>

Table 21: Projected Cash Flow Statement (Rs. in Lakhs)

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
<b>A</b>	<b>Opening Cash Balance</b>	<b>0</b>	<b>0.78</b>	<b>28.51</b>	<b>15.79</b>	<b>47.53</b>	<b>76.88</b>	<b>107.46</b>
<b>B</b>	<b>Inflows</b>							
1	Profit after Tax	10.03	18.25	15.05	35.92	31.21	30.57	29.91
2	Add:							



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
a	Depreciation	0.09	0.75	3.80	6.64	7.03	7.13	7.14
b	Receipts from Shareholders	5.00	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
c	Matching Equity Grant	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
d	Equipment Subsidy	0.00	4.80	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00
e	Bank Loan	0.00	0.00	20.00				
3	Total Cash Inflows	15.12	38.79	38.85	45.56	38.24	37.70	37.06
<hr/>								
<b>C</b>	<b>Cash Outflows</b>							
a	Purchase of Assets	1.83	10.27	50.77	6.02	1.89	0.12	0.12
b	Increase in Current Assets	12.01	0.80	0.80	0.80	0.00	0.00	0.00
c	Preoperative Expenses	0.5	0	0	0	0	0	0
d	Loan Repayment				5.00	5.00	5.00	5.00
e	Dividend	0.00	0.00	0.00	2.00	2.00	2.00	2.00
f	Total Cash Outflows	14.34	11.07	51.57	13.82	8.89	7.12	7.12
<hr/>								
<b>D</b>	<b>Net Cash Inflow (B - C)</b>	<b>0.78</b>	<b>27.73</b>	<b>-12.72</b>	<b>31.74</b>	<b>29.35</b>	<b>30.58</b>	<b>29.94</b>
<hr/>								
<b>E</b>	<b>Closing Cash Balance (A+D)</b>	<b>0.78</b>	<b>28.51</b>	<b>15.79</b>	<b>47.53</b>	<b>76.88</b>	<b>107.46</b>	<b>137.40</b>

### ज्ञान कण

व्यापार योजना का मसौदा सावधानीपूर्वक तैयार किया जाए, सावधानीपूर्वक लागू किया जाए और सावधानीपूर्वक मूल्यांकन किया जाए

# समस्याएँ और चुनौतियाँ

## परिचय

किसान उत्पादक संगठन (एफपीओ) भारत में छोटे और सीमांत किसानों के सामने आने वाली लगातार चुनौतियों का समाधान करने के लिए एक संस्थागत नवाचार के रूप में उभरे हैं। खंडित भूमि, कमज़ोर बाजार पहुंच, उच्च निवेश लागत और कम सौदेबाजी की शक्ति देश के कई हिस्सों में ग्रामीण आय को दबाना जारी रखती है। एफपीओ, जो या तो उत्पादक कंपनियों, सहकारी समितियों या समितियों के रूप में पंजीकृत हैं, एक सामूहिक मंच प्रदान करते हैं जिसके माध्यम से किसान उपज एकत्र कर सकते हैं, गुणवत्तापूर्ण निवेश प्राप्त कर सकते हैं, बेहतर कीमतों पर बातचीत कर सकते हैं और बाजारों के साथ अधिक कुशलता से जुड़ सकते हैं। पिछले एक दशक में, भारत सरकार ने नाबार्ड, लघु किसान कृषि व्यवसाय संघ (एस. एफ. ए. सी.) राज्य कृषि विभागों और विभिन्न गैर सरकारी संगठनों द्वारा संचालित कई पहलों के माध्यम से एफ. पी. ओ. के विकास को प्राथमिकता दी है। 10, 000 एफपीओ को बढ़ावा देने के लिए केंद्रीय क्षेत्र की योजना के शुभारंभ ने किसानों को सामूहिक बनाने के प्रति राष्ट्रीय प्रतिबद्धता को और मजबूत किया है।

अपर्याप्त कार्यशील पूँजी, सीमित बुनियादी ढांचा, कमज़ोर शासन प्रणाली, सदस्यों की असंगत भागीदारी और कमज़ोर बाजार संबंध जैसी चुनौतियाँ उनके विकास में बाधा डालती हैं। इस अध्याय का उद्देश्य राष्ट्रीय नीति साहित्य को संश्लेषित करके, पिछले अध्ययनों से साक्ष्य की पुनः व्याख्या करके और क्षेत्र-विशिष्ट अंतर्दृष्टि को शामिल करके एफपीओ के लिए उपलब्ध चुनौतियों और अवसरों का विश्लेषण करना है। इसका उद्देश्य इस बात की एक सुसंगत समझ का निर्माण करना है कि





एफपीओ के विकास को क्या बाधित करता है और कौन से नीतिगत निर्देश उनकी दीर्घकालिक स्थिरता को मजबूत कर सकते हैं। निष्कर्ष न केवल संस्थानों और सरकारी एजेंसियों को बढ़ावा देने के लिए प्रासंगिक हैं, बल्कि अकादमिक शोधकर्ताओं, कृषि व्यवसाय फर्मों, वित्तीय संस्थानों और एफपीओ नेताओं के लिए भी प्रासंगिक हैं जो पैमाने पर व्यावहारिक मार्ग चाहते हैं।

### भारत में एफपीओएस का स्वाट

भारत विविध जलवायु क्षेत्रों के साथ एक कृषि अर्थव्यवस्था है, जिसमें कई फसलें और अलग-अलग फसल प्रणालियां हैं। वर्तमान में, सक्रिय सरकारी भागीदारी एफपीओ संवर्धन के माध्यम से कृषि क्षेत्र को मजबूत कर रही है। एफपीओ की समस्याओं और अवसरों का अध्ययन करने से पहले भारतीय एफपीओ के एसडब्ल्यूओटी का विश्लेषण करना प्रासंगिक होगा।

Table 1: SWOT Analysis

Strengths	Weaknesses
Strong crop clusters (soybean, cotton, paddy)	Weak governance systems
Large member base	Limited working capital
High potential for value addition	Inadequate infrastructure
Government schemes	Low managerial capacity
Opportunities	Threats
Processing parks, e-NAM markets	Price volatility
Digital agri-tech partnerships	Climate risks
Export potential in soybean/cotton	Market competition from traders



## भारत में एफ. पी. ओ. एस. की चुनौतियां

भारत में किसान उत्पादक संगठन (एफपीओ) एक जटिल कृषि-आर्थिक वातावरण में काम करते हैं। जबकि देश में समृद्ध कृषि क्षमता है, एफपीओ संचालन संरचनात्मक, वित्तीय, प्रबंधकीय और बाजार से संबंधित बाधाओं से बाधित हैं। हालांकि, इस क्षेत्र के सामने आने वाली चुनौतियां अखिल भारतीय हैं, भौगोलिक स्थितियों, जलवायु क्षेत्रों, वस्तु पैटर्न, संस्थागत क्षमता और सामाजिक-आर्थिक कारकों के कारण उनकी गंभीरता और प्रकृति क्षेत्रों में काफी भिन्न होती है।

### कार्यशील पूँजी और क्रण पहुंच की दीर्घकालिक कमी

एफपीओ के लिए कार्यशील पूँजी सबसे बड़ी बाधा बनी हुई है। अधिकांश एफपीओ बहुत कम इकिटी आधार के साथ शुरू करते हैं क्योंकि किसान न्यूनतम शेयर पूँजी (अक्सर ₹ 1,000- ₹ 2,000) का योगदान करते हैं। यह बड़े पैमाने पर एकलीकरण या इनपुट खरीद करने की उनकी क्षमता को प्रतिबंधित करता है।

प्रमुख मुद्दों में शामिल हैं:

- **बैंक अनिच्छा:** सीमित वित्तीय इतिहास, कम कारोबार और संपार्श्विक की अनुपस्थिति के कारण बैंक एफपीओ को जोखिम भरा मानते हैं।
- **दस्तावेजीकरण की जटिलता:** कई एफपीओ परियोजना रिपोर्ट, लेखा परीक्षित विवरण और क्रण के लिए आवश्यक अनुपालन रिपोर्ट तैयार करने के लिए संघर्ष करते हैं।
- **सब्सिडी वितरण में देरी:** इकिटी अनुदान और क्रण गारंटी जैसी सरकारी योजनाओं की प्रक्रिया में समय लगता है, जिससे तरलता प्रभावित होती है।
- **उच्च मौसमी नकदी मांग:** सोयाबीन और धान जैसी फसलों के लिए विशिष्ट महीनों में गहन खरीद की आवश्यकता होती है, लेकिन एफपीओ के पास सदस्यों से खरीदने के लिए पर्याप्त नकदी की कमी होती है।



### प्रभाव:

खराब कार्यशील पूँजी के कारण, एफपीओ सही समय पर उपज नहीं खरीद सकते हैं, जिससे किसानों को स्थानीय व्यापारियों को बेचने के लिए मजबूर होना पड़ता है।

### कमजोर शासन और संस्थागत क्षमता

एफपीओ को अक्सर कम साक्षरता स्तर, अपर्याप्त प्रशिक्षण और कॉर्पोरेट अनुपालन की सीमित समझ से उत्पन्न होने वाली शासन समस्याओं का सामना करना पड़ता है। सामान्य शासन चुनौतियों में शामिल हैं:

- बोर्ड की अनियमित बैठकें और निर्णयों का खराब प्रलेखन।
- वित्तीय विवरण, आरओसी फाइलिंग, कर अनुपालन आदि जैसी वैधानिक फाइलिंग की अपर्याप्त समझ।
- कुछ व्यक्तियों का प्रभुत्व: अक्सर एक या दो नेता निर्णयों को नियंत्रित करते हैं, जिससे लोकतांत्रिक भागीदारी कम हो जाती है।
- कम सदस्य भागीदारी : किसान तत्काल लाभ की उम्मीद करते हैं; जब 1-2 मौसमों के भीतर लाभ दिखाई नहीं देता है, तो भागीदारी कम हो जाती है।
- उत्तराधिकार योजना की कमी : यदि संस्थापक प्रवर्तक या सीईओ चले जाते हैं, तो पूरा कामकाज अस्थिर हो जाता है।

### प्रभाव :

कमजोर शासन विश्वास को कम करता है, सदस्यों के योगदान को हतोत्साहित करता है और बैंकों, खरीदारों और सरकारी एजेंसियों के साथ बाहरी साझेदारी को सीमित करता है।

### अपर्याप्त प्रबंधकीय और मानव संसाधन क्षमता

देश में अधिकांश एफपीओ कम कारोबार और सीमित मार्जिन के कारण पेशेवर प्रबंधकों का खर्च वहन नहीं कर सकते हैं। इससे कई परिचालन संबंधी चुनौतियां पैदा होती हैं:

- प्रशिक्षित सीईओ की अनुपस्थिति : कई लोग सीमित व्यावसायिक अनुभव वाले अंशकालिक कर्मचारियों पर भरोसा करते हैं।
- खराब रिकॉर्ड-कीपिंग : इन्वेंट्री, बिक्री, इनपुट खरीद और वित्तीय खातों को अक्सर मैन्युअल रूप से बनाए रखा जाता है।
- सीमित विपणन ज्ञान : कुछ प्रबंधकों के पास बी2बी बिक्री, अनुबंध वार्ता या बाजार की बुद्धिमत्ता का अनुभव होता है।
- तकनीकी कर्मचारियों की कमी: सोयाबीन, दालों और कपास जैसी वस्तुओं के लिए गुणवत्ता परीक्षण और ग्रेडिंग आवश्यक है, लेकिन एफपीओ में प्रशिक्षित कर्मियों की कमी है।

### प्रभाव:

कुशल प्रबंधकों के बिना, एफपीओ व्यावसायिक योजनाओं को निष्पादित करने, अनुबंधों पर बातचीत करने और मूल्य वर्धित गतिविधियों में विविधता लाने के लिए संघर्ष करते हैं।

## बाजार लिंकेज बाधाएं और सीमित खरीदार विश्वास

कृषि की दृष्टि से जीवंत क्षेत्रों में स्थित होने के बावजूद, एफपीओ को संसाधकों, निर्यातकों और खुदरा श्रृंखलाओं जैसे संस्थागत खरीदारों के साथ स्थिर बाजार संबंध स्थापित करने में कठिनाई का सामना करना पड़ता है। चुनौतियों में शामिल हैं:

- असंगत आपूर्ति मालाएं : छोटे किसान केवल कम माला में योगदान करते हैं; पैमाने को प्राप्त करना मुश्किल है।
- गुणवत्ता परिवर्तनशीलता : श्रेणीकरण, सफाई और छंटाई सुविधाओं की कमी के परिणामस्वरूप अस्वीकृति या मूल्य में कटौती होती है।
- मूल्य अस्थिरता: सोयाबीन और कपास जैसी फसलों को वैश्विक बाजार में उतार-चढ़ाव का सामना करना पड़ता है, जिससे अनुबंध प्रतिबद्धताएं जटिल हो जाती हैं।
- खरीदार का संदेह : कई खरीदार विश्वसनीयता और समय पर डिलीवरी के बारे में चिंताओं के कारण एफपीओ के साथ जुड़ने में संकोच करते हैं।



- **बिचौलियों से प्रतिस्पर्धा :** स्थानीय व्यापारी तत्काल भुगतान और लचीली शर्तों की पेशकश करते हैं, जो किसानों को एफपीओ भुगतान चक्रों की तुलना में अधिक आकर्षक लगते हैं।

### प्रभाव :

एफपीओ दीर्घकालिक, उच्च-मूल्य वाले अनुबंधों को सुरक्षित करने में असमर्थ हैं, जिससे सदस्यों के लिए आय वृद्धि को सीमित किया जा सकता है।

## बुनियादी ढांचागत खामियां: भंडारण, प्रसंस्करण और रसद

बुनियादी ढांचे की अड़चनें पूरे देश में एफपीओ के प्रदर्शन को प्रभावित कर रही हैं, लेकिन यह समस्या दक्षिणी या पश्चिमी राज्यों की तुलना में मध्य भारत में अधिक गंभीर है। प्रमुख कमियों में शामिल हैं:

1. प्राथमिक प्रसंस्करण इकाइयों की कमी (सफाई, ग्रेडिंग, डीहलिंग, जिनिंग)
2. अपर्याप्त भंडारण सुविधाएं-एफपीओ के केवल एक छोटे से हिस्से के पास गोदाम या गोदाम हैं।
3. जनजातीय क्षेत्रों में खराब परिवहन संपर्क।
4. बागवानी एफपीओ के लिए कोल्ड चेन का अभाव।
5. बिखरे हुए सदस्य गांवों के कारण उच्च रसद लागत।

### प्रभाव :

बुनियादी ढांचे के बिना, एफपीओ संकटग्रस्त बिक्री के लिए मजबूर होते हैं, स्टॉक नहीं रख सकते हैं, और मूल्य शृंखला को आगे नहीं बढ़ा सकते हैं।

## सीमित डिजिटल साक्षरता और प्रौद्योगिकी अपनाना

हालांकि डिजिटल कृषि (ई-नाम, कृषि विपणन मंच, डिजिटल भुगतान) का विस्तार हो रहा है, लेकिन अधिकांश एफपीओ इसे अपनाने में पीछे हैं। विशिष्ट मुद्दों में शामिल हैं:

- ऑनलाइन मूल्य खोज उपकरणों के बारे में सीमित जागरूकता
- सदस्य किसानों के बीच स्मार्टफोन की अपर्याप्त पहुंच
- आदिवासी और ग्रामीण समूहों में खराब इंटरनेट कनेक्टिविटी
- डिजिटल लेखांकन या इन्वेंट्री सॉफ्टवेयर को अपनाने में अनिच्छा
- डेटा प्रबंधन और एमआईएस उपकरणों में प्रशिक्षण की कमी।

### प्रभाव :

एफपीओ बेहतर बाजारों तक पहुंचने, पता लगाने की क्षमता में सुधार करने और संचालन को सुव्यवस्थित करने के अवसरों से चूक जाते हैं।

### संस्थानों को बढ़ावा देने पर उच्च निर्भरता (पीआई और सीबीबीओ)

भारत में कई एफपीओ का गठन गैर सरकारी संगठनों, राज्य कृषि विभागों, नाबार्ड या सीबीबीओ के माध्यम से किया गया था। जबकि प्रारंभिक हाथ पकड़ना आवश्यक है, अत्यधिक निर्भरता समस्याग्रस्त हो जाती है।

### चुनौतियों में शामिल हैं:

- एफपीओ बोर्ड के सदस्य निर्णय लेने के लिए सीबीबीओ कर्मचारियों पर निर्भर हैं।
- कुछ पी. आई. दीर्घकालिक स्थिरता के बजाय पंजीकरण पर ध्यान केंद्रित करते हैं।
- परियोजना वापस लेने के बाद, एफपीओ स्वतंत्र रूप से काम करने में विफल रहते हैं।
- व्यापार मॉडल अक्सर बाहर से थोपे जाते हैं न कि किसान-संचालित।

### प्रभाव :

एफपीओ “परियोजना मोड” से “व्यावसायिक उद्यम मोड” में परिवर्तन के लिए संघर्ष करते हैं।



## वस्तु-विशिष्ट चुनौतियां

यह विश्लेषण केवल कुछ सामान्य वस्तुओं के लिए किया जाता है जो देश भर में उगाई जाती हैं :

### सोयाबीन

- वैश्विक मूल्य निर्भरता
- उच्च नमी परिवर्तनशीलता
- प्रोसेसर धान से गुणवत्ता की मांग
- एमएसपी के माध्यम से मूल्य नियंत्रण
- एफपीओ स्वामित्व कपास के तहत सीमित मिलिंग क्षमता
- उच्च इनपुट लागत
- अस्थिर बाजार मूल्य
- गुणवत्ता ग्रेडिंग के मुद्दे लघु वन उपज
- फसल की मात्रा में उतार-चढ़ाव
- व्यापारियों द्वारा शोषण
- भंडारण और मूल्यवर्धन अंतराल ।

### प्रभाव :

वस्तु-विशिष्ट जोखिम एफपीओ की लाभप्रदता और स्थिरता को कम करते हैं ।

## एफपीओ के लिए अवसर

किसान उत्पादक संगठनों (एफपीओ) द्वारा सामना की जाने वाली कई बाधाओं के बावजूद देश विकास, विविधीकरण और स्थिरता के लिए महत्वपूर्ण, बड़े पैमाने पर अप्रयुक्त अवसर भी प्रस्तुत करता है । ये



अवसर अनुकूल कृषि पैटर्न, सहायक नीतियों, तकनीकी प्रगति और निजी क्षेत्र की साझेदारी के विकास से उभरते हैं। जब रणनीतिक रूप से लाभ उठाया जाता है, तो ये अवसर एफपीओ को छोटे खरीद समूहों से प्रतिस्पर्धी कृषि व्यवसाय उद्यमों में बदल सकते हैं।

### मजबूत जिंस क्लस्टर और प्राकृतिक संसाधन बंदोबस्ती

भारत कुछ सबसे अधिक उत्पादक कृषि क्षेत्रों का घर है, जो वस्तु-विशिष्ट एफपीओ विकास के लिए एक ठोस नींव बनाता है। प्रमुख लाभों में शामिल हैं:

सोयाबीन और दालें-प्रसंस्करण के लिए आदर्श (तेल निष्कर्षण, दाल मिलिंग, ग्रेडिंग)

- धान-प्रधान क्षेत्र-चावल मिलिंग, फोर्टिफाइड चावल सम्मिश्रण और भंडारण विस्तार के लिए उपयुक्त।
- कपास और फलों के गुच्छे-जिनिंग, बेलिंग, साइट्रस ग्रेडिंग और निर्यात-उन्मुख मूल्य श्रृंखलाओं की क्षमता।
- जनजातीय क्षेत्रों में लघु वन उपज (एम. एफ. पी.)-जैसे कि इमली, महुआ, लाख, कस्टर्ड सेब और औषधीय पौधे।

वस्तुओं की प्राकृतिक क्लस्टरिंग एकत्रीकरण लागत को कम करती है और एफपीओ को विशेष व्यावसायिक मॉडल विकसित करने में सक्षम बनाती है।

### मौका :

वस्तु-विशिष्ट मूल्य श्रृंखलाएँ प्रीमियम बाज़ार, समूह-स्तरीय प्रसंस्करण और पैमाने की अर्थव्यवस्थाएँ उत्पन्न कर सकती हैं जो एफपीओ को प्रतिस्पर्धी बनाती हैं।

### सहायक सरकारी नीतियाँ और उभरता पारिस्थितिकी तंत्र

भारत सरकार ने एफपीओ का समर्थन करने वाले नीतिगत ढांचे का काफी विस्तार किया है।



प्रमुख अवसरों में शामिल हैं:

- 10,000 एफपीओ के लिए केंद्रीय क्षेत्र योजना (सीएसएस) - पांच साल की सहायता, व्यवसाय विकास और सीबीबीओ विशेषज्ञता तक पहुंच प्रदान करती है।
- इक्विटी अनुदान योजना - नवगठित एफपीओ के वित्तीय आधार को मजबूत करती है।
- क्रेडिट गारंटी फंड योजना - बैंकों को बिना संपार्श्विक के क्रण देने के लिए प्रोत्साहित करती है।
- कृषि मशीनीकरण पर उप- मिशन (एस. एम. ए. एम.)-एफ. पी. ओ. को हर्वेस्टर, ग्रेडर और सीड ड्रिल जैसी मशीनरी रखने में सक्षम बनाता है।
- ऑपरेशन ग्रीन्स - फलों और सब्जियों में एफपीओ के नेतृत्व वाली मूल्य श्रृंखलाओं को बढ़ावा देता है।

राज्य-स्तरीय पहल आगे खरीद, भंडारण और कृषि-प्रसंस्करण का समर्थन करती हैं।

अवसर:

एफपीओ इन योजनाओं का उपयोग बुनियादी ढांचे के निर्माण, पेशेवर कर्मचारियों को नियुक्त करने और अत्यधिक वित्तीय बोझ के बिना अपने विपणन कार्यों का विस्तार करने के लिए कर सकते हैं।

### संस्थागत खरीदारों से समग्र उपज की बढ़ती मांग

बड़े खरीदार-खाद्य प्रोसेसर, निर्यातक, खुदरा श्रृंखला, ई-कॉमर्स किराने के प्लेटफॉर्म-लगातार, पता लगाने योग्य और उच्च मात्रा की आपूर्ति पसंद करते हैं। एफपीओ अपने परिचालन को बढ़ाकर इन आवश्यकताओं को पूरा कर सकते हैं।

संभावित संस्थागत खरीदारों में शामिल हैं:

- आईटीसी, कारगिल, एडीएम (सोयाबीन और गेहूं)
- बिग बास्केट, रिलायंस रिटेल, डी-मार्ट (फल और सब्जियां)
- कपड़ा मिलें (कपास)

- क्षेत्रीय चावल प्रोसेसर (धान)
- संतरे, हल्दी, मसालों के निर्यातक

खरीदार एफपीओ की ओर क्यों बढ़ रहे हैं:

- कम लेन-देन लागत
- बेहतर पता लगाने की क्षमता
- ग्रेडिंग के माध्यम से सुसंगत गुणवत्ता
- संपर्क के एकल बिंदु से स्रोत का अवसर

अवसर:

स्थिर खरीदार संबंध मूल्य प्राप्ति को काफी बढ़ा सकते हैं और किसानों के लिए बाजार जोखिम को कम कर सकते हैं।

## कृषि तकनीक और डिजिटल बाजार मंचों का विस्तार

डिजिटल कृषि एफपीओ के लिए अभूतपूर्व अवसर खोल रही है।

उपलब्ध डिजिटल समाधानों के उदाहरण:

- मूल्य खोज और बाजार पहुंच: एग्रीबाजार, देहात, ईएनएएम
- इनपुट खरीद: ग्रामोफोन, एग्रोबुक
- लॉजिस्टिक्स और एकत्रीकरण: समुन्नाती, फार्मलिंक
- गुणवत्ता परीक्षण और ट्रेसेबिलिटी: क्यूजेंस, ट्रेसएक्स

डिजिटल उपकरण एफपीओ की मदद करते हैं:

- रियल-टाइम मंडी और ऑनलाइन कीमतों तक पहुंच
- डिजिटल भुगतान और मोबाइल बैंकिंग का उपयोग



- दूर के खरीदारों के लिए बाजार की उपज
- स्थानीय व्यापारियों पर निर्भरता कम करना
- सदस्यों के बीच पारदर्शिता और विश्वास में सुधार

### अवसर:

न्यूनतम निवेश के साथ, एफपीओ बाजार की सीमाओं का विस्तार कर सकते हैं, बेहतर खरीदारों को आकर्षित कर सकते हैं और संचालन का आधुनिकीकरण कर सकते हैं।

## मूल्य संवर्धन और प्राथमिक प्रसंस्करण का दायरा

स्तु सांद्रता के कारण देश का उपभोग पैटर्न प्रसंस्करण के लिए विशाल क्षमता प्रदान करता है।

### मूल्यवर्धन संभावनाओं के उदाहरण:

- सोयाबीन: सफाई, ग्रेडिंग, तेल निष्कर्षण, पैकेजिंग
- धान: मिलिंग, चावल की ब्रांडिंग, फोर्टिफाइड चावल
- दाल: दाल मिलिंग, छँटाई, पैकेजिंग
- कपास: जिनिंग, बेलिंग, लिंट ब्रांडिंग
- फल: मोम कोटिंग, ग्रेडिंग, रस निष्कर्षण
- एम. एफ. पी.: इमली प्रसंस्करण, महुआ मूल्यवर्धन, कस्टर्ड सेब लुगदी निष्कर्षण

प्रसंस्करण उच्च मार्जिन पैदा करता है, ग्रामीण रोजगार पैदा करता है और एफपीओ कारोबार को बढ़ाता है।

### अवसर:

एकत्रीकरण से मूल्यवर्धन में परिवर्तन एफपीओ को मूल्य श्रृंखला के एक बड़े हिस्से पर कब्जा करने की अनुमति देता है।



### निष्कर्ष

किसान उत्पादक संगठन (एफपीओ) भारत में छोटे और सीमांत किसानों की सौदेबाजी की शक्ति, आय और बाजार तक पहुंच को मजबूत करने के लिए सबसे आशाजनक संस्थागत तंत्रों में से एक के रूप में उभरे हैं। यह जिंस समूहों, प्राकृतिक संसाधन विविधता और सहायक नीतिगत पहलों का एक अनूठा संयोजन प्रदान करता है जो एफपीओ को मजबूत कृषि व्यवसाय उद्यमों में विकसित करने में सक्षम बना सकता है। हालांकि, यह क्षमता संरचनात्मक, वित्तीय, परिचालन और शासन संबंधी चुनौतियों की एक श्रृंखला से सीमित है। अपर्याप्त पूँजी, सीमित प्रबंधकीय क्षमता, कमज़ोर बाजार संबंध, खंडित मूल्य श्रृंखला और अपर्याप्त बुनियादी ढांचे जैसे मुद्दे एफपीओ मॉडल की पूर्ण प्राप्ति में बाधा डालते हैं।

इन बाधाओं के बावजूद, एफपीओ के लिए अवसर महत्वपूर्ण और विस्तार कर रहे हैं। सरकारी योजनाएं, डिजिटल कृषि मंच, निजी क्षेत्र की साझेदारी और पता लगाने योग्य और समग्र उत्पादों की बढ़ती मांग विकास के लिए मापने योग्य मार्ग प्रस्तुत करती हैं। क्षमता-निर्माण, पेशेवर प्रबंधन, मूल्यवर्धन और समूह-आधारित विकास में लक्षित निवेश के साथ, एफपीओ बुनियादी एकत्रीकरण इकाइयों से स्थायी उद्यमों में स्थानांतरित हो सकते हैं जो किसानों को आधुनिक बाजारों में एकीकृत करते हैं। इस परिवर्तन के लिए संघों को मजबूत करना, वित्तीय साक्षरता में सुधार करना, ऋण तक पहुंच बढ़ाना और मजबूत खरीद और विपणन प्रणालियों का निर्माण करना महत्वपूर्ण होगा।

कुल मिलाकर, भारत में एफपीओ की सफलता किसानों, सरकारी संस्थानों, बाजार के खिलाड़ियों, वित्तीय एजेंसियों और नागरिक समाज संगठनों को शामिल करने वाले एक समन्वित दृष्टिकोण पर निर्भर करेगी। जब सही समर्थन प्रणालियों के साथ सशक्त किया जाता है, तो एफपीओ के पास न केवल आय बढ़ाने की क्षमता होती है, बल्कि देश में ग्रामीण रोजगार, खाद्य सुरक्षा और समावेशी कृषि विकास में सार्थक योगदान करने की भी क्षमता होती है। यह सुनिश्चित करने के लिए दीर्घकालिक नीतिगत प्रतिबद्धता, पारिस्थितिकी तंत्र को मजबूत करने और नवाचार-संचालित रणनीतियों की आवश्यकता है कि एफपीओ ग्रामीण आर्थिक लचीलापन और कृषि आधुनिकीकरण भारत का एक केंद्रीय स्तंभ बन जाए।

#### ज्ञान कण

नवाचार संचालित रणनीतियों के साथ दीर्घकालिक नीति प्रतिबद्धता द्वारा समर्थित एफपीओ ग्रामीण आर्थिक लचीलापन और कृषि उत्कृष्टता की आधारशिला हैं।

# लागत प्रबंधन के माध्यम से समृद्ध एफपीओ

## परिचय

एफपीओ एक कृषि वाणिज्यिक इकाई है जिसे आत्मनिर्भर होना चाहिए। एफपीओ का पूरा संचालन कई प्रकार की असमान गतिविधियों में विभाजित होता है, जिनके लिए उपयुक्त समय-सारणी आवश्यक होती है। कृषि चक्र के दौरान इन गतिविधियों का फैलाव असमान होता है और अक्सर बदलता रहता है।

एफपीओ का उद्देश्य अपने शेयरधारकों-यानी किसानों या उत्पादकों-की सहायता करना है, ताकि कृषि करना उनके लिए आसान हो सके। आमतौर पर किसान एफपीओ से खेती की लागत कम करने, नवीनतम और सर्वोत्तम तकनीक सुलभ मूल्य पर प्राप्त करने, तथा अपने उत्पाद को एकत्रित कर प्रक्रिया और विपणन करने में मदद की उम्मीद करते हैं।

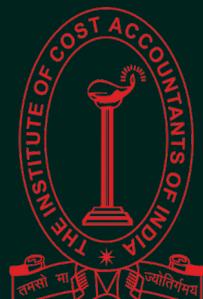
एफपीओ अपने सदस्यों को कृषि मूल्य शृंखला

की सभी गतिविधियों-पूर्व उत्पादन से लेकर कटाई पश्चात व्यवस्था और विपणन तक-में सहायता प्रदान कर सकता है। मुख्य रूप से इन गतिविधियों को चित्र संख्या 1 में दिए अनुसार वर्गीकृत किया जा सकता है।

इन प्रमुख गतिविधियों को आगे और विभाजित किया जा सकता है-फसल योजना, बोआई से पूर्व कार्य जैसे मिट्टी परीक्षण और भूमि तैयारी, खाद डालना, बीज/पौध तैयार करना, बोआई, उर्वरकों का उचित उपयोग, खेत प्रबंधन, सिंचाई, कटाई, विपणन आदि। ये सभी गतिविधियाँ समय-सीमित होती हैं और



Figure I



मिट्टी, फसल और क्षेत्र के अनुसार बदलती रहती हैं। एफपीओ की उत्पादकता इन गतिविधियों को प्रभावी ढंग से प्रबंधित करने में निहित होती है। समयबद्धता सबसे बड़ा योगदानकर्ता और साथ ही एक सबसे बड़ी चुनौती है।

## लागत प्रबंधन के उपकरण एवं तकनीक

एफपीओ को लाभदायक रूप से संचालित करने के लिए राजस्व और लागत प्रबंधन के कई उपकरण अपनाए जा सकते हैं, जैसे-बजटिंग, ब्रेक-ईवन विश्लेषण, विचलन विश्लेषण, लक्ष्य लागत निर्धारण, उत्पादन प्रबंधन, इन्वेंटरी प्रबंधन, लागत-लाभ विश्लेषण आदि। केपीआई के माध्यम से नियमित रिपोर्टिंग और प्रदर्शन की निगरानी एफपीओ की कार्यक्षमता को बढ़ा सकती है।

### बजटिंग (Budgeting)

एफपीओ में बजटिंग में फसल योजना, इनपुट संसाधन योजना (बीज, उर्वरक, खाद, ट्रैक्टर घंटे, श्रम घंटे, कीटनाशक, पानी आदि), कार्यशील पूँजी योजना, नकदी प्रवाह आदि शामिल होते हैं। बजटिंग प्रक्रिया को निम्न चिल द्वारा समझाया जा सकता है।

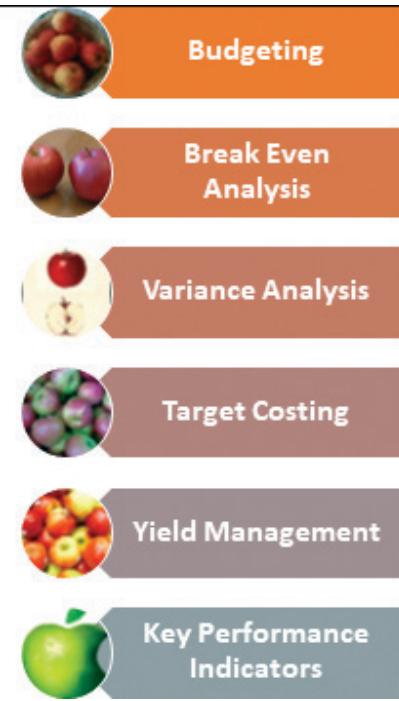


Figure II: Cost Management Tools

यह प्रक्रिया सदस्यों के लिए फसल योजना से शुरू होती है। इसमें भूमि होल्डिंग, मिट्टी की संरचना, पानी की उपलब्धता जैसे इनपुट शामिल होते हैं। फसल योजना इनपुट और आउटपुट बजट तैयार करने में मदद करती है।

- इनपुट बजट: बीज, पोषक तत्व, ट्रैक्टर घंटे, श्रम घंटे, कीटनाशक, पानी आदि की आवश्यकता।
- आउटपुट बजट: कृषि चक्र के बाद प्राप्त उत्पाद की मात्रा और मूल्य।

इन दोनों बजटों को मात्रा और मूल्य—दोनों रूपों में तैयार किया जाता है। नकद बजट इन दोनों से प्राप्त मूल्यों के आधार पर तैयार किया जा सकता है।

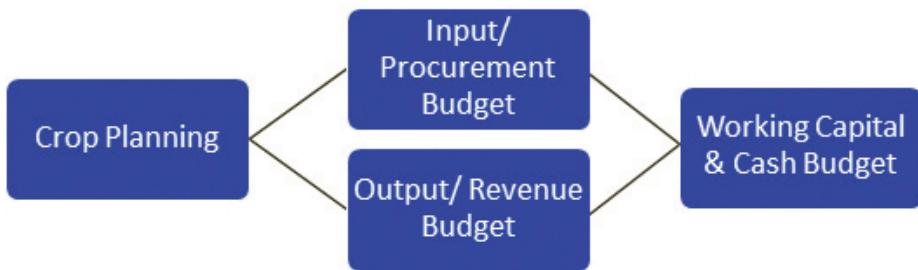


Figure III: Budgeting Process

## ब्रेक-ईवन विश्लेषण (Break Even Analysis)

यह एक सरल तरीका है जिससे यह पता लगाया जा सकता है कि किसी विशेष लाभ को कमाने के लिए कितनी मात्रा में उत्पाद बेचना आवश्यक है। यह निर्णय लेने का एक महत्वपूर्ण उपकरण है, जिससे पता चलता है कि कोई उत्पाद लाभदायक है या नहीं।

ब्रेक-ईवन बिंदु (BEP) वह स्तर है जहाँ

कुल राजस्व = कुल लागत

या

योगदान (Contribution) = नियत लागत (Fixed Costs)

ब्रेक-ईवन स्तर से ऊपर प्रदर्शन लाभ दर्शाता है और इससे नीचे प्रदर्शन हानि दर्शाता है।

एफपीओ की स्थिरता की जाँच के लिए ब्रेक-ईवन विश्लेषण एक प्राथमिक उपकरण है। एफपीओ की संरचना में कार्यालय किराया, वेतन, ऑफिट व्यय, प्रशासनिक व्यय आदि जैसे निश्चित खर्च शामिल होते हैं। इसलिए प्रभावी ब्रेक-ईवन विश्लेषण एफपीओ को लाभप्रद बना सकता है। चूँकि चर कई हैं, इसलिए निरंतर निगरानी आवश्यक है।

## विचलन विश्लेषण (Variance Analysis)

यह प्रक्रिया मानक और वास्तविक परिणामों के बीच होने वाले अंतर को समझने के लिए उपयोग की जाती है। इससे एफपीओ यह पहचान सकते हैं कि बजट और वास्तविक परिणामों के बीच अंतर क्यों हुआ—जैसे बिक्री राजस्व, लागत या अन्य केपीआई में।

इस विश्लेषण से एफपीओ समय पर सुधारात्मक कदम उठा सकते हैं। यह प्रक्रिया बजट बनाने से शुरू होकर सुधारात्मक कार्रवाई करने पर समाप्त होती है।



Figure IV: Process of Variance Analysis

विचलन के प्रमुख कारण:

- इनपुट की गुणवत्ता
- मानव कौशल में अंतर
- कीमतों में उतार-चढ़ाव
- बाजार मांग में परिवर्तन आदि।

विचलन का प्रभावी विश्लेषण तभी संभव है जब वास्तविक समय रिपोर्टिंग प्रणाली उपलब्ध हो।

राजस्व और लागत दोनों में अंतर हो सकता है, जिसके परिणामस्वरूप लाभ में भी अंतर आता है। FPO व्यवसाय में इन अंतरों के मुख्य कारण इनपुट की गुणवत्ता और निरंतरता, लगाए गए मानव संसाधन के कौशल में भिन्नता, मूल्य में उतार-चढ़ाव, कृषि उत्पादों की गुणवत्ता और बाजार मांग आदि हो सकते हैं।

वैरिएंस विश्लेषण निरंतर सुधार के लिए एक निरंतर अभ्यास है और केवल वास्तविक समय की रिपोर्टिंग प्रणाली के वातावरण में संभव है; अन्यथा यह मात्र एक पोस्टमार्टम अभ्यास बनकर रह जाता है।



### लक्ष्य लागत निर्धारण (Target Costing)

यह लागत प्रबंधन की वह तकनीक है, जो उत्पाद के संपूर्ण जीवनचक्र में उसकी कुल लागत को कम करने के लिए उपयोग की जाती है। इसमें उत्पादन लागत, कच्चा माल, श्रम, इंजीनियरिंग, अनुसंधान और डिज़ाइन की लागत कम करना शामिल हो सकता है। इसका मुख्य उद्देश्य उत्पाद की योजना बनाने के चरण में लागत कम करने के अवसर तलाशना है, तथा उत्पाद के निर्माण शुरू होने के बाद भी निरंतर लागत घटाने पर ध्यान देना है।

लक्ष्य लागत निर्धारण या कृषि व्यय के लक्ष्य निर्धारण की आवश्यकता इसलिए है क्योंकि खेती में लाभ की सीमा बहुत कम होती है। लक्ष्य निर्धारित करने से मार्जिन में सुधार होगा और किसानों की आय बढ़ेगी। लक्ष्य लागत को ध्यान में रखते हुए, खरीदारों के साथ उत्पाद का उचित समर्थन मूल्य हर वर्ष तय किया जा सकता है। यह सरकार द्वारा न्यूनतम समर्थन मूल्य तय करने का आधार भी बन सकता है। FPO अपने सदस्यों को यह अवधारणा समझाकर अधिक फसल लाभ अर्जित करने में मदद कर सकते हैं। साथ ही, FPO अपने प्रशासनिक और विपणन खर्चों को नियंत्रित करके बेहतर मार्जिन प्राप्त कर सकते हैं।

टाटा नैनो लक्ष्य लागत निर्धारण का सबसे उपयुक्त उदाहरण है, जिसने पूरी दुनिया को चकित कर दिया। श्री रतन टाटा ने लक्ष्य लागत निर्धारण के सिद्धांतों पर काम किया और भारतीय खरीदारों के लिए एक कुशल कार उपलब्ध कराना संभव बनाया। ठीक वैसे ही जैसे 1908 में 20वीं शताब्दी की शुरुआत में हेनरी फोर्ड ने अपने मॉडल T की कीमत \$825 रखकर किया था, उसके ठीक 100 साल बाद रतन टाटा ने भारतीय अल्ट्रा-लो-कॉस्ट कार नैनो को लॉन्च किया। एक लाख रुपये की कीमत पर नैनो दुनिया की सबसे सस्ती कार बनी और लाखों भारतीयों के लिए कार खरीदना संभव किया। यह सब निरंतर लागत कम करने के प्रयासों से ही संभव हुआ।

### उत्पादन प्रबंधन (Yield Management)

फसल उपज एक ऐसा शब्द है, जिसका उपयोग प्रति इकाई भूमि क्षेत्र में उत्पन्न कृषि उत्पादन की मात्रा का वर्णन करने के लिए किया जाता है। उपज प्रबंधन का उपयोग फसल उत्पादन को अनुकूलित करने, इनपुट लागत को कम करने और पर्यावरणीय प्रभाव को घटाने के लिए किया जाता है। FPO पारंपरिक

और आधुनिक तकनीकों के संयोजन के प्रयोग के लिए किसानों को शिक्षित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकते हैं, ताकि उच्च उपज और अधिक लाभप्रदता प्राप्त की जा सके, साथ ही खेती समुदायों में स्थिरता और सामाजिक समानता को भी बढ़ावा दिया जा सके।

फार्म उपज को निम्नलिखित तरीकों से सुधारा जा सकता है:

- उच्च उपज देने वाली फसल किसी का चयन,
- बीजों की गुणवत्ता सुनिश्चित करना,
- संतुलित फसल चक्र अपनाना,
- उचित सिंचाई व्यवस्था,
- उर्वरकों का विवेकपूर्ण उपयोग, और
- सही फसल सुरक्षा उपायों का उपयोग आदि।

अधिकांश खेती की लागतें एक सीज़न के लिए स्थिर ही रहती हैं। इसलिए, ब्रेक-ईवन उपज से अधिक प्राप्त होने वाले राजस्व का बड़ा हिस्सा सीधे खेती के लाभ में जुड़ जाता है। स्पष्ट रूप से, उपज प्रबंधन की तकनीक किसानों के लिए एक गेम-चेंजर साबित होती है, जबकि FPO को बेचने के लिए बेहतर गुणवत्ता वाला उत्पादन मिलता है, जिससे अधिक राजस्व और अधिक लाभ प्राप्त होता है।

### इन्वेंटरी प्रबंधन (Inventory Management):

FPOs की मुख्य गतिविधियों में कृषि इनपुट की खरीद कर उन्हें सदस्यों को बेचना तथा सदस्यों की उपज खरीदकर बाज़ार में बेचना शामिल है। इस प्रक्रिया में FPO इनपुट तथा अंतिम उत्पाद दोनों का भंडार रखते हैं। इसलिए, संबोधित किए जाने वाला एक अत्यंत महत्वपूर्ण पहलू है—इन्वेंटरी प्रबंधन। अधिकांश FPO आधुनिक इन्वेंटरी प्रबंधन प्रणाली और उसके अनुप्रयोगों से अनजान हैं। प्रभावी इन्वेंटरी प्रबंधन प्रणाली का अभाव समग्र लाभप्रदता पर प्रतिकूल प्रभाव डालता है।



इन्वेंटरी प्रबंधन से तात्पर्य है—इनपुट और तैयार वस्तुओं की खरीद, भंडारण, उपयोग तथा बिक्री की प्रक्रिया। प्रभावी इन्वेंटरी प्रबंधन के लिए निम्नलिखित सुनिश्चित किया जाना चाहिए:

- आर्थिक ऑर्डर मात्रा के माध्यम से न्यूनतम मूल्य पर कुशल खरीदारी
- नुकसान, रिसाव और भंडारण लागत को कम करने के लिए अनुकूल भंडारण अवधि
- इन्वेंटरी की गुणवत्ता बनाए रखने हेतु उचित भंडारण व्यवस्था
- सामग्री की खरीद और बिक्री से संबंधित लेन-देन का सही रिकॉर्ड
- उचित स्टॉक रजिस्टर का रखरखाव
- नियमित अंतराल पर भौतिक सत्यापन तथा स्टॉक रिकॉर्ड से मिलान

FPO अपने सदस्यों और कर्मचारियों को इन्वेंटरी प्रबंधन / भंडारण एवं गोदाम प्रणाली के बारे में प्रशिक्षित कर उपलब्ध संसाधनों का अधिकतम लाभ प्राप्त कर सकते हैं।

### लागत-लाभ विश्लेषण (Cost Benefit Analysis - CBA):

यह एक मात्रात्मक विश्लेषण उपकरण है जो निर्णयकर्ताओं को किसी परियोजना, कार्यक्रम या नीति के मूल्य का निर्धारण करने में सहायता करता है। इसका उद्देश्य किसी विशिष्ट गतिविधि से जुड़े लागतों और लाभों की पहचान व मूल्यांकन करके सही निर्णय लेने में मदद करना है। जटिल सूचनाओं को आसान रूप में प्रस्तुत कर CBA संसाधनों के कुशल उपयोग और प्रमाण आधारित निर्णय प्रक्रिया को समर्थन देता है।

हार्वर्ड बिजनेस स्कूल के अनुसार, लागत-लाभ विश्लेषण वह प्रक्रिया है जिसमें किसी परियोजना से जुड़े संभावित लाभ एवं लागतों की तुलना कर यह निर्धारित किया जाता है कि वह व्यावसायिक दृष्टिकोण से उचित है या नहीं।

CBA की प्रक्रिया में, किसी निर्णय से संबंधित सभी लागत एवं लाभों की पहचान, उनका मौद्रिक मूल्यांकन और फिर कुल लाभ एवं लागत की तुलना की जाती है, ताकि यह पता चल सके कि निर्णय आर्थिक रूप से व्यवहार्य है या नहीं। इसका लक्ष्य है निर्णयकर्ताओं को स्पष्ट, निष्पक्ष एवं उपयोगी सूचना प्रदान करना ताकि वे बेहतर निर्णय ले सकें।



### भारतीय कृषि के संदर्भ में CBA का उपयोग

भारत में कई अध्ययनों ने दर्शाया है कि लागत-लाभ विश्लेषण को विभिन्न कृषि पद्धतियों जैसे—ड्रिप सिंचाई, उन्नत बीज, एकीकृत कीट प्रबंधन, कृषि वानिकी आदि पर लागू किया जा सकता है। ये पद्धतियाँ FPO संचालन पर भी समान रूप से लागू होती हैं। विभिन्न निवेशों और पद्धतियों का मूल्यांकन कर FPO अपने संचालन को लाभदायक एवं टिकाऊ बना सकते हैं।

#### उदाहरण:

- (i) **ड्रिप सिंचाई निवेश:** महाराष्ट्र में किए गए अध्ययन में पाया गया कि ड्रिप सिंचाई अपनाने वाले किसानों में औसतन 36% उपज वृद्धि तथा ₹52,500 प्रति हेक्टेयर प्रति वर्ष की आय वृद्धि देखी गई। लाभ-लागत अनुपात 2.5 पाया गया।
- (ii) **उन्नत बीज निवेश:** मध्यप्रदेश के अध्ययन में उन्नत बीज अपनाने पर औसतन 20% उपज वृद्धि तथा ₹6,000 प्रति हेक्टेयर प्रति वर्ष आय वृद्धि दर्ज की गई। लाभ-लागत अनुपात 2.6 पाया गया।
- (iii) **एकीकृत कीट प्रबंधन:** आंध्रप्रदेश में जैव-कीटनाशक व प्राकृतिक शत्रु उपयोग से 23% उपज वृद्धि और ₹14,000 प्रति हेक्टेयर आय वृद्धि दर्ज हुई। लाभ-लागत अनुपात 3.4 पाया गया।
- (iv) **कृषि वानिकी:** गुजरात में कृषि वानिकी अपनाने पर ₹5,000 प्रति हेक्टेयर आय वृद्धि तथा लाभ-लागत अनुपात 2.8 पाया गया।
- (v) **वर्मांकंपोस्टिंग:** पश्चिम बंगाल के अध्ययन में 26% उपज वृद्धि और ₹11,000 प्रति एकड़ आय वृद्धि दर्ज हुई। लाभ-लागत अनुपात 2.4 पाया गया।
- (vi) **मत्स्य पालन:** पश्चिम बंगाल में धान खेतों में मत्स्य पालन अपनाने पर ₹12,000 प्रति एकड़ आय वृद्धि मिली। लाभ-लागत अनुपात 1.7 पाया गया।

इसी प्रकार, FPO के अन्य निर्णय भी इस तकनीक द्वारा मूल्यांकित कर उचित निर्णय लिया जा सकता है।



### प्रमुख प्रदर्शन संकेतक (Key Performance Indicators - KPIs):

KPIs व्यवसाय की प्रगति, प्रभावशीलता और प्रभाव को मापने के लिए आवश्यक उपकरण हैं। वे मापनीय मानदंड प्रदान करते हैं जो व्यवसाय के प्रदर्शन का मूल्यांकन करने में मदद करते हैं। ये लक्ष्य तय करने, प्रगति आंकने तथा बेहतर निर्णय लेने में सहायक होते हैं।

KPIs निरंतर प्रदर्शन मूल्यांकन के संकेतक हैं। इन्हें गतिविधियों और उनकी समयसीमा के आधार पर विकसित किया जाना चाहिए। CEO को समय पर रिपोर्टिंग एवं कार्रवाई के लिए जिम्मेदार बनाया जा सकता है। एक उचित प्रबंधन सूचना प्रणाली (MIS) संपूर्ण मूल्यांकन में सहायक होती है। KPIs उद्योग, संस्था और उद्देश्यों के आधार पर भिन्न होते हैं, जैसे—ग्राहक संतुष्टि, कर्मचारी स्थायित्व, राजस्व वृद्धि और लागत नियंत्रण।

### FPOs के लिए KPIs की विशेषताएँ :

संकेतक मात्रात्मक व गुणात्मक दोनों प्रकार के हों, सीमित संख्या में हों और संग्रहणीय हों। SMART सिद्धांत उपयोग किए जाने चाहिए:

- **Specific (विशिष्ट):** परिवर्तन स्पष्ट रूप में व्यक्त हों
- **Measurable (मापनीय):** जिन्हें अस्पष्टता रहित ढंग से मापा जा सके
- **Achievable (प्राप्य):** जो FPO द्वारा प्राप्त किए जा सकें
- **Replicable (दोहराने योग्य):** अलग व्यक्ति द्वारा मापने पर परिणाम समान हों
- **Time-bound (समयबद्ध):** निर्धारित समय सीमा में परिणाम मापे जाएँ

### FPOs के सामान्य KPIs

- i. **वित्तीय प्रदर्शन संकेतक:** कुल राजस्व, लाभ, मूल्य सूजन तथा तरलता एवं सॉल्वेंसी अनुपात।
- ii. **बाज़ार प्रदर्शन संकेतक:** बिक्री मात्रा, औसत बिक्री मूल्य, बाज़ार हिस्सेदारी और विक्रय चैनलों में वृद्धि।

iii. उत्पादकता एवं दक्षता संकेतक: प्रति एकड़ उपज, प्रति किसान उत्पादन, उत्पादन लागत, खेती या विपणन लागत में बचत और संसाधनों की दक्षता।

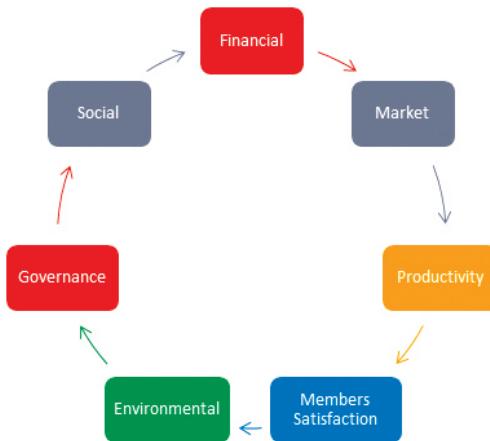


Figure V: Key Performance Indicators

iv. सदस्य संलग्नता एवं संतुष्टि संकेतक: सदस्यता वृद्धि दर, भागीदारी स्तर तथा सक्रिय सदस्यों की स्थायित्व दर।

v. सामाजिक एवं पर्यावरणीय प्रभाव संकेतक: टिकाऊ कृषि अपनाने की दर, संसाधन संरक्षण, सामुदायिक कल्याण कार्य, कार्बन उत्सर्जन में कमी आदि।

vi. शासन एवं नेतृत्व संकेतक: बोर्ड की दक्षता, पारदर्शिता, विधिक अनुपालन, उत्तराधिकार योजना एवं नेतृत्व विकास कार्य।

KPIs प्रबंधन को अंतर्दृष्टि देते हैं, जिससे डेटा आधारित निर्णय, जवाबदेही और निरंतर सुधार संभव होता है। KPIs का चयन FPO के व्यापार योजना में निर्धारित उद्देश्यों के अनुरूप होना चाहिए। KPIs की नियमित निगरानी से प्रगति मापी जा सकती है, सुधार क्षेत्रों की पहचान होती है और किसानों एवं कृषि विकास पर प्रभाव बढ़ता है।

नियमित KPI निगरानी परिणाम मूल्यांकन का आधार बनती है। यदि FPO KPIs के अनुसार प्रदर्शन मापते रहें, तो उनकी परिणाम रेटिंग बेहतर होगी और संगठन का विकास होगा। प्रति माह FPOs द्वारा अपने POPI/CBBO को प्रदर्शन मूल्यांकन हेतु रिपोर्ट प्रस्तुत करना सुझाया जाता है।



### निष्कर्ष

FPO एक कृषि-आधारित व्यावसायिक इकाई है जिसका कार्यक्षेत्र व्यापक है। अन्य व्यवसायिक संस्थानों की तरह FPO भी राजस्व और लागत प्रबंधन के उपकरणों व तकनीकों को अपनाकर वृद्धि और सफलता प्राप्त कर सकते हैं। इसके अतिरिक्त, सुव्यवस्थित गतिविधियाँ और उनका प्रभावी निरीक्षण दक्ष FPO प्रबंधन की महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं, जिससे व्यावहारिक एवं टिकाऊ FPO मॉडल विकसित हो सकता है।

#### ज्ञान कण

लागत प्रबंधन के माध्यम से समृद्ध एफपीओ लागत प्रबंधन लाभ ने व्यवहार्य एफपीओ मॉडल का मार्ग प्रशस्त किया

6

*The Institute of Cost Accountants of India*

# देश भर से सफलता की कहानी

## केस स्टडी पूर्वी क्षेत्र





### परिचय

भारत में किसान उत्पादक संगठनों (एफपीओ) की अवधारणा छोटे और सीमांत किसानों के सामने आने वाले प्रणालीगत नुकसान को दूर करने के लिए की गई है, जो खंडित भूमि पर काम करते हैं और जिनकी बाजार तक सीमित पहुंच है। इन किसानों के पास अक्सर सौदेबाजी करने की शक्ति, तकनीकी ज्ञान और उचित बाजारों तक पहुंच की कमी होती है। नतीजतन, उनकी आय अस्थिर रहती है और शोषण के लिए असुरक्षित रहती है।

इस संदर्भ में, रांची जिले में 2022 में स्थापित ओरमाझी फार्मर्स प्रोड्यूसर कंपनी लिमिटेड (ओएफपीसी) एक महत्वपूर्ण मॉडल के रूप में उभरा है। 501 शेरधारकों के साथ, एफपीओ सब्जियों, अनाज, दालों और बागवानी फसलों पर ध्यान केंद्रित करता है। इसकी याता जनजातीय और ग्रामीण ज्ञारखंड में व्यापक कृषि चुनौतियों को दर्शाती है-सीमित बुनियादी ढांचा, अविकसित आपूर्ति श्रृंखला और कमजोर बाजार संबंध, लेकिन यह भी दर्शाता है कि कैसे व्यवस्थित हस्तक्षेप एक एफपीओ को वित्तीय रूप से टिकाऊ उद्यम में बदल सकते हैं।

यह पेपर लागत-लेखा हस्तक्षेपों, बेहतर शासन, संस्थागत समर्थन और रणनीतिक साझेदारी के माध्यम से ओएफपीसी के परिवर्तन पर विस्तार करता है। यह दर्शाता है कि कैसे छोटे एफपीओ भी संरचित प्रक्रियाओं और बाजार-उन्मुख रणनीतियों के साथ समर्थित होने पर तेजी से स्केलिंग प्राप्त कर सकते हैं।

### एफपीओ की पृष्ठभूमि

ओ. एफ. पी. सी. के औपचारिक रूप से पंजीकृत होने से पहले, ओरमाझी ब्लॉक में किसान व्यक्तिगत रूप से काम करते थे। उनकी उपज को गाँव के स्तर के बाजारों में बेचा जाता था, जिसे अक्सर व्यापारियों और बिचौलियों द्वारा नियंत्रित किया जाता था। व्यक्तिगत किसानों में कमी थी: • सामूहिक सौदेबाजी की शक्ति, जिसके कारण कीमतें कम हो गईं।

- तकनीकी ज्ञान, जिसके परिणामस्वरूप फसल की गुणवत्ता असंगत होती है।
- मानकीकृत खेती, जिससे विभिन्न पैदावार होती है।

- आर्थिक स्थिरता, क्योंकि कीमतों में अक्सर उतार-चढ़ाव होता था।
- सरकारी योजनाओं का ज्ञान, उन्हें सब्सिडी के अवसरों से बाहर रखना।

एक उत्पादक कंपनी के रूप में कंपनी अधिनियम के तहत ओएफपीसी का गठन निम्नलिखित दिशा में एक कदम का प्रतिनिधित्व करता है:

- संगठित खरीद
- बाजार संचालित बिक्री
- पारदर्शी शासन
- साझा लाभ
- वित्तीय दस्तावेज

इसका स्थापना सिद्धांत सरल था: “एक साथ हम बेहतर होते हैं।”

व्यक्तिगत से सामूहिक खेती की ओर इस बदलाव ने एफपीओ के भविष्य के विस्तार की नींव रखी।

## पेशेवर सहायता प्राप्त करने से पहले ओ. एफ. पी. सी. द्वारा सामना की जाने वाली चुनौतियां

### गलत लागत गणना और मूल्य निर्धारण

ओ. एफ. पी. सी. ने मूल रूप से बिना समझे उत्पाद बेचे:

- कुल उत्पादन लागत
- परिवर्तनीय बनाम निश्चित लागत
- काल्पनिक लागत (e.g., पारिवारिक श्रम, भूमि किराया)
- ग्रेडिंग नुकसान



- पैकेजिंग और परिवहन नुकसान

चूंकि इन लागतों को दर्ज नहीं किया गया था, इसलिए बिक्री मूल्य अक्सर उत्पादन की वास्तविक लागत से कम थे। इसके परिणामस्वरूप:

- एफपीओ और व्यक्तिगत किसानों दोनों के लिए नुकसान
- नकदी प्रवाह की कमी
- आय की भविष्यवाणी करने में कठिनाई

कई मामलों में, किसानों ने अनजाने में नकारात्मक अंतर पर काम किया।

## बिचौलियों पर निर्भरता

बिचौलियों का इन पर एकाधिकार था:

- फार्म-गेट खरीद
- बाजार मूल्य
- परिवहन
- गुणवत्ता श्रेणीकरण

परिणाम शामिल हैं:

- किसानों को खुदरा मूल्य का केवल 30-40% प्राप्त होता है
- मूल्य निर्धारण में कोई पारदर्शिता नहीं
- विकृत गुणवत्ता मूल्यांकन अनुचित अस्वीकृति की ओर ले जाता है

इससे किसानों को औपचारिक बाजारों पर अविश्वास हो गया और संगठित प्रणालियों में उनके संक्रमण में देरी हुई।

## ग्रेडिंग की कमी के कारण फसल कटाई के बाद उच्च नुकसान

एफ. पी. ओ. में निम्न चीजों की कमी थी:

- तालिकाओं को छांटना
- श्रेणीकरण मशीनें
- उचित टोकरे
- शीत भंडारण

नतीजतन:

- उपज का एक महत्वपूर्ण हिस्सा खरीदारों द्वारा अस्वीकार कर दिया गया था
- फसल के बाद के नुकसान 15-25% तक पहुंच गए
- बिना बेचे हुए उत्पादन ने लाभ मार्जिन को कम कर दिया
- अनुचित हैंडलिंग के कारण शेल्फ जीवन में कमी आई

रिलायंस फ्रेश और बिगबास्केट जैसे बाजारों में एकरूपता और स्वच्छता की आवश्यकता होती है, जिसकी एफपीओ शुरू में गारंटी नहीं दे सका।

## छिटपुट खरीद के परिणामस्वरूप उच्च परिवहन लागत

किसानों ने दूर के गांवों से उपज की आपूर्ति की, जिससे एफपीओ को मजबूर होना पड़ा:

- कई बार यात्रा करना
- ईधन और श्रम पर अधिक खर्च करना
- लॉजिस्टिक अक्षमताओं का सामना करना

कुल परिचालन व्यय में परिवहन का योगदान लगभग 18-22% है, जो बढ़ते एफपीओ के लिए टिकाऊ नहीं है।



## कमजोर वित्तीय दस्तावेज

एफ. पी. ओ. ने निम्नलिखित को बनाए नहीं रखा:

- कैश बुक
- स्टॉक रजिस्टर
- कॉस्ट शीट
- ट्रांसपोर्ट लॉग
- सेल्स लेज़र

इसके परिणामस्वरूप:

- बैंक क्रेडिटों के लिए अयोग्यता
- सब्सिडी से चूकना (इक्विटी अनुदान, डीजीएफटी, पीएमएफएमई)
- संस्थागत खरीदारों के साथ विश्वसनीयता का अभाव
- खराब आंतरिक शासन

आंकड़ों के बिना, रणनीतिक योजना बनाना असंभव था।

## नकदी प्रवाह की कमी

मौसमी फसलों ने भारी खरीद के चक्र बनाए जिसके बाद बिक्री में देरी हुई। कार्यशील पूँजी योजना के बिना:

- किसानों के भुगतान में देरी हुई
- खरीद धीमी हुई
- बाजार के अवसर खो गए

नकदी प्रवाह अंतराल एफपीओ में किसानों के विश्वास को सीधे प्रभावित करता है।

## सरकारी योजनाओं के बारे में सीमित जागरूकता

- एफ. पी. ओ. ने एस. एफ. ए. सी. इंक्विटी अनुदान (₹15 लाख तक) जैसे अवसर खो दिए।
- क्रेडिट गारंटी कवर
- नाबार्ड प्रोमोशनल फंड
- एआईएफ इंफ्रास्ट्रक्चर सब्सिडी
- एफपीओ मैनेजमेंट कॉस्ट सपोर्ट

दस्तावेजीकरण आवश्यकताओं की अज्ञानता के कारण, एफपीओ कम वित्तपोषित और कम समर्थित रहा।

## ओ. एफ. पी. सी. पर व्यावसायिक सहायता का समग्र प्रभाव

पेशेवर हस्तक्षेप ने ओरमांझी फार्मर्स प्रोजूसर कंपनी लिमिटेड (ओएफपीसी) के कामकाज, शासन और स्थिरता में एक परिवर्तनकारी बदलाव लाया। इन हस्तक्षेपों के प्रभाव को मोटे तौर पर तीन प्रमुख क्षेत्रों में वर्गीकृत किया जा सकता है: परिचालन प्रदर्शन, वित्तीय प्रदर्शन और महिलाओं की भागीदारी पर विशेष जोर देने के साथ सामुदायिक उत्थान।



Figure 1: Happy Farmer & Good Produce after Professional Intervention



## परिचालन प्रदर्शन पर प्रभाव

### वैज्ञानिक लागत-पत्रक तैयारी

व्यावसायिक लागत लेखाकारों ने ओरमांझी एफपीओ में एक व्यवस्थित और डेटा-संचालित लागत लेखांकन ढांचा पेश करके एक परिवर्तनकारी भूमिका निभाई। खेती और खरीद की वास्तविक लागत का पता लगाने के लिए प्रत्येक लागत घटक को वैज्ञानिक रूप से विभाजित किया गया था। इसने यह सुनिश्चित किया कि एफपीओ ने कभी भी लागत से कम बिक्री नहीं की और निर्णय लेने की सटीकता में सुधार हुआ।

नीचे प्रत्येक घटक का विस्तृत विवरण दिया गया है:

#### i. आई. लागत पत्रक के घटक

##### ए. बीज लागत (संकर, ओ. पी. वी. या स्थानीय किस्में)

फसल उत्पादन लागत की नींव बीज हैं।

लागत पत्रक पर कब्जा किया गया:

- उपयोग किए गए बीज का प्रकार (संकर, देसी, ओ. पी. वी., ग्राफेड)
- प्रति एकड़ आवश्यक मात्रा
- प्रति विक्रेता मूल्य भिन्नता
- पुनः बुवाई लागत को प्रभावित करने वाली अंकुरण दरें

**उद्देश्य:** यह उत्पादन लागत को कम आंकने से रोकता है और किसानों को लागत प्रभावी बीज किस्मों को चुनने में मदद करता है।

#### ख. उर्वरक और मृदा पोषण लागत

इस खंड में सभी पोषक तत्वों से संबंधित इनपुट शामिल हैं:

- बेसल उर्वरक (डीएपी, एनपीके, यूरिया)
- सूक्ष्म पोषक तत्व और जैव-उत्तेजक

- मिट्टी संशोधन (चूने, जिप्सम, खाद)
- पत्तेदार स्थे

**उद्देश्य:** मिट्टी की उर्वरता और पौधों के स्वास्थ्य को बनाए रखने की वास्तविक लागत को पकड़ता है।

ग. कीटनाशक और फसल संरक्षण लागत में निम्नलिखित लागतें शामिल हैं:

- कवकनाशी
- कीटनाशक
- खरपतवार प्रबंधन
- जैविक कीट नियंत्रण प्रणाली
- श्रम या मशीन शुल्क का छिड़काव

**उद्देश्य:** यह सुनिश्चित करता है कि एफपीओ फसलों को कीटों और बीमारियों से बचाने की पूरी लागत का अनुमान लगाता है।

घ. श्रम लागत (किराए पर लिया गया और पारिवारिक श्रम)

कृषि उत्पादन में श्रम एक प्रमुख लागत तत्व है।

लागत पत्रक को अलग से दर्ज किया गया:

- किराए पर लिया गया श्रम (भुगतान मजदूरी)
- पारिवारिक श्रम (काल्पनिक मूल्यांकन)
- बुवाई, निराई, छिड़काव, कटाई के लिए श्रम
- ग्रेडिंग और पैकिंग के लिए श्रम

**उद्देश्य:** पारिवारिक श्रम को पकड़ना किसानों को वास्तविक उत्पादन लागत को कम आंकने से रोकता है और उन्हें वास्तविक लाभप्रदता को मापने में मदद करता है।

ई. भूमि किराया (अनुमानित लागत)

यहां तक कि जब किसान अपनी जमीन पर खेती करते हैं, तो काल्पनिक भूमि किराए का लेखा-जोखा निम्नलिखित के लिए आवश्यक है:



- सही आर्थिक लागत गणना
- वैकल्पिक फसलों के साथ उचित तुलना
- सरकारी योजना का अनुपालन
- ऋण या इक्विटी अनुदान आकर्षित करना

**उद्देश्य:** यह सुनिश्चित करता है कि किसान भूमि के आर्थिक मूल्य को पहचानें और नकारात्मक शुद्ध रिटर्न वाली फसलों से बचें।

### च. श्रेणीकरण, छंटाई और पैकेजिंग लागत

कटाई के बाद के संचालन के लिए निम्नलिखित की आवश्यकता होती है:

- ग्रेडिंग के लिए श्रम
- छंटाई सामग्री (टेबल, ट्रे)
- पैकेजिंग सामग्री (बक्से, बैग, बक्से, फिल्में)

लागत पत्रक पर कब्जा:

- प्रति टोकरी इकाई लागत
- सामग्री अपव्यय दर
- बक्से के चक्रों का पुनः उपयोग करें

**उद्देश्य:** एफपीओ को अपव्यय से संबंधित लागतों और संस्थागत खरीदारों के लिए आवश्यक मानकों के बारे में जागरूक करता है।

### छ. लोडिंग और अनलोडिंग शुल्क

इसमें शामिल हैं:

- उत्पाद को संभालने के लिए श्रम
- क्रेट को स्थानांतरित करने के लिए शुल्क
- संग्रह केंद्रों पर शुल्क

**उद्देश्य:** वास्तविक परिचालन खर्चों को पकड़ता है जो पहले किसानों के लिए अदृश्य थे।

### ज. मंडी शुल्क और लेन-देन शुल्क

विनियमित बाजारों में बिक्री करते समय, शुल्कों में शामिल हैं:

- बाजार प्रवेश शुल्क
- मंडी में लोडिंग/अनलोडिंग शुल्क
- नीलामी आयोग
- भार शुल्क

**उद्देश्य:** सटीक समावेशन एफपीओ को उपज का कम मूल्य निर्धारित करने से रोकता है।

**आई.** ईंधन और परिवहन लागत परिवहन को अक्सर कम आंका जाता है लेकिन लाभप्रदता को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करता है।

लागत पत्रक पर कब्जा:

- ईंधन की खपत
- वाहन किराया
- चालक भत्ता
- मार्ग की दूरी
- लोडिंग क्षमता का उपयोग

**उद्देश्य:** परिवहन के अनुकूलन की अनुमति देता है और खरीद समूहों को डिजाइन करने में मदद करता है।

### जे. ओवरहेड्स और अपव्यय

ओवरहेड्स में शामिल हैं:

- कार्यालय खर्च



- कर्मचारियों का वेतन
- बिजली
- उपकरणों का मूल्यहास
- फोन/संचार खर्च
- पानी का उपयोग
- विविध लागतें

अपव्यय में निम्नलिखित शामिल हैं:

- फसल कटाई के बाद नुकसान खरीदारों द्वारा अस्वीकृति परिवहन के दौरान गुणवत्ता में गिरावट

**उद्देश्य:** ओवरहेड्स को शामिल करना सटीक मूल्य निर्धारण सुनिश्चित करता है और अपव्यय को पकड़ने से परिचालन अक्षमताओं की पहचान करने में मदद मिलती है।

### ii. वैज्ञानिक लागत-पत्रक तैयार करने का प्रभाव

लागत पत्रकों की शुरूआत ने ओ. एफ. पी. सी. की वित्तीय और परिचालन प्रणालियों में परिवर्तनकारी प्रभाव लाए।

#### ए. सही लागत पहचान

हस्तक्षेप से पहले:

किसानों और एफपीओ नेताओं ने अंतर्ज्ञान के आधार पर लागत का अनुमान लगाया, जिससे गलत मूल्य निर्धारण हुआ।

हस्तक्षेप के बाद:

- खर्च किए गए प्रत्येक रूपये का हिसाब रखा गया
- अनुमानित लागतों को शामिल किया गया
- फसल-वार लाभप्रदता मापने योग्य बन गई
- छिपी हुई लागतें दिखाई देने लगीं



**परिणाम:** एफ. पी. ओ. यह पहचान सकता था कि कौन सी फसलें लाभदायक थीं और किसे हस्तक्षेप या वापसी की आवश्यकता थी।

### बी. हानि की रोकथाम

पहले गलत लागत के कारण फसलों को उत्पादन लागत से कम बेचा जाता था।

लागत पत्रकों ने इसे रोक दिया:

- न्यूनतम बिक्री मूल्य (एफपीओ के लिए एमएसपी) स्थापित करना
- अतार्किक कम मूल्य निर्धारण को रोकना
- बाजार में बहुतायत के दौरान घबराहट में बिक्री से बचना
- वास्तविक डेटा का उपयोग करके खरीदारों के साथ बातचीत की अनुमति देना

**परिणाम:** एफपीओ ने छिपे हुए नुकसान करना बंद कर दिया जिन्हें पहले अनदेखा कर दिया गया था।

### ग. किसानों के साथ पारदर्शी संवाद

वैज्ञानिक लागत पत्रकों के साथ:

- किसानों ने वास्तविक लागत संरचना को समझा
- “लाभ” के बारे में गलत धारणाओं को दूर किया गया
- किसान अपव्यय और अक्षमताओं के बारे में जागरूक हुए
- निर्णय लेना साक्ष्य-आधारित हो गया

**परिणाम:** एफपीओ के अधिक पारदर्शी और लोकतांत्रिक होने से किसानों का विश्वास बढ़ा।

### घ. लाभप्रदता में सुधार

लाभ मार्जिन में सुधार हुआ क्योंकि:

- अपव्यय और रिसाव को समाप्त किया गया



- यथार्थवादी मूल्य निर्धारण को अपनाया गया
- खरीदारों के साथ बेहतर बातचीत संभव हुई
- परिचालन दक्षता में वृद्धि
- मौसमी कीमतों में उतार-चढ़ाव को बेहतर तरीके से प्रबंधित किया गया

**परिणामः** एफपीओ ने वर्षों के नुकसान के बाद सकारात्मक लाभ हासिल किया और अपने वित्तीय आधार को मजबूत किया।

### बाजार-संचालित बिक्री मूल्य निर्धारण

पेशेवर हस्तक्षेप से पहले, कीमतें अनुमान, सहकर्मी प्रथाओं और बिचौलियों के सुझावों पर आधारित थीं। वैज्ञानिक लागत पत्रक और बाजार बुद्धिमत्ता शुरू करने के बाद, ओ. एफ. पी. सी. ने निम्नलिखित घटकों के आधार पर एक डेटा-समर्थित मूल्य निर्धारण प्रणाली लागू की:

#### i. गतिशील मूल्य निर्धारण

गतिशील मूल्य निर्धारण का अर्थ है कि एफपीओ निश्चित या पारंपरिक कीमतों का उपयोग करने के बजाय वास्तविक समय की बाजार स्थितियों के आधार पर कीमतों को समायोजित करता है।

सिस्टम इस पर विचार करता है:

- आस-पास के बाजारों में वर्तमान आपूर्ति और मांग में बदलाव
- रांची, हजारीबाग और क्षेत्रीय मंडियों में बाजार का आगमन
- मौसम या बंपर फसल के कारण अचानक बाजार की भरमार
- खुदरा श्रृंखलाओं में कीमतों में उतार-चढ़ाव (e.g., रिलायंस फ्रेश)
- इनपुट लागत में बदलाव

यह क्यों मायने रखता है:

- कम कीमत की अवधि के दौरान नुकसान को रोकता है
- उच्च मांग वाली खिड़कियों के दौरान प्रीमियम कीमतों को पकड़ने में मदद करता है
- यह सुनिश्चित करता है कि ओ. एफ. पी. सी. बिना कम कीमत के प्रतिस्पर्धी बना रहे

### ii. मौसमी मूल्य निगरानी

एफपीओ ने यह समझने के लिए ऐतिहासिक मूल्य डेटा एकल और विश्लेषण किया:

- प्रत्येक सब्जी के लिए पीक महीने
- मौसमी गिरावट और ग्लट्स
- त्योहार आधारित मांग
- गर्मी/सर्दियों के संक्रमण के दौरान मूल्य में वृद्धि

उदाहरण:

- गर्मियों के महीनों में टमाटर की कीमतें चरम पर होती हैं
- सर्दियों में पत्तेदार सब्जियों की कीमतें अधिक होती हैं
- त्योहारों के मौसम में दलहन और जड़ वाली सब्जियां चरम पर होती हैं

प्रभाव: एफपीओ ने उसी के अनुसार खरीद और बिक्री की योजना बनाई, जिससे लाभ में सुधार हुआ और अपव्यय में कमी आई।

### iii. न्यूनतम बिक्री मूल्य (वास्तविक लागत पर आधारित एमएसपी)

यह एमएसपी सरकारी एमएसपी नहीं है, यह एफपीओ का अपना वैज्ञानिक रूप से निर्धारित न्यूनतम मूल्य है, जिसके नीचे उपज नहीं बेची जानी चाहिए।

इसकी गणना निम्नलिखित का उपयोग करके की जाती है:

- उत्पादन की लागत
- फसल कटाई के बाद के खर्च
- परिवहन शुल्क
- ग्रेडिंग और अपव्यय लागत
- ओवरहेड्स

उद्देश्य:

- किसानों को बाजार के दोहन से बचाता है



- यह सुनिश्चित करता है कि एफपीओ कभी भी घाटे में बिक्री न करे
- बातचीत के दौरान एक मूल्य निर्धारण बेंचमार्क प्रदान करता है

### iv. किसान-स्तरीय ब्रेक-ईवन विश्लेषण

ब्रेक-ईवन विश्लेषण किसानों को यह समझने में मदद करता है:

- लागत को कवर करने के लिए उन्हें कितना उत्पादन करना चाहिए
- किस कीमत पर वे लाभ कमाना शुरू करते हैं
- क्या वैकल्पिक फसलों पर स्विच करना फायदेमंद है
- क्या कुछ इनपुट निवेश व्यवहार्य हैं

प्रभाव: किसान अधिक रणनीतिक बन गए और नकारात्मक लाभ वाली फसलों से दूर रहे।

### बाजार-संचालित मूल्य निर्धारण का प्रभाव

- वास्तविक लागत से कम नहीं बेचा गया कोई उत्पाद
- किसानों के लिए अधिक लाभ
- खरीदारों के साथ विश्वसनीय बातचीत

किसानों को निम्न कारणों से 10-30% अधिक आय प्राप्त हुई:

- बेहतर मूल्य निर्धारण
- कम इनपुट लागत भिन्नता
- कम अपव्यय

### मासिक एमआईएस रिपोर्टिंग प्रणाली

एम. आई. एस. (प्रबंधन सूचना प्रणाली) की शुरूआत एक महत्वपूर्ण मोड़ था। इसने एफ. पी.ओ. को एक पेशेवर रूप से प्रबंधित उद्यम में बदल दिया। एम. आई. एस. रिपोर्ट मासिक और यहां तक कि व्यस्त मौसमों के दौरान साप्ताहिक रूप से तैयार की जाती थी।

### 1. एमआईएस रिपोर्ट

एम. आई. एस. रिपोर्ट में शामिल हैं:

#### i. खरीद बनाम. बिक्री रिपोर्ट ट्रैकः

- कितना उत्पाद एकल किया गया था
- कितना बेचा गया था
- हाथ में इन्वेंट्री
- अपव्यय और अस्वीकृति
- किसान-वार आपूर्ति प्रदर्शन

खरीद अंतराल और बिक्री रिसाव की पहचान करने में मदद करता है।

#### ii. नकदी प्रवाह का पूर्वानुमान

पूर्वानुमान में निम्नलिखित शामिल हैं:

- बिक्री से अपेक्षित नकदी प्रवाह
- खरीद, वेतन, परिवहन के लिए बहिर्वाह
- पीक सीजन फंड आवश्यकताएं

एफपीओ अब नकदी की कमी में नहीं है।

#### iii. भंडार स्तर

रियल-टाइम ट्रैकिंगः

- खराब होने वाले स्टॉक
- खराब न होने वाले सामान
- धीमी गति से चलने वाला स्टॉक
- अपेक्षित शेल्फ लाइफ

अपव्यय से बचना महत्वपूर्ण है।



### iv. परिवहन व्यय

ट्रैकिंग:

- वाहन का उपयोग
- ईंधन की खपत
- चालक शुल्क
- याता अनुकूलन

उन अक्षमताओं का खुलासा किया जिन पर पहले किसी का ध्यान नहीं गया था।

### v. सकल मार्जिन

मूल्यांकन में मदद करता है:

- प्रति फसल लाभ
- योगदान मार्जिन
- खरीदार-विशिष्ट लाभप्रदता

बेहतर निर्णय लेने में सहायता करता है।

### vi. लाभप्रदता के रुझान

मासिक रुझानों से पता चलता है:

- कौन सी फसलें बेहतर प्रदर्शन करती हैं
- कौन से मौसम सबसे अधिक लाभदायक हैं
- समय के साथ परिचालन लागत कैसे बदलती हैं

भविष्य की योजना के लिए उपयोगी।

## 2. एमआईएस के लाभ

### i. बोर्ड-स्तरीय रणनीतिक योजना

निदेशक वास्तविक आंकड़ों के आधार पर सूचित निर्णय ले सकते थे, न कि धारणाओं के आधार पर।

### ii. वित्तीय लीकेज का शीघ्र पता लगाना

गलत रिपोर्टिंग, अपव्यय, परिवहन अधिभार और दर में हेरफेर को तुरंत देखा गया।

### iii. पारदर्शिता में सुधार

किसानों, खरीदारों और वित्तीय संस्थानों के बीच विश्वास पैदा करता है।

### iv. बेहतर ऋण योग्यता

बैंक और सरकारी एजेंसियां मजबूत एमआईएस प्रणाली वाले एफपीओ को पसंद करती हैं।

ओ. एफ. पी. सी. द्वारा निर्मित एम. आई. एस. एक पेशेवर कृषि व्यवसाय उद्यम की संरचना के साथ काम करता है।

### छिपे हुए खर्चों की पहचान

हस्तक्षेप से पहले, ओ. एफ. पी. सी. को यह महसूस किए बिना कि कहाँ और कैसे धन का नुकसान हो रहा था। लागत लेखाकारों ने संचालन का विश्लेषण किया और निम्नलिखित छिपे हुए रिसाव की पहचान की:

### i. परिवहन अधिभार

ट्रांसपोर्टरों से अक्सर शुल्क लिया जाता है:

- छोटे भार के लिए अतिरिक्त
- दोहरी याताएं
- बिना दर्ज किए गए लोडिंग शुल्क
- ईंधन शुल्क वास्तविक उपयोग के अनुरूप नहीं है

परिवहन में सुधार से लागत में भारी कमी आई।

### ii. अतिरिक्त श्रम भुगतान

निगरानी की कमी के कारण:



- श्रम को अधिक काम पर रखा गया था
- डुप्लिकेट भुगतान हुआ
- नियंत्रण के बिना दरों में भिन्नता
- निष्क्रिय श्रम धंटों की सूचना नहीं दी गई

श्रम प्रथाओं को मानकीकृत करने से धन की बचत हुई।

### iii. पैकेजिंग सामग्री अपव्यय

अनुचित भंडारण और दुरुपयोग के कारण:

- खराब हैंडलिंग के कारण क्रेट टूटना
- बोरे और बैग का अत्यधिक उपयोग
- पैकेजिंग इन्वेंट्री की खराब ट्रैकिंग

लागत लेखांकन ने जवाबदेही की शुरुआत की।

### iv. खराब रूट प्लानिंग

पहले:

- चालकों ने कई छोटी याताएं की
- दूरदराज के गांवों को अक्षम रूप से सेवा दी गई
- खाली-वापसी याताओं ने ईंधन की लागत में वृद्धि की

मार्ग अनुकूलन परिवहन समय और ईंधन के उपयोग में कटौती करता है।

### v. ग्रेडिंग और सॉर्टिंग लॉस

नुकसान तब हुआ जब:

- अच्छी उपज को निम्न श्रेणी के साथ मिलाया गया था
- खराब हैंडलिंग से क्षतिग्रस्त सब्जियां

- मानकीकरण की कमी के कारण असंगत गुणवत्ता हुई  
 मानकीकृत ग्रेडिंग ने अपव्यय को 10-15% तक कम कर दिया।

### समग्र प्रभाव

सुधारों के बाद, ओएफपीसी ने संचालन और परिवहन लागत में 12-15% की कमी की, जिससे सीधे लाभ मार्जिन में सुधार हुआ।

### किसान प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण

प्रशिक्षण सतत एफपीओ विकास की आधारशिला है। ओ.एफ.पी.सी. ने संरचित प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किए जिनसे गुणवत्ता और उत्पादकता दोनों में सुधार हुआ।



Figure 2: Training Session for members

### 1. प्रशिक्षण विषय

- श्रेणीकरण और वर्गीकरण मानक निरंतरता में सुधार और अस्वीकृति दर में कमी।
- संकर बीज प्रबंधन उपज की गुणवत्ता और माला में वृद्धि।
- जैविक कीट नियंत्रण रासायनिक अवशेषों में कमी और फसल की गुणवत्ता में सुधार।
- जल-बचत तकनीकें स्थिरता में वृद्धि और सिंचाई लागत में कमी।



- (ई) बाजार की आवश्यकताएँ बाजार की स्वीकृति में काफी सुधार हुआ।
- (च) खरीद के लिए दस्तावेजीकरण इससे लागत की सटीकता और पारदर्शिता में सुधार हुआ है।

### 2. प्रशिक्षण के परिणाम

- गुणवत्ता में निरंतरता संस्थागत खरीदारों के साथ विश्वास का निर्माण करती है।
- अपव्यय में कमी

बेहतर हैंडलिंग ने नुकसान को 10% तक कम कर दिया।

किसानों का विश्वास और भागीदारी बढ़ी

एफपीओ की सफलता में किसानों ने स्वामित्व और गर्व महसूस किया।

### व्यवहार्यता अध्ययन और डीपीआर तैयारी

एक प्रमुख हस्तक्षेप में बुनियादी ढांचे के विकास के लिए व्यवहार्यता रिपोर्ट और विस्तृत परियोजना रिपोर्ट (डीपीआर) तैयार करना शामिल था। ये दस्तावेज वित्तपोषण और सरकारी सब्सिडी प्राप्त करने के लिए आवश्यक हैं।

### 1. तैयार डीपीआर के प्रकार

- i. भंडारण शेड शेल्फ जीवन को बढ़ाता है और अपव्यय को कम करता है।
- ii. लघु प्रसंस्करण इकाइयाँ मूल्यवर्धन और उच्च मार्जिन को सक्षम करता है।
- iii. शीत भंडारण सुविधाएँ शेल्फ जीवन बढ़ाने में मदद करती हैं, ऑफ-सीजन बिक्री की अनुमति देती हैं और खराब होने को कम करती हैं। यह टमाटर, पत्तेदार सब्जियों और फलों के लिए आदर्श है।

### 2. डीपीआर तैयार करने के लाभ

- i. सब्सिडी के लिए आवेदन करें

- ii. प्रस्तुत बैंक योग्य प्रस्ताव
- iii. निवेशकों की रुचि आकर्षित करें

### वित्तीय निष्पादन का प्रभाव

#### लाभप्रदता विश्लेषण

##### लाभ में वृद्धि:

- 2023 और 2024 में नकारात्मक से
- 2025 में सकारात्मक ₹42,740 तक

जबकि लाभ मामूली दिखता है, यह एक संक्रमण चरण है, जहाँ लाभ को बुनियादी ढांचे और कार्यशील पूँजी में फिर से निवेश किया जाता है। एक बार लाभप्रदता तेजी से बढ़ेगी:

- भंडारण इकाइयां स्थापित की गई हैं
- मूल्य वर्धन इकाइयां शुरू की गई हैं
- बाजार संपर्क पाइपलाइनों को मजबूत किया गया है

#### ईपीएस में सुधार

ईपीएस-14.28 (2023) से + 0.33 (2025) तक सुधरने से संकेत मिलता है:

- मजबूत वित्तीय पुनरुद्धार
- शेयर मूल्य में वृद्धि
- निवेशकों के विश्वास में सुधार

#### परिसंपत्ति वृद्धि

2.53 लाख रुपये से बढ़कर 17.75 लाख रुपये हुई:

- बेहतर पूँजी संचय



- मजबूत वित्तीय आधार
- बड़े ऋणों के लिए आवेदन करने की क्षमता

Table 1: Financial Highlights

Particulars	As on 31.03.2025	As on 31.03.2024	As on 31.03.2023
Sales	₹ 55,57,685.00	₹ 6,94,560.00	₹ 97,020.00
Profit	₹ 42,740.35	- ₹ 6,172.00	- ₹ 14,283.00
EPS	₹ 0.33	- ₹ 0.10	- ₹ 14.28
Assets	₹ 17,75,835.35	₹ 10,23,454.00	₹ 2,53,735.00

हस्तक्षेपों ने ओ. एफ. पी. सी. के वित्तीय आधार और लाभप्रदता को काफी मजबूत किया।

### समग्र प्रभाव

#### i. सटीक लागत के माध्यम से नुकसान की रोकथाम

- कम मूल्य निर्धारण को समाप्त करें।
- सुनिश्चित करें कि सभी काल्पनिक और छिपी हुई लागतों पर कब्जा कर लिया गया था।
- घबराहट बिक्री और संकट बिक्री से बचने में मदद की।

#### ii. लाभप्रदता में सुधार

- रिसाव कम (12-15%)
- बेहतर खरीदार वार्ता ने मार्जिन में वृद्धि की।
- वैज्ञानिक मूल्य निर्धारण ने किसानों की आय में 10-30% की वृद्धि की।

#### iii. एम. आई. एस. के माध्यम से वित्तीय प्रशासन

- बेहतर नकदी प्रवाह योजना ने कमी को रोका।
- पारदर्शिता ने खरीदार और बैंक के विश्वास को बढ़ाया।

- प्रवृत्ति-आधारित योजना ने वित्तीय पूर्वानुमान में सुधार किया।

iv. संस्थागत वित्त के लिए मजबूत पालता

- लेखा और स्टॉक रिकॉर्ड में सुधार।
- इक्विटी अनुदान, ऋण गारंटी, नाबार्ड सहायता, एआईएफ सब्सिडी के लिए पालता।

v. क्रेडिट योग्यता में वृद्धि

बैंक संरचित शासन और एमआईएस प्रणालियों वाले एफपीओ पर भरोसा करते हैं।

- वित्तीय व्यवहार्यता की बेहतर प्रस्तुति।
- डीपीआर ने ऋण आवेदनों का समर्थन किया।

## सामुदायिक प्रभाव और महिलाओं की भागीदारी

### सामाजिक और सामुदायिक उत्थान परिणाम

आजीविका के बेहतर अवसरों, संसाधनों तक बेहतर पहुंच और वित्तीय प्रबंधन कौशल में वृद्धि के परिणामस्वरूप परिवारों ने अधिक आय स्थिरता का अनुभव किया है। इस स्थिरता ने अधिक सुरक्षित और लचीला पारिवारिक वातावरण में योगदान दिया है, जिससे सदस्यों को अधिक आत्मविश्वास के साथ भविष्य के लिए योजना बनाने में मदद मिली है। सामुदायिक स्तर पर, प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भागीदारी में काफी वृद्धि हुई है, जिसमें अधिक व्यक्ति क्षमता-निर्माण सत्रों, कौशल-विकास कार्यशालाओं और जागरूकता पहलों में सक्रिय रूप से शामिल हुए हैं। इस मजबूत भागीदारी ने प्रतिभागियों को सूचित निर्णय लेने और स्थानीय विकास प्रक्रियाओं में सार्थक योगदान देने के लिए सशक्त बनाया है।

इसके अलावा, समुदायों ने बेहतर बचत अनुशासन और औपचारिक वित्तीय प्रणालियों के साथ गहन जुड़ाव दिखाया है। नियमित बचत प्रथाओं, वित्तीय साक्षरता सत्रों के संपर्क और ऋण और बैंकिंग सेवाओं तक पहुंच के माध्यम से, व्यक्ति वित्तीय रूप से अधिक स्वतंत्र हो गए हैं और घरेलू खर्चों और आपात स्थितियों का प्रबंधन करने के लिए बेहतर ढंग से सुसज्जित हो गए हैं। इसके अलावा, किसान उत्पादक संगठनों (एफपीओ) के सदस्यों ने सामाजिक सामंजस्य और विश्वास को मजबूत करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाई है। उनके सहयोगात्मक प्रयासों, पारदर्शिता और निरंतर भागीदारी



ने सामूहिक विकास और दीर्घकालिक स्थिरता को बढ़ावा देते हुए एक अधिक सहायक और एकजुट समूह वातावरण बनाने में मदद की है।

### परिचालन गतिविधियों में महिलाएं

#### i. छंटाई और श्रेणीकरण लाइनों का प्रबंधन

महिला किसानों ने छंटाई, श्रेणीकरण और गुणवत्ता-जांच कार्यों के प्रबंधन में नेतृत्व की भूमिका निभाई, जो बाजार मानकों को पूरा करने के लिए आवश्यक हैं।

**ओएफपीओ पर प्रभाव:**

- समान गुणवत्ता मानकों के कारण खरीदारों द्वारा अस्वीकृति दरों में काफी कमी आई है। बेहतर ग्रेडिंग के परिणामस्वरूप ग्रेड-ए उत्पादों के लिए प्रीमियम मूल्य (अक्सर 20-30% अधिक)
- गुणवत्ता की निरंतरता ने खुदरा श्रृंखलाओं जैसे संस्थागत खरीदारों के साथ एफपीओ की प्रतिष्ठा को मजबूत किया।
- महिलाओं की प्राकृतिक परिशुद्धता और संगठनात्मक कौशल उन्हें गुणवत्ता-संवेदनशील कार्यों के लिए आदर्श बनाते हैं, जिससे ओ. एफ. पी. सी. की बाजार विश्वसनीयता में सुधार हुआ।

#### ii. चल रहे संग्रह केंद्र

महिलाएं सक्रिय रूप से ग्राम-स्तर और मुख्य एफपीओ संग्रह केंद्रों पर संचालन का प्रबंधन करती हैं। महिलाएं सुचारू संचालन सुनिश्चित करते हुए बेहतर अनुशासन और व्यवस्था बनाए रखती हैं। वे दैनिक संग्रह मात्राओं को सटीक रूप से दस्तावेज करते हैं, जिससे लगातार डेटा प्रविष्टि होती है। उनकी उपस्थिति महिला किसानों के बीच आराम और विश्वास को बढ़ाती है, जिससे अधिक भागीदारी को बढ़ावा मिलता है।

**प्रभाव:**

- संग्रह केंद्र कम संघर्ष और विसंगतियों के साथ अधिक कुशलता से चलते हैं।
- किसानों को तेजी से सेवा मिलती है, जिससे संतुष्टि और भागीदारी दर में सुधार होता है।



- अभिलेखों में उच्च सटीकता एफपीओ की एमआईएस और लेखा परीक्षा प्रक्रिया को मजबूत करती है।

उनकी भागीदारी संग्रह केंद्रों को अधिक संगठित, पारदर्शी और किसान-अनुकूल बनाती है।

### वित्तीय प्रबंधन में महिलाएं

महिलाएं वित्तीय और प्रशासनिक अभिलेखों को बनाए रखने में सक्रिय रूप से शामिल हैं, जो लेखा परीक्षा, बैंक बातचीत और सब्सिडी आवेदनों के लिए महत्वपूर्ण हैं। उन्होंने संख्यात्मक रिपोर्टिंग, अद्यतन और सटीक प्रलेखन में उच्च परिश्रम और सटीकता के कारण उत्कृष्ट प्रदर्शन किया।

### प्रभाव:

- एफपीओ अधिक अनुपालन, संगठित और साख योग्य बन गया।
- बैंकों और सरकारी एजेंसियों ने ओ. एफ. पी. सी. की प्रणालियों में विश्वास हासिल किया।
- बेहतर रिकॉर्ड रखने से इकिटी अनुदान और सब्सिडी के लिए सफल आवेदन की सुविधा मिली।

महिलाओं के परिचालन अनुशासन ने एफपीओ की वित्तीय प्रणाली को काफी मजबूत किया।

### शासन में महिलाएं

महिला सदस्य एफ. पी. ओ. के शासन संरचना में तेजी से महत्वपूर्ण भूमिका निभाती हैं, जिसमें निदेशक मंडल और प्रमुख समितियाँ शामिल हैं।

### असर

एफ. पी. ओ. के आंतरिक शासन में सुधार हुआ, जिससे संघर्ष कम हुए और सदस्यों के बीच विश्वास बढ़ा।

- मूल्य निर्धारण, खरीद और बुनियादी ढांचे के बारे में निर्णय अधिक लोकतांत्रिक तरीके से लिए गए थे।
- महिलाओं की भागीदारी ने उन संस्थानों से एफपीओ सम्मान अर्जित किया जो लिंग-समावेशी विकास को प्राथमिकता देते हैं।

महिला नेतृत्व ने ओ. एफ. पी. सी. के भीतर एक अधिक पारदर्शी और संतुलित शासन प्रणाली को आकार दिया है।

## साझेदारी और उनका रणनीतिक महत्व



Figure 3: Partners in growth

### रिलायंस फ्रेश

- स्थिर ऑर्डर प्रदान करता है
- अनुमानित नकदी प्रवाह सुनिश्चित करता है
- उच्च गुणवत्ता की आवश्यकता होती है, एफपीओ को मानकों में सुधार करने के लिए प्रेरित करता है

### एचएम क्लॉज

- उच्च गुणवत्ता वाले बीजों की आपूर्ति
- फील्ड प्रदर्शन प्रदान करता है
- फसल की विफलता के जोखिम को कम करता है

### फार्मस फ्रेंड्स एग्री इंटेल प्रा. लिमिटेड

- डिजिटल कृषि प्रबंधन उपकरण प्रदान करता है
- फसल सलाह प्रदान करता है
- उपज और मांग के पूर्वानुमान में मदद करता है

साझेदारी उत्पादन और विपणन के लिए एक मजबूत पारिस्थितिकी तंत्र का निर्माण करती है।

## एसएफएसी समर्थन विश्लेषण



Government of Maharashtra, District 2023/05/01/2023

### ओरमाझी किसान उत्पादक संगठन की बड़ी पहल: ग्राफटेड टमाटर की खेती से 500 से अधिक किसान होंगे आमनिर्भर



Figure 4: In News

लघु किसान कृषि व्यवसाय संघ (एस. एफ. ए. सी.) का समर्थन उभरते किसान उत्पादक संगठनों को मजबूत करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है और ओ. एफ. पी. सी. को इस संस्थागत सहायता से काफी लाभ होगा। एस. एफ. ए. सी. के हस्तक्षेप इकिटी अनुदान योजना के माध्यम से पूँजी निर्माण में मदद करते हैं जिसने भंडारण शेड और छंटाई इकाइयों जैसे आवश्यक बुनियादी ढांचे में निवेश करने में मदद की। इसके अतिरिक्त, एस. एफ. ए. सी. एक क्रेडिट गारंटी कवर की पेशकश करके वित्तीय जोखिम को कम करता है जो बैंकों को भारी संपार्श्विक की मांग किए बिना ऋण देने के लिए प्रोत्साहित करता है। संगठन खरीदार-विक्रेता बैठकों और एक्सपोजर प्लेटफार्मों के माध्यम से बड़ी खुदारा श्रृंखलाओं, प्रोसेसर और कृषि-व्यवसाय फर्मों के साथ एफपीओ को जोड़कर मूल्यवान बाजार संपर्क की सुविधा भी प्रदान करता है, जो ओएफपीसी की विस्तार साझेदारी को और मजबूत करेगा और क्षमता निर्माण के लिए प्रशिक्षण प्रदान करेगा।

## निष्कर्ष

ओरमाझी फार्मस प्रोड्यूसर कंपनी लिमिटेड (ओएफपीसी) का परिवर्तन इस बात का एक सम्मोहक उदाहरण है कि कैसे संरचित प्रणालियां, पेशेवर मार्गदर्शन और समुदाय संचालित भागीदारी सामूहिक रूप से ग्रामीण एफपीओ के प्रक्षेपवक्र को फिर से आकार दे सकती है। असंगत मूल्य निर्धारण, खराब दस्तावेजीकरण, फसल के बाद के उच्च नुकसान और कमजोर शासन के साथ एक अनौपचारिक सामूहिक संघर्ष के रूप में जो शुरू हुआ, वह धीरे-धीरे वैज्ञानिक लागत उपकरणों, मजबूत एमआईएस प्रणालियों, मूल्य-संचालित साझेदारी और मजबूत बाजार संबंधों से लैस एक वित्तीय रूप से टिकाऊ



उद्यम के रूप में विकसित हुआ। बेहतर लागत पारदर्शिता, रणनीतिक मूल्य निर्धारण और परिचालन अनुशासन के माध्यम से, ओएफपीसी ने न केवल वित्तीय नुकसान को कम किया, बल्कि दीर्घकालिक स्थिरता और पैमाने के लिए एक नींव भी बनाई।

संक्षेप में, ओएफपीसी की यात्रा दर्शाती है कि जब तकनीकी प्रणालियां, मजबूत नेतृत्व, सामुदायिक जुड़ाव और बाजार की बुद्धिमत्ता एक साथ काम करती हैं, तो एक एफपीओ एक कमजोर सामूहिक से एक लचीला कृषि व्यवसाय उद्यम में बदल सकता है जो निरंतर ग्रामीण विकास को चलाने में सक्षम है।

### ज्ञान कण

लागत लेखांकन की शक्ति को कम मत आंकें,  
बाजार जुड़ाव स्थिरता की रीढ़ है,  
पारदर्शिता विश्वास का निर्माण करती है और  
प्रशिक्षण महत्वपूर्ण है

# केस स्टडी

# पश्चिमी क्षेत्र





### परिचय

सह्याद्री किसान उत्पादक कंपनी लिमिटेड (एस. एफ. पी. सी. एल.) का गठन वर्ष 2011 में किसानों को उचित लाभ और उपभोक्ताओं को गुणवत्तापूर्ण और सुरक्षित भोजन सुनिश्चित करने के उद्देश्य से किया गया था। सह्याद्री ने श्री द्वारा एक आंदोलन के रूप में शुरूआत की। कंपनी के अध्यक्ष विलास शिंदे लाभप्रद व्यवसाय करते हुए किसानों के कल्याण पर ध्यान केंद्रित करते हैं ताकि उन्हें उनका उचित हक मिल सके। एसएफपीसीएल एक अग्रणी किसान उत्पादक कंपनी है जो 15,000 किसान सदस्यों और 55.67 करोड़ रुपये के पूँजी आधार के साथ काम कर रही है। कंपनी “किसानों की, किसानों द्वारा, किसानों के लिए” टैगलाइन के साथ काम कर रही है।

नीचे दिए गए उद्धरण राष्ट्रीय कृषि विस्तार प्रबंधन संस्थान (मैनेज) हैदराबाद द्वारा किए गए सह्याद्री एफपीसी लिमिटेड के केस स्टडी और वार्षिक रिपोर्ट से हैं।

### सह्याद्री एफपीसी लिमिटेड का संक्षिप्त विवरण

एफ. पी. सी. के अध्यक्ष श्री विलास शिंदे को किसी प्रकार का कृषि व्यवसाय शुरू करने का जुनून था। शुरू में, उन्होंने निर्यात गुणवत्ता वाले अंगूरों की खेती शुरू की और निर्यात फर्मों द्वारा नियुक्त एजेंटों के माध्यम से उनका विपणन करते थे। उन्होंने महसूस किया कि ऐसे एजेंटों द्वारा भुगतान की जाने वाली कीमत अंतर्राष्ट्रीय बाजार मूल्य की तुलना में बहुत कम थी। इसने उन्हें एजेंटों द्वारा भुगतान की गई कीमत की तुलना में बेहतर कीमत पर सीधे निर्यातक फर्मों को अपने अंगूर बेचने का अवसर तलाशने के लिए प्रेरित किया। अपने साथ कम विपणन योग्य अधिशेष के कारण, उन्होंने क्षेत्र के अन्य किसानों के साथ काम करके इसे बढ़ाने की आवश्यकता महसूस की। उन्होंने यूरोप और अन्य देशों को निर्यात करने के लिए अपने गाँव और आस-पास के गाँवों के किसानों से निर्यात गुणवत्ता वाले अंगूरों की खरीद शुरू की। ऐसा हुआ कि वर्ष 2010 में भारत से निर्यात किए गए अंगूरों की पूरी खेप को खारिज कर दिया गया और सभी निर्यातकों को भारी नुकसान हुआ। इसके अलावा, अधिकांश निर्यातकों ने अपने नुकसान का भुगतान किसानों को कर दिया। हालांकि, श्री विलास शिंदे जिन्होंने 7 करोड़ रुपये मूल्य के अंगूर खरीदे, उन्होंने किसानों की पूरी राशि का भुगतान किया। इससे उन्हें अपने साथ जुड़े किसानों का स्थायी विश्वास और वफादारी हासिल करने में मदद मिली। इस घटना के तुरंत बाद, सह्याद्री एफपीसी लिमिटेड का गठन दिसंबर 2010 में नीचे उल्लिखित दृष्टि और मिशन के साथ किया गया था:



## दूरदर्शिता

- ग्रामीण और शहरी समुदायों के बीच की खाई को पाटने की शक्ति के साथ एक अग्रणी किसान उत्पादक कंपनी (एफपीसी) बनना।
- सभी किसान सदस्यों के लिए खेती को एक लाभदायक और टिकाऊ व्यवसाय बनाना।
- उपभोक्ताओं को सुरक्षित, स्वस्थ, किफायती कृषि उपज और मूल्य वर्धित उत्पाद प्रदान करना।

## मिशन

सह्याद्री फ़ार्मर्स किसानों की, किसानों द्वारा, किसानों के लिए एक विश्वसनीय, मूल्य संचालित और पेशेवर रूप से प्रबंधित किसान उत्पादक कंपनी (एफपीसी) है।

## बुनियादी जानकारी

सह्याद्री एफपीसी लिमिटेड के बारे में बुनियादी जानकारी नीचे दी गई है:

Table 1: Basic Data of Sahyadri FPC Ltd.

Sr.	Particulars	Details
i.	No. of Total Associated Members	15000
ii.	No. of Registered Growers	6398
iii.	No. of Employees	4657
iv.	Land Area Covered	15789 Acres
v.	Revenue (2020-21)	₹ . 48152.06 Lakhs
vi.	Profit after Tax (2020-21)	₹ . 2426.75 Lakhs
vii.	Paid up Capital (2020-21)	₹ . 5566.65 Lakhs
viii.	Intellectual Property: Trade Marks	123
ix.	Intellectual Property: Copy Rights	7



## एफपीसी की प्रमुख गतिविधियाँ

एक किसान उत्पादक कंपनी (एफपीसी) भारत में एक प्रकार की इकाई है जिसका गठन किसानों द्वारा सामूहिक खेती को बढ़ावा देने, उनकी सौदेबाजी की शक्ति बढ़ाने और उनकी सामाजिक-आर्थिक स्थिति में सुधार करने के लिए किया जाता है। एफ. पी. सी. अपने किसान सदस्यों के हितों का समर्थन करने के लिए विभिन्न गतिविधियाँ करती हैं। यहाँ आम तौर पर एफ. पी. सी. द्वारा की जाने वाली प्रमुख गतिविधियाँ हैं। एस. एफ. पी. सी. एल. द्वारा की जाने वाली प्रमुख गतिविधियाँ हैं।

- i. **खेती:** इसमें विशिष्ट फलों, सब्जियों और फूलों की वैज्ञानिक खेती शामिल है जिनकी घरेलू और अंतर्राष्ट्रीय बाजार दोनों में भारी मांग है। कंपनी के सदस्यों द्वारा उत्पादित कुल 12 फल, 40 सब्जियाँ और कुछ फूल हैं। प्रमुख फल अंगूर, अनार, केला, आम और तरबूज हैं। प्रमुख सब्जियों में स्वीट कॉर्न, प्याज, टमाटर, आलू और भिंडी शामिल हैं, जबकि फूलों में क्राइसेथेमम, कार्नेशन और लिलियम शामिल हैं।
- ii. **प्रसंस्करण:** फलों और सब्जियों के बाजार मूल्य और भंडारण अवधि को बढ़ाने के लिए विभिन्न प्रकार की प्रक्रियाओं/विधियों का उपयोग किया जा रहा है। प्रयुक्त तीन प्रमुख विधियों का विवरण इस प्रकार है:
- ए. **कीटाणुनाशक फल प्रसंस्करण:** इस प्रक्रिया में फलों को कीटाणुरहित किया जाता है और कीटाणुरहित बनाए रखने के लिए ड्रम/कंटेनरों में पैक किया जाता है, जो उत्पादों को कीटाणुनाशक बैग के खुलने तक बिना किसी संरक्षक के लंबे समय तक शेल्फ जीवन बनाए रखने की अनुमति देता है। इस प्रक्रिया द्वारा कवर किए गए उत्पादों में टमाटर, आम, अमरूद, केला और पपीता आदि जैसे गूदेदार फल शामिल हैं। प्रसंस्करण में नवीनतम तकनीकों के साथ, एस. एफ. पी. सी. एल. एसेषिट तरीके से लुगदी के उत्पादन में शामिल है और इसे टेक्नो-सक्षम एसेषिट गोदाम में एसेषिट बैग/ड्रम में संग्रहीत किया जाता है।
- बी. **जमे हुए फलों का गूदा:** इसे प्लेट फ्रीजर का उपयोग करके तैयार किया जाता है। इसके लिए आम, केला, अमरूद, कस्टर्ड सेब जैसे गूदेदार फलों का उपयोग किया जाता है। पल्प को अत्याधुनिक पल्प प्रोसेसिंग लाइन से बनाया जाता है और फिर एफ. एफ. एस. मशीनों का उपयोग करके यूनिट पैक में पैक किया जाता है। उत्पाद को ट्रे में स्टेशन में

लोड किया जाता है, फ्रीजिंग प्लेटों को फिर हाइड्रोलिक रूप से बंद कर दिया जाता है, इस प्रकार उत्पाद के ऊपर और नीचे दोनों ओर दोहरा संपर्क सुनिश्चित होता है। इस प्रकार उन्नत डिजाइन किए गए प्लेट फ्रीजर का उपयोग करके एक तेज, कुशल और यहां तक कि हिमांक प्राप्त किया जाता है। फलों को प्राकृतिक रूप के साथ-साथ मीठे रूप में भी जमाया जा सकता है।

ग. **इंडिविजुअल क्रिक फ्रोजन (आईक्यूएफ):** यह प्रक्रिया शायद एकमात्र विधि है जिसके द्वारा फलों और सब्जियों के सभी प्राकृतिक मापदंडों को संरक्षित किया जा सकता है। इस प्रक्रिया की सबसे महत्वपूर्ण विशेषता बहुत कम तापमान (-30 डिग्री सेल्सियस से-40 डिग्री सेल्सियस) तक अति-तेजी से जमना है जिसे सूक्ष्म जीवों की गतिविधियों को रोकने के लिए डिज़ाइन किया गया है जो किसी विशेष फल या सब्जी के क्षय और गिरावट का कारण बन सकते हैं। इस तरह की प्रक्रिया उत्पाद के रंग, स्वाद और बनावट जैसे गुणों को बरकरार रखते हुए 18-24 महीनों की बहुत लंबी शेल्फ लाइफ भी देती है। आम, पपीता, केला, अमरूद आदि जैसे लगभग सभी गूदेदार फल। और आलू, याम, धनिया, नींबू आदि सहित सभी सब्जियां। इस प्रक्रिया के साथ ठंडा किया जा सकता है। कुछ सब्जियों को जमने से पहले ब्लैंचिंग की आवश्यकता होती है। सभी फल और कुछ पत्तेदार सब्जियां, प्याज आदि। ब्लैंचिंग की आवश्यकता नहीं है।

iii. **विपणन:** एस. एफ. पी. सी. एल. ने घरेलू और अंतर्राष्ट्रीय दोनों बाजारों को शामिल करते हुए एक व्यापक विपणन रणनीति अपनाई थी। समय के साथ, कंपनी ने स्वच्छ और स्वच्छ उत्पाद प्रदान करने के लिए अपने गुणात्मक दृष्टिकोण के कारण अपना खुद का ब्रांड बनाया है। यह अंतर्राष्ट्रीय मानकों के अनुसार सरक्त सुरक्षा और गुणवत्ता मानदंडों को बनाए रखता है। ऐसी नीतियों के कारण, एस. एफ. पी. सी. एल. 2014 के बाद से यूरोप को अंगूर के सबसे बड़े निर्यातक का श्रेय बनाए रखने में सक्षम है।

घरेलू बाजार के लिए, यह देश के प्रतिष्ठित खुदरा श्रृंखला ऑपरेटरों के साथ संबंध स्थापित करने में सक्षम रहा है। एस. एफ. पी. सी. एल. ने राष्ट्रीय स्तर पर बेहतर एकीकृत आपूर्ति श्रृंखला विकसित करने के लिए सहाय्ता एग्रो रिटेल लिमिटेड जैसी अपनी सहायक कंपनियों के माध्यम से खुदरा बिक्री में भी कदम रखा है।

एस. एफ. पी. सी. एल. के मुंबई, पुणे, नासिक में खुदरा दुकानों की एक श्रृंखला है। घरेलू खुदरा



बाजार में बेहतर पैठ बनाने के लिए, इसने ताजे फलों के रस का एक प्रामाणिक भंडार “द जूस फ़ार्मर्स” शुरू किया।

- iv. **सूखे मेवों को सुखाना और चमकाना:** घरेलू बाजार के लिए। मुख्य रूप से बादाम, काजू, किशमिश का प्रसंस्करण और विपणन किया जा रहा है। 2021-22 के दौरान एक नई किशमिश प्रसंस्करण इकाई चालू हो गई।
- v. **फलों के पेय, जैम, केचप, प्यूरी और सूप का निर्माण:** 2016 में शुरू हुआ। तब से, हर साल नई बैकवर्ड सुविधाएं और फॉरवर्ड टाई अप बनाए जा रहे हैं। हिंदुस्तान यूनिलीवर लिमिटेड कंपनी के प्रतिष्ठित ग्राहकों में से एक है।
- vi. **टाटा स्ट्राइव स्किल डेवलपमेंट सेंटर:** देश की कौशल विकास आवश्यकताओं को पूरा करने में उदारता से योगदान करने के लिए टाटा ट्रस्ट की एक पहल है। टाटा स्ट्राइव ने एसएफपीसीएल के सहयोग से एक कौशल विकास केंद्र शुरू किया है जिसका उद्देश्य है-18-35 वर्ष के युवाओं के लिए रोजगार योग्य कौशल प्रशिक्षण प्रदान करना-प्रशिक्षुओं के लिए प्लेसमेंट का अवसर सुनिश्चित करना-राष्ट्रीय मान्यता सुनिश्चित करने के लिए संबंधित कौशल परिषदों द्वारा पाठ्यक्रमों की मान्यता प्राप्त करना।
- vii. **चावल मिलिंग:** इकाई 2021-22 में शुरू हुई।

### वित्तीय निष्पादन विश्लेषण

वित्तीय निष्पादन तालिका 2 में नीचे दिया गया है। तालिका में दिया गया चित्र दो वर्षों की अवधि में प्रदर्शन के उतार-चढ़ाव को दर्शाता है।

Table 2: Financial Performance of 5 Years

Sr.	Particulars	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
i	Revenue (₹ Lakhs)	33720.46	43242.26	48152.06	77084.05	99462.20
ii	Profit After Tax (₹ Lakhs)	2733.94	1343.98	2426.75	2314.88	5029.31
	% to Revenue	8.11	3.11	5.04	3.00	5.06

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

Sr.	Particulars	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
iii	Earnings Per Share (₹)	2463	1207	2180	2079	4516

Figure 1: Graph of Revenue & Profit After Tax for 5 years

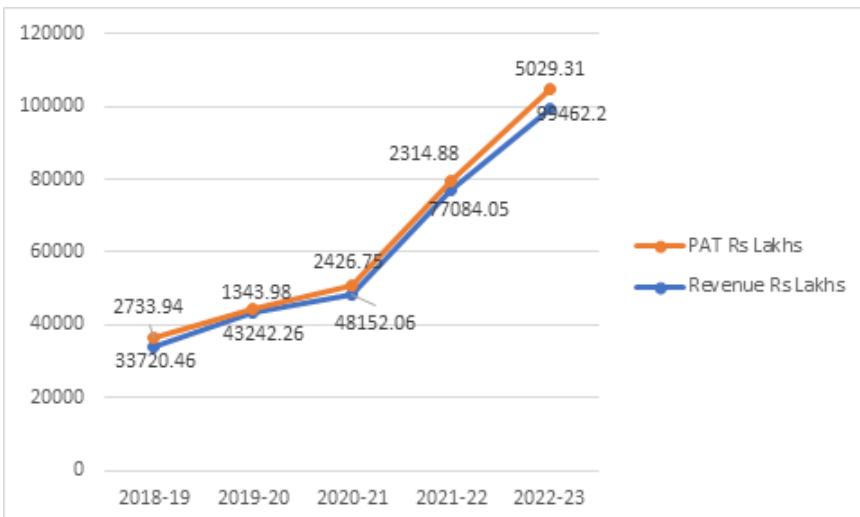


Figure 2: Graph showing Profit % to Revenue for 5 years

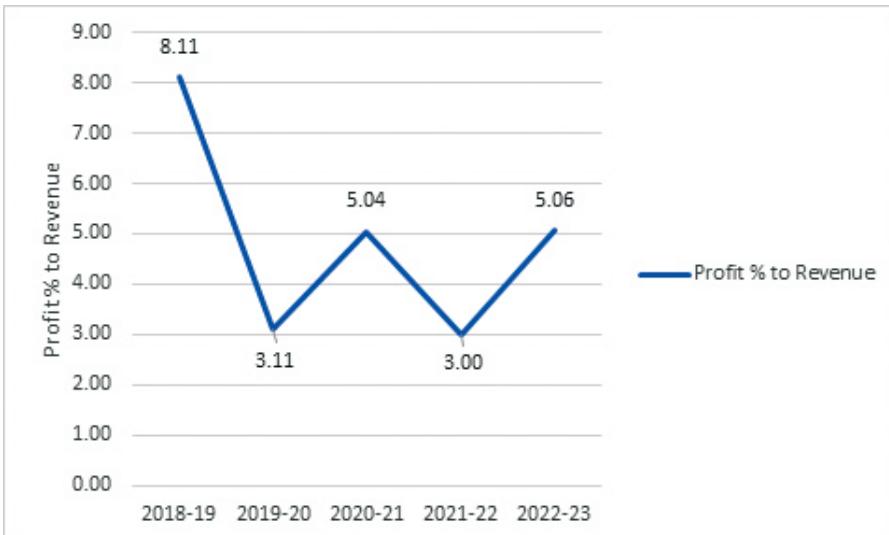
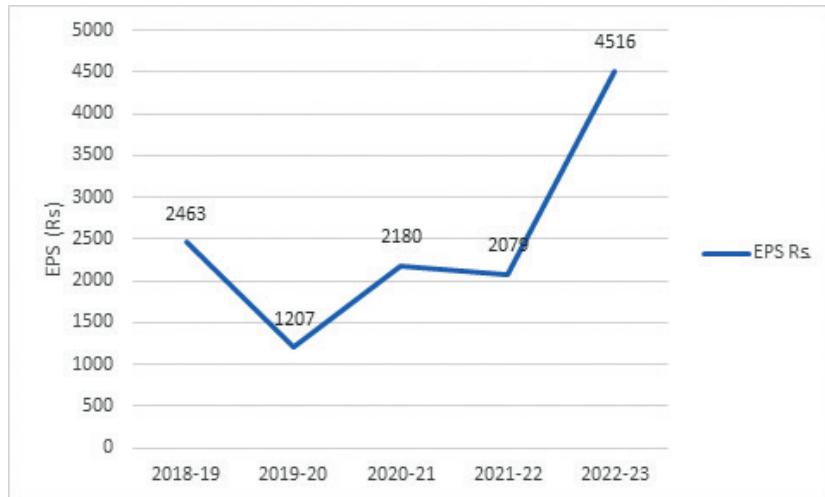


Figure 3: Graph of Earnings Per Share for 5 years



तालिका 2 और चित्र 1 और 2 से निम्नलिखित निष्कर्ष निकाले जा सकते हैं:

- विचाराधीन अवधि के लिए राजस्व लगातार बढ़ रहा है और इसी तरह कर के बाद लाभ भी बढ़ रहा है।
- राजस्व और लाभ में लगातार वृद्धि के बावजूद लाभ का प्रतिशत एक विषम प्रवृत्ति दिखा रहा है जो संचालन की लागत में असंगतता का संकेत देता है।
- इक्विटी धारकों के दृष्टिकोण से प्रदर्शन का एक अन्य महत्वपूर्ण संकेतक प्रति शेयर आय (ईपीएस) है अर्जित यह मूल्य रुपये के इक्विटी शेयर के लिए है। 5000 प्रत्येक इक्विटी पूँजी में कोई वृद्धि नहीं होने के बावजूद इस मूल्य में भी उतार-चढ़ाव हो रहा है। ईपीएस 5 वर्ष की अवधि के दौरान सकारात्मक है और पिछले दो वर्षों से बढ़ना विच्चीय प्रदर्शन और सदस्यों के लिए एक अच्छा संकेतक है। यह उनके निवेश के लिए एक अच्छी कमाई है।

## सदस्यों को लाभ

- किसानों को लाभकारी मूल्य: समय के साथ, एफपीसी ने स्वच्छ और स्वच्छ उत्पाद प्रदान करने के अपने दृष्टिकोण के लिए अपना ब्रांड बनाया है। यह देश में प्रतिष्ठित खुदरा श्रृंखला संचालकों

के साथ संबंध स्थापित करने में सक्षम रहा है, जिससे इसके सदस्यों को उनकी उपज के लिए लाभकारी मूल्य सुनिश्चित हुआ है। इससे किसानों की आय बढ़ी है।

ii. **निर्यात लाभ साझा करना:** एफपीसी ने अंतर्राष्ट्रीय मानकों के अनुसार सुरक्षा और गुणवत्ता बनाए रखते हुए अंतर्राष्ट्रीय बाजार में अपनी उपस्थिति दर्ज कराई है। यह प्रसंस्करण और निर्यात के माध्यम से अर्जित लाभ को अपने सदस्यों के बीच साझा कर रहा है।

सामूहिक वृष्टिकोण के कारण, कंपनी लेन-देन की लागत को काफी हृद तक कम करने में सक्षम है, जिसका लाभ किसान सदस्यों को मिल रहा है।

iii. **किसान सुविधा केंद्र:** सदस्य-किसानों को बैंक-एंड सहायता प्रदान करने के लिए, एफपीसी ने एक किसान सुविधा केंद्र शुरू किया है। इस केंद्र में उपभोक्ता मॉल, कृषि-निवेश खुदरा केंद्र जैसी सुविधाएं शामिल हैं, जो किसानों को अधिकतम उत्पादन प्राप्त करने के लिए वैज्ञानिक फसल खेती के लिए नवीनतम किस्मों, कृषि उपकरणों और प्रौद्योगिकी के साथ आधुनिक कृषि आदानों तक आसान पहुंच प्रदान करते हैं। कंपनी बैंक वित्त, बीमा और कल्याणकारी उपायों जैसी अन्य सेवाएं भी प्रदान कर रही है। इससे सदस्यों की समग्र कृषि उत्पादकता में वृद्धि होती है।



Figure 4: Farmers Services - Mohadi



Figure 5: Discussion with Farmers on FPO Model



Figure 6: Interaction between Farmers & Agronomists

स्रोत: सहायता एफपीसी लिमिटेड की वार्षिक रिपोर्ट।

iv. **किसान हब:** एफपीसी ने 2017 में किसान हब डिजिटल एडवाइजरी के साथ सहयोग किया। इस योजना के तहत किसानों को फसल परामर्श और निर्णय समर्थन प्रणाली मिलती है। इसमें उत्पादन से उपभोग तक डेटा एकीकरण शामिल है।

इसके अलावा, इस सहयोग में, पहला मौसम केंद्र 2018 में स्थापित किया गया था। इसमें मौसम पूर्वानुमान के लिए स्वचालित मौसम स्टेशन, सेंसर और उपग्रह इमेजिंग शामिल हैं।



v. एग्रो स्मार्ट सह्याद्री थोक बाजार मंच: सदस्यों द्वारा संपूर्ण बिक्री आपूर्ति के लिए एक पारदर्शी तंत्र प्रदान करता है। इसमें सदस्य के पंजीकरण से लेकर खरीदी गई उपज के भुगतान तक की पूरी श्रृंखला शामिल है। इसमें शामिल कदम हैं।

- किसानों, व्यापारियों, व्यापारियों के लाइसेंस और बाजार स्थान विन्यास जैसे विभिन्न हितधारकों का पंजीकरण
- ऑनलाइन एस. एम. एस. गेटवे इंटीग्रेशन मॉड्यूल-बाजार में आने-जाने या बाहर जाने के लिए वेब पोर्टल
- इन गेट प्रविष्टि-वजन प्रक्रिया और ऑनलाइन नीलामी प्रक्रिया
- मूल्य घोषणा-उपकर निर्धारण, किसान रसीद, गेट प्रविष्टि और दर प्रकाशन
- कार्ड प्रबंधन सॉफ्टवेयर-ऑनलाइन भुगतान मॉड्यूल

यह प्रक्रिया उपज के उचित मूल्य मूल्यांकन और किसानों को समय पर भुगतान के साथ खरीद प्रक्रिया को पारदर्शी और समय पर पूरा करना सुनिश्चित करती है।

vi. क्षमता निर्माण: किसान फसल उत्पादन के विभिन्न चरणों में एफपीसी के विस्तार श्रमिकों के माध्यम से आवश्यक प्रशिक्षण प्राप्त करते हैं। क्षमता निर्माण और विस्तार कार्यक्रमों ने किसानों को बेहतर कृषि आय के लिए अपने कृषि कार्यों की गुणवत्ता और उत्पादकता में सुधार करने के लिए आवश्यक तकनीकों और कौशल को अपनाने में मदद की है।

vii. टाटा स्ट्राइव फॉर स्किल डेवलपमेंट सेंटर: वर्ष 2018 में एसएफपीसीएल द्वारा शुरू किया गया था। यह स्थानीय युवाओं को कृषि और बिक्री के क्षेत्र में 6-8 सप्ताह का प्रशिक्षण देता है। इसका पहला बैच 2019 में पास किया गया था और तब से कई स्थानीय मूल निवासियों ने इन पाठ्यक्रमों का लाभ उठाया है और रोजगार योग्य कौशल हासिल किया है।

viii. सह्याद्री ऑनलाइन किसान अकादमी: प्लेटफॉर्म के माध्यम से उपलब्ध कराई गई जानकारी तक पहुंच प्राप्त करने के लिए किसानों और अन्य हितधारकों द्वारा मोबाइल ऐप के माध्यम से सुरक्षित रूप से पहुंचा जा सकता है। अंतर्राष्ट्रीय विशेषज्ञों सहित विशेषज्ञों की सह्याद्री टीम से सीखने के इनपुट के वीडियो मंच के माध्यम से किसानों को उनकी जगह और समय की सुविधा पर उपलब्ध हैं।



ix. भोजन की टोकरी का वितरण: वर्ष 2020 में कोविड-19 लॉकडाउन के दौरान 3 लाख से अधिक परिवारों को भोजन का वितरण किया गया था।

## चुनौतियां और जवाब

भारत में किसान उत्पादक कंपनियों (एफपीसी) में सामूहिक खेती को बढ़ावा देकर, उनकी सौदेबाजी की शक्ति को बढ़ाकर और उनकी सामाजिक-आर्थिक स्थिति में सुधार करके किसानों को महत्वपूर्ण लाभ पहुंचाने की क्षमता है। हालांकि, एफपीसी की सफल स्थापना और कामकाज सुनिश्चित करने के लिए कई चुनौतियों का समाधान करने की आवश्यकता है। यहाँ कुछ सामान्य चुनौतियां और संभावित समाधान दिए गए हैं:

### कृषि उत्पादकता प्रबंधन:

यह सबसे बड़ी समकालीन चुनौती है। अप्रत्याशित मौसम की स्थिति, फसलों पर अनिश्चित कीट और जानवरों के हमलों आदि के कारण, हर साल लगातार कृषि उपज प्राप्त करना काफी मुश्किल है। दी गई परिस्थितियों में, ग्राहकों के लिए आपूर्ति प्रतिबद्धता को पूरा करने के लिए ऐसी चुनौतियों का समाधान करने की आवश्यकता है। इस चुनौती से निपटने के लिए, एसएफपीसीएल ने कृषि उत्पादकता, परिचालन दक्षता और उत्पादन पूर्वानुमान पर अंतर्दृष्टि देने के लिए विश्लेषण चलाने के लिए संरचित प्रारूप में कृषि डेटा को इकट्ठा करने के लिए “क्रोप्लान” नामक एक पोर्टल शुरू किया। यह अनुकूलित डैशबोर्ड नियन्त्रित पहलुओं पर 360-डिग्री कोण के साथ डेटा की निगरानी करने में मदद करता है:

- ए. पूर्वानुमान
- बी. ऐतिहासिक डेटा विश्लेषण
- ग. अग्रिम रिपोर्ट
- घ. 360 डिग्री दृश्य
- ई. अनुकूलित रिपोर्ट और डैशबोर्ड
- च. सभी स्तरों के लिए सिस्टम जनरेटेड अलर्ट और हाइलाइट्स
- छ. बिग डेटा एनालिटिक्स



### आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन:

यह ताजा और जमे हुए खाद्य उत्पादों के लिए एक बड़ी चुनौती है। सह्याद्री यान एस. एफ. पी. सी. एल. द्वारा उसी के लिए जवाब है। यह एक बी2बी ई-कॉर्मस प्लेटफॉर्म है, जो खुदरा विक्रेताओं को उत्पादों की आपूर्ति करने के लिए मजबूत तकनीक के साथ काम करता है। वर्तमान में, एफपीसी के महाराष्ट्र, गुजरात और मध्य प्रदेश में 65 सक्रिय वितरण केंद्रों (डीसी) के साथ 20,000 से अधिक पंजीकृत ग्राहक हैं, जिन्हें 250 से अधिक पेशेवरों द्वारा प्रबंधित किया जाता है। इस समाधान को विकसित करने में निवेश किया गया समय और धन एक संगठित आपूर्ति श्रृंखला प्रणाली के साथ किसानों और अंतिम उपभोक्ताओं के बीच अंतर को कम करने के लिए एक बड़ा बढ़ावा होगा।

### निर्यात में चुनौतियां:

माल ढुलाई में वृद्धि, अन्य किस्मों के कारण सफेद अंगूर की मांग पर प्रभाव, मांग में समग्र गिरावट, बेमैसम बारिश और श्रम लागत जैसे कारकों ने पूरे व्यवसाय को प्रभावित किया है। इन चुनौतियों को दूर करने के लिए एसएफपीसीएल ने घरेलू बाजार पर ध्यान केंद्रित किया है। कंपनी नई किस्मों को विकसित करके और नए किशमिश संयंत्र को चालू करके स्थिति से निपटने के लिए आवश्यक कदम उठा रही है।

### निष्कर्ष

सह्याद्री किसान उत्पादक कंपनी ने एक दशक में खुद को स्थापित किया है और भारत से अंगूर का एक प्रमुख निर्यातक बन गई है। यह भारतीय कृषि वातावरण में एक किसान उत्पादक कंपनी के प्रबंधन और संचालन के लिए एक सफल मॉडल के रूप में उभरा है। कंपनी की सफलता से बहुत कुछ सीखा जा सकता है।

एक कंपनी के नेता की किसी विचार की कल्पना करने और उसे एक व्यवसाय में बदलने और उसे अपने उतार-चढ़ाव के माध्यम से आगे बढ़ाने की क्षमता दूसरों के लिए एक प्रेरक उदाहरण के रूप में उद्धृत करने योग्य है। यह केवल नेता है जो टीम को प्रेरित कर सकता है और किसानों को एक सफल साझेदारी स्थापित करने के लिए साथ आने के लिए प्रोत्साहित कर सकता है। एक किसान उत्पादक कंपनी की



## Guidance Note on Farmer Producer Organization

सफलता के लिए एक सामान्य लक्ष्य विकसित करने के लिए श्रमिकों और वफादार किसान सदस्यों की प्रतिबद्ध टीम का एक संघ अनिवार्य है।

इसके अलावा, एफपीसी की संस्कृति को इसकी दीर्घकालिक सफलता के लिए किसानों के अनुकूल होना चाहिए। इसके अलावा, घरेलू और अंतर्राष्ट्रीय बाजार की आवश्यकताओं के अनुसार एक संतुलित उत्पाद मिश्रण और विविधीकरण के माध्यम से अवसर का दोहन करने की क्षमता और प्रतिस्पर्धी कीमतों पर समयबद्ध तरीके से उपभोक्ता तक इसे पहुंचाने की रणनीतियाँ कुछ अन्य व्यावसायिक सिद्धांत हैं जिनका पालन एक एफपीसी द्वारा किया जाना है।

हालांकि एक कंपनी के वित्तीय दांव सहित विभिन्न हितों के साथ विभिन्न स्तरों पर काम करने वाले अलग-अलग हितधारक हो सकते हैं, लेकिन इसकी दीर्घकालिक सफलता सुनिश्चित करने के लिए एक आवश्यक शर्त के रूप में जो मायने रखता है, वह 'किसानों के लिए, किसानों द्वारा और किसानों का' का लोकतांत्रिक सिद्धांत है।

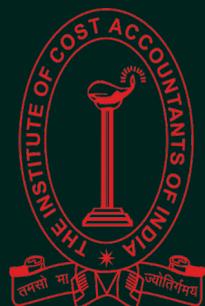
एफपीओ की सफलता 'किसानों के लिए, किसानों द्वारा और किसानों के लिए' एक संगठन होने में निहित है।

### ज्ञान कण

एक एफपीओ की सफलता एक संगठन होने में निहित है, किसानों के लिए, किसानों द्वारा और किसानों के लिए

केस स्टडी

उत्तरी क्षेत्र



## परिचय

भारत सरकार छोटे और सीमांत किसानों के सामने आने वाली चुनौतियों का समाधान करने के लिए किसान उत्पादक संगठनों (एफपीओ) नामक समूहों के एक नए रूप को बढ़ावा दे रही है, विशेष रूप से निवेश, तकनीकी प्रगति और कुशल निवेश और बाजारों तक पहुंच बढ़ाने के लिए। उत्पादकों को सामूहिक रूप से एकत्रित करना अब सार्वभौमिक रूप से कृषि में जोखिम को कम करने और निवेश, प्रौद्योगिकी और बाजारों तक छोटे और सीमांत उत्पादकों की पहुंच में सुधार के सबसे प्रभावी साधनों में से एक के रूप में स्वीकार किया जाता है। देश भर में कई हजार किसान उत्पादक संगठन (एफपीओ) मौजूद हैं, यहां सिरसा, हरियाणा में स्थित ऐसे ही एक एफपीओ “खारिसुरन किसान उत्पादक कंपनी लिमिटेड” का केस स्टडी भारत के उत्तरी हिस्से से किया जाता है।

## एफपीओ के बारे में

खरीफ किसान उत्पादक कंपनी लिमिटेड (के. एफ. पी. सी. एल.) का गठन किसानों को सामूहिक रूप से एकजुट करने के उद्देश्य से किया गया है। यह हरियाणा के सिरसा जिले की ऐलनाबाद तहसील के गाँवों के किसानों से बना है। उनके किसान सदस्यों द्वारा उगाई जाने वाली प्रमुख फसल किन्नू है। एफपीओ के पास हरियाणा राज्य में किन्नौ के लिए सबसे उन्नत एकीकृत पैकहाउस है। खारिसुरन एफपीसी द्वारा विपणन की जाने वाली किन्नों को देश के दूरदराज के कोनों में उपभोक्ताओं द्वारा किन्नों की एक विशेष गुणवत्ता के रूप में व्यापक रूप से स्वीकार किया गया है। पिछले सीजन के दौरान चेन्नई, बैंगलोर, हैदराबाद, मुंबई, चिनकूट, दिल्ली और श्रीनगर जैसे विभिन्न बाजारों से प्राप्त प्रतिक्रिया बहुत सकारात्मक थी और ग्राहक गुणवत्ता से बहुत खुश थे।

खरीफ एफपीसी का दृष्टिकोण उत्पादन/उत्पादकता में वृद्धि, बागवानी कृषि अंकुरों के उन्नयन, मिट्टी और फसल प्रबंधन के माध्यम से खेत के रखरखाव, फसल कटाई के बाद की सर्वोत्तम तकनीकों/प्रौद्योगिकी और अच्छी आय प्राप्त करने के लिए संभावित बाजार के साथ जुड़कर समावेशी विकास प्रदान करना है।

खारिसुरन फार्मर प्रोड्यूसर कंपनी ने निर्यातकों को किन्नौ की आपूर्ति की, जिन्होंने बदले में दुबई को उपज का निर्यात किया। दुबई में ग्राहकों से प्राप्त प्रतिक्रिया अत्यधिक उत्साहजनक थी। उनका



एकीकृत पैकहाउस अत्याधुनिक पूर्ण रूप से एकीकृत स्वचालित इलेक्ट्रॉनिक ऑप्टिकल ग्रेडिंग और पैकिंग लाइनों से सुसज्जित है। यह ऑप्टिकल सेंसर से लैस है जो आगे के विश्लेषण के लिए ग्रेड वार डेटा प्रदान करता है।

Table 1: Details of KFPCL

1	Name	Kharisureran Farmer Producer Company Limited (KFPCL)
2	Year of Incorporation	22nd February 2019
3	CIN	U01100HR2019PTC078723
4	Cluster	Kinnow (Sirsa belt)
5	Location	Ellenabad Tehsil, Sirsa District, Haryana
6	Member base	164
7	Core Activities	<ul style="list-style-type: none"><li>Aggregation of member produce</li><li>Packhouse operations (sorting/grading/packing)</li><li>Cold-chain enabled dispatch</li><li>Buyer linkages (traders, processors, modern retail)</li></ul>
8	Area under horticulture	1300 acres
9	Total project cost	₹ 331.77 lakh
10	Total subsidy	₹ 287.16 lakh

### किसानों के लिए सेवाएं

- मार्केट लिंकेज की स्थापना की और देश के विभिन्न घरेलू बाजारों में 1100 मीट्रिक टन किन्नौ बेचा।
- किन्नौ के विपणन के लिए इफको किसान संचार लिमिटेड के साथ एक समझौता किया। इस व्यवस्था से एफ. पी. सी. के सदस्यों को बहुत लाभ हुआ।



- फसल कटाई के बाद प्रबंधन, बुनियादी ढांचे के विकास, कुशल आपूर्ति श्रृंखला/कोल्ड चेन और व्यापार संबंध के क्षेत्र में काम किया
- अपने सदस्यों को मृदा परीक्षण की सेवाएं प्रदान करना
- उर्वरक, बीज आदि जैसे विभिन्न कृषि-इनपुट के लिए लाइसेंस के माध्यम से अपने सदस्यों के लिए बैंकवर्ड लिंकेज स्थापित किया।
- कस्टम हायरिंग सेंटर स्थापित करने के रास्ते पर
- अपने सदस्यों के लिए एक्सपोजर यात्रा की सुविधा प्रदान करना
- बहु-वस्तु आपूर्ति आधार विकसित करने के लिए किसानों को बाजार मांग आधारित फल और सब्जियां/अन्य फसलें उगाने की सलाह देना

## एफ. पी. ओ. की प्रदर्शन

के. एफ. पी. सी. एल. के एफ. पी. ओ. परिचालन और वित्तीय प्रदर्शन के प्रदर्शन की चर्चा नीचे की गई है:

### संचालन योजना

के. एफ. पी. सी. एल. की मुख्य गतिविधियों से संबंधित विभिन्न कार्यों की चर्चा नीचे की गई है:

#### एसओपी-स्तरीय सारांश

किसान जुटाना और खरीद

- संग्रह केंद्रों के माध्यम से दैनिक आगमन योजना
- चोट को कम करने के लिए मानक टोकरा-आधारित सेवन
- गेट पर क्यूसी: आकार, परिपक्वता, दोष, कीटनाशक अवशेष घोषणा (जैसा लागू हो)

### पैकहाउस कार्यप्रवाह

- i. प्राप्त करें → वजन → लॉट कोडिंग
- ii. छँटाई/श्रेणीकरण (ए/बी/सी)
- iii. पैकेजिंग (खरीदार-वार विनिर्देश)
- iv. कोल्ड रूम स्टेजिंग (यदि आवश्यक हो)
- v. चालान, ई-वे बिल (जैसा लागू हो) खरीदार क्यूसी के साथ प्रेषण

*Table 2: Key Financial Details of Pack House*

Particular	Details
Installed packhouse capacity	10 MT/hour
Annual handling capacity	2,700 MT
Capacity utilisation	40% → 80% over 5 years
Sales mix	Domestic 75–80%, Export 20–25% (from Y3)
Average gross margin	6–8% (blended)
Term loan (post subsidy)	₹ 1.25–1.50 crore
Interest rate	10.0–11.0%
Depreciation	Straight line
Income tax	As applicable

### शासन और पारदर्शिता

- i. दैनिक मूल्य खोज समिति
- ii. डिजिटल तौल और लॉट-वार निपटान
- iii. निर्धारित टी. ए. टी. के भीतर किसानों को भुगतान

### बाजार और राजस्व मॉडल:

- i. लक्षित बाजार
  - एन. सी. आर./पंजाब/राजस्थान में थोक खरीदार

- संस्थागत खरीदार (संसाधक, रस इकाइयाँ)
- आधुनिक खुदरा एग्रीगेटर्स
- दुबई में निर्यात चैनल

ii. राजस्व धाराएँ (पैकहाउस एफपीओ के लिए विशिष्ट)

- सेवा आय: ग्रेडिंग/पैकिंग/कोल्ड रूम शुल्क (सदस्य + गैर-सदस्य)
- ट्रेडिंग मार्जिन: एकलीकरण + थोक बिक्री (पारदर्शी कमीशन/मार्जिन)
- पैकेजिंग सामग्री मार्जिन: थोक में क्रेट/कार्टन/नेट बैग
- इनपुट शॉप (वैकल्पिक) उर्वरक, सूक्ष्म पोषक तत्व, पादप संरक्षण
- परिवहन सुविधा: थोक प्रेषण शुल्क या एम्बेडेड लॉजिस्टिक्स मार्जिन

### वित्तीय प्रदर्शन

3 साल की अवधि के लिए KFPCL का वित्तीय प्रदर्शन i.e. 2020-21 से 2022-23 तक तालिका 3 में दिया गया है:

*Table 3: Financial Performance of KFPCL*

₹ . In Lakhs

Particulars	Feb 2019-31.3.2021	2021-22	2022-23
Gross Turnover	165.63	99.73	384.11
Cost of Operations	144.61	97.51	383.54
EBITDA	21.02	2.22	0.57
EBITDA %	12.69%	2.23%	0.15%
Interest on Loan	0.00	1.95	0
Depreciation	20.41	0	0
Profit Before Tax (PBT)	0.61	0.27	0.57
Income Tax	0	0	0



Particulars	Feb 2019-31.3.2021	2021-22	2022-23
Net Profit (PAT)	0.61	0.27	0.57
Net Profit % to Revenue	0.37%	0.27%	0.15%

उपरोक्त तालिका से यह स्पष्ट है कि प्रारंभिक वर्षों में एफपीओ कम मार्जिन पर राजस्व उत्पन्न करने में सक्षम है। निरंतर कारोबार प्राप्त करने के बाद, आने वाले वर्षों में इसके मार्जिन में वृद्धि होने की उम्मीद है।

### एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Strong and homogeneous base of kinnow-growing farmer members	Limited experience in large-scale post-harvest management	Rising demand for graded and packaged horticulture produce	Price volatility during peak harvest season
Recognised kinnow horticulture cluster in Haryana	Dependence on professional management in initial years	Expansion of institutional and modern retail markets	Climatic risks such as frost, heat stress and irregular rainfall
Integrated packhouse with grading, sorting and packaging facilities	Seasonal nature of kinnow production	Premium pricing through quality standardisation	Pest and disease incidence in orchards
Cold storage and pre-cooling infrastructure reducing losses	High initial capital investment	Scope for branding and direct consumer marketing	Competition from traders and large aggregators
Bulk aggregation improving bargaining power	High working capital requirement during harvest season	Introduction of value-added products (juice, pulp)	Quality rejection due to non-compliance

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
High subsidy leverage reducing debt burden	Limited brand recognition in early phase	Export potential with traceability compliance	Delay in subsidy disbursement
Asset-backed project enhancing bankability	Dependence on reliable power supply	Government support for horticulture and FPOs	Rising energy and logistics costs
Professional governance under Producer Company structure	Need for strict SOP adherence by farmers	Digital platforms for marketing and payments	Market access disruptions
Transparent pricing and settlement mechanism	Limited exposure to export procedures	Diversification into other citrus crops	Changes in consumer preferences
Alignment with government horticulture policies	Initial capacity utilisation constraints	Replication and scale-up in nearby districts	Governance risks if farmer participation weakens

## केएफपीसीएल के सामने चुनौतियां

बागवानी के विशिष्ट मुद्दों को संबोधित किया गया:

- पीक अराइवल के दौरान कीमतों में गिरावट (डिस्ट्रेस सेल)
- खराब संचालन के कारण फसल कटाई के बाद उच्च नुकसान
- समान श्रेणीकरण/पैकेजिंग का अभाव
- कमीशन एजेंटों/बिचौलियों पर निर्भरता बनाम कमजोर बातचीत की शक्ति (छोटे लॉट, असंगत गुणवत्ता)

## जोखिम और शमन

- कीमतों में उतार-चढ़ाव: बिक्री में उतार-चढ़ाव, खरीदार एमओयू, ग्रेड आधारित मूल्य निर्धारण



- ii. गुणवत्ता अस्वीकृति: स्पे अनुसूची के लिए मजबूत क्यूसी + किसान सलाह
- iii. कार्यशील पूँजी तनाव: सीसी सीमा + सरक्त प्राप्त अनुशासन
- iv. प्रबंधन जोखिम: पेशेवर सीईओ + एमआईएस + बोर्ड प्रशिक्षण बनाम जलवायु जोखिम: फसल बीमा/क्लस्टर विविधीकरण

### सरकारी पारिस्थितिकी तंत्र के साथ संरेखण

- i. हरियाणा सी. सी. डी. पी. (फसल क्लस्टर विकास कार्यक्रम) और पैकहाउस एकीकरण पहलों के माध्यम से क्लस्टर बुनियादी ढांचे और विपणन सहायता को बढ़ावा देता है।
- ii. राष्ट्रीय स्तर पर, एफपीओ को सरकारी योजनाओं (e.g., गठन और हैंडहोल्डिंग समर्थन) के तहत संरचित समर्थन भी प्राप्त होता है, जिसे डीपीआर अनुलग्नक में संदर्भित किया जा सकता है।

### उपसंहारः

यह हरियाणा किन्नो-क्लस्टर मॉडल सफल है क्योंकि यह संयोजन करता है:

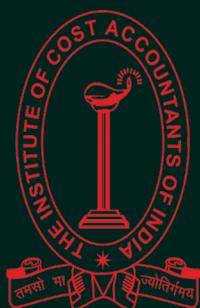
- i. एफपीओ की एकत्रीकरण शक्ति
- ii. हार्ड इन्फ्रास्ट्रक्चर (पैकहाउस + कोल्ड-चेन)
- iii. गुणवत्ता मानकीकरण
- iv. बाजार संपर्क + डिजिटल तैयारी
- v. उच्च सब्सिडी लाभ, ऋण बोझ को कम करना

### ज्ञान कण

यहां तक कि एक भी उत्पाद एफपीओ सावधानीपूर्वक योजना और विवेकपूर्ण कार्यान्वयन के साथ एक सफल कहानी लिख सकता है

केस स्टडी

दक्षिण क्षेत्र





एफपीओ का नाम: हंगुंडा हॉर्टिकल्चर फार्मर्स प्रोड्यूसर कंपनी लिमिटेड

गठन का वर्ष: 2018

स्थान: हंगुंडा, बागलकोट जिला, कर्नाटक

हंगुंडा हॉर्टिकल्चर फार्मर्स प्रोड्यूसर कंपनी लिमिटेड, कर्नाटक के बागलकोट जिले में काम करने वाला एक पंजीकृत एफपीओ है, जिसका उद्देश्य सामूहिक निर्णय लेने, व्यापक प्रशिक्षण और बेहतर कृषि प्रथाओं में अधिक भागीदारी के माध्यम से किसानों को सशक्त बनाना है। एफपीओ को कंपनी

अधिनियम, 2013 के तहत 2 जुलाई 2018 को शामिल किया गया था और यह गठन उस क्षेत्र के किसानों के सामूहिक प्रयास के माध्यम से किया गया था। एफपीओ का मुख्य उद्देश्य छोटे और सीमांत किसानों की खेती की प्रथाओं को अधिक लाभदायक और टिकाऊ बनाकर उनकी आजीविका के विकल्पों को बढ़ाना है।

एफपीओ में 1000 किसान सदस्य हैं, जिनमें से प्रत्येक में 20 सदस्यों के साथ 50 किसान हित समूह शामिल हैं। इस क्षेत्र की मुख्य फसलें मिर्च, प्याज, तरबूज, अनार, केला, पपीता, गन्ना, हरा चना, लाल चना, बंगाल चना, सूरजमुखी, मुँगफली, ज्वार, मक्का, सब्जियां और औषधीय फसलें हैं।

### किसानों के सामने चुनौतियां

एफपीओ का गठन क्षेत्र में कृषक समुदाय के सामने आने वाली प्रमुख चुनौतियों का समाधान करने के उद्देश्य से किया गया था। ये चुनौतियां थीं:

- i. जल प्रबंधन
- ii. कीट नियंत्रण
- iii. फसलों की विपणन क्षमता और
- iv. कृषि उपज का मूल्य निर्धारण

## एफपीओ की मुख्य गतिविधियाँ

युवाओं के पलायन को रोकने, किसानों की सामाजिक-आर्थिक स्थिति को ऊपर उठाने, रसायन मुक्त और पौष्टिक खाद्य उत्पादों और उत्पादों का उत्पादन करने, प्रत्यक्ष विपणन संपर्कों के माध्यम से किसानों को आर्थिक रूप से मजबूत करने और अपने स्वयं के समूहों के माध्यम से किसानों को सशक्त बनाने पर केंद्रित एफपीओ के दृष्टिकोण के साथ मिश्रण करने के लिए, एफपीओ निम्नलिखित मुख्य गतिविधियों को चलाने का प्रयास करता है:

### 1. कस्टम हायरिंग सेंटर (सीएचसी)

एफपीओ किसानों को किफायती दरों पर कृषि उपकरणों और मशीनरी तक पहुंच प्रदान करके सहायता प्रदान करता है, जुताई, बुवाई, कटाई जैसी सेवाएं प्रदान करता है और विभिन्न हस्तक्षेपों के माध्यम से किसानों को लगातार सहायता प्रदान करता है ताकि वे उन मशीनों का उपयोग कर सकें जो पहले उनकी पहुंच में नहीं थीं।

### 2. सामान्य सेवा केंद्र (CSC)

सरकारी पहलों के साथ सक्रिय रूप से काम करें ताकि यह किसानों तक पहुंच सके, किसानों को उनकी गतिविधियों में डिजिटल तकनीक का उपयोग करके सशक्त और शिक्षित किया जा सके। यह किसानों को विभिन्न निकायों, सरकारी और निजी दोनों के साथ जोड़ता है, ताकि किसान इसे ले सकें। उनकी योजनाओं का अधिकतम लाभ।

### 3. शीत भंडारण

एफपीओ के माध्यम से किसानों के लाभ के लिए शीत भंडारण इकाइयों की स्थापना की गई। इस पहल ने फलों, सब्जियों और डेयरी उत्पादों जैसे खराब होने वाले उत्पादों के संरक्षण में मदद की, कृषि उपज की शेल्फ लाइफ को बनाए रखा और फसल कटाई के बाद के नुकसान को कम किया।

### 4. कृषि इनपुट

एफपीओ गुणवत्तापूर्ण बीजों, उर्वरकों, कीटनाशकों, मिट्टी आदि की आपूर्ति के माध्यम से किसान सदस्यों की मदद करता है। उचित मूल्य पर और बेहतर फसल उपज के लिए इनपुट के उचित उपयोग पर सदस्यों का मार्गदर्शन करने के लिए नियमित प्रशिक्षण कार्यक्रम भी आयोजित करता है।



# एफपीओ द्वारा सदस्यों के लिए हस्तक्षेप

अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए, एफपीओ ने प्रमुख ध्यान केंद्रित करने वाले क्षेत्रों की पहचान की है और अपने सदस्यों की मदद के लिए विभिन्न गतिविधियों को तैयार किया है।

## 1. इनपुट आपूर्ति

एफपीओ ने जरूरतमंद सदस्यों को गुणवत्तापूर्ण बीजों और उर्वरकों की निरंतर आपूर्ति सुनिश्चित करने के लिए एक व्यवस्थित प्रक्रिया शुरू की। आवश्यकता के आधार पर एक सुविधाजनक स्थान पर कृषि उपकरणों और मशीनरी की समय पर उपलब्धता की सुविधा भी प्रदान करें। जरूरतमंद सदस्यों को किफायती मूल्य पर कोल्ड स्टोरेज तक पहुंच प्राप्त करना।

## 2. वित्तीय और तकनीकी मार्गदर्शन

सुस्थापित नेटवर्क के माध्यम से, एफपीओ वित्तीय संस्थानों और विभिन्न सरकारी वित्तपोषण योजनाओं से जुड़ने में सक्षम था और अपने सदस्यों को ऋण सुविधा उपलब्ध कराई। इसने कृषि जोखिमों को कवर करने के लिए बाजार में उपलब्ध विभिन्न बीमा योजनाओं के बारे में किसानों में जागरूकता भी पैदा की।

## 3. बाजार संबंध

एफपीओ के बुनियादी उद्देश्यों में से एक बाजार संपर्क में सदस्यों की मदद करना था और इस उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए, एफपीओ ने अनुबंध खेती की भावना को प्रोत्साहित किया, जहां बहुत छोटे और सीमांत किसानों की भूमि का विलय किया गया और किसान समूहों को एफपीओ के तहत अतिरिक्त भूमि जोड़ने के साथ समग्र रूप से कृषि गतिविधियों को करने के लिए प्रोत्साहित किया गया। इसने सदस्यों को न्यूनतम समर्थन मूल्य के तहत अपनी सभी खरीद करने के लिए प्रोत्साहित किया। अन्य बिचौलियों के साथ नेटवर्किंग चैनल के माध्यम से उन्होंने सदस्यों को पुनर्खरीद मंचों का उपयोग करने के लिए भी प्रोत्साहित किया ताकि वे विविध बाजारों तक पहुंच सकें।

## 4. प्रशिक्षण और नेटवर्किंग

सदस्यों के प्रति जागरूकता और संपर्क के महत्व को देखते हुए, एफपीओ विभिन्न क्षमता निर्माण पहलों के माध्यम से अपने सदस्यों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं का लगातार आकलन करता है और सदस्यों

को प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए परामर्श फर्मों को संलग्न करता है। सदस्यों के लिए नियमित अंतराल पर एसएमएस सेवाओं, एकीकृत पोषक तत्व प्रबंधन (आई. एन. एम.), एकीकृत कीट प्रबंधन (आई. पी. एम.), एकीकृत कृषि प्रबंधन (आई. एफ. एम.) और टिकाऊ जैविक खेती से संबंधित प्रशिक्षण आयोजित किए जाते हैं।

## सफलता के मुख्य कारक

### 1. निरंतर किसान प्रशिक्षण:

एफपीओ द्वारा विभिन्न कौशलों में सदस्यों को उन्नत करने के लिए प्रतिष्ठित एजेंसी की भागीदारी के माध्यम से हर साल औसतन 5 से 6 प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किए जाते हैं। एफपीओ व्यावहारिक अनुभव प्राप्त करने के लिए सदस्यों के लिए एक्सपोजर विजिट की भी व्यवस्था करता है।

### 2. नवीनतम तकनीक को अपनाना

क्षमता निर्माण पहलों के माध्यम से, एफपीओ ने उच्च परिष्कृत प्रौद्योगिकी मशीनरी और उपकरणों की खरीद में निवेश किया है जो सदस्यों को मामूली शुल्क पर किराए पर दिए जाएंगे।



Figure 1: Various usages of Farm implements

### 3. मजबूत गुणवत्ता नियंत्रण और ग्रेडिंग

कृषि और प्रसंस्कृत खाद्य उत्पाद निर्यात विकास प्राधिकरण (ए. पी. इ. डी. ए.) जैसी सरकारी एजेंसियों के नियंत्रण समर्थन की मदद से, जो निर्यात को बढ़ावा देने के लिए जाना जाता है, एफ. पी. ओ. अपने सदस्यों को विभिन्न देशों की गुणवत्ता और ग्रेड की आवश्यकता के बारे में उचित जागरूकता प्राप्त करने में मदद करने का प्रबंधन करता है।

### 4. नेटवर्किंग और साझेदारी

नए बाजारों में प्रवेश करने और बड़ी संख्या में ग्राहकों तक पहुंचने के महत्व को देखते हुए, एफपीओ ने उनकी उपज को बढ़ावा देने के लिए साझेदारी की व्यवस्था की है। फिलिपकार्ट, मोर, सफल, एमटीआर, हॉपकॉम्स आदि जैसे प्रमुख ब्रांडों सहित लगभग 16 ब्रांडेड फर्म हैं जिनके साथ एफपीओ ने उत्पादों के विपणन के लिए औपचारिक समझौता किया है।



Figure 2: Various Established partners

### 5. विविधीकरण और ब्रांडिंग

एफपीओ अपने सभी उत्पादों को ब्रांड नाम “जन तृप्ति” के माध्यम से बेचता है, जिसका अर्थ है “लोगों की संतुष्टि”। इसने कानूनी मेट्रोलॉजी अधिनियम, एफएसएआई, पैकिंग लाइसेंस आदि जैसे निकायों से सभी आवश्यक वैधानिक अनुमति ली है। ताकि इसके उत्पादों को अधिक संगत बनाया जा

## Guidance Note on Farmer Producer Organization

सके। यह न केवल वैधानिक आवश्यकताओं के प्रति इसकी प्रतिबद्धता को दर्शाता है, बल्कि यह भी सुनिश्चित करता है कि वे अच्छी गुणवत्ता और स्वस्थ उत्पादों के साथ ग्राहक की जरूरतों को पूरा करने।



Figure 3: Various Branded Products of HHFPCL

### 6. अच्छी तरह से स्थापित भंडारण और रसद अवसंरचना

क्षमता निर्माण पहल के बावजूद, एफपीओ ने अच्छी तरह से जुड़ी बुनियादी सुविधाओं के साथ अपनी कोल्ड स्टोरेज सुविधा शुरू की है। इसने फसल कटाई के बाद के नुकसान को कम करने में मदद की है और उपज को उचित वातावरण में संग्रहीत भी किया है ताकि इसकी आंतरिक विशेषताओं का नुकसान न हो।

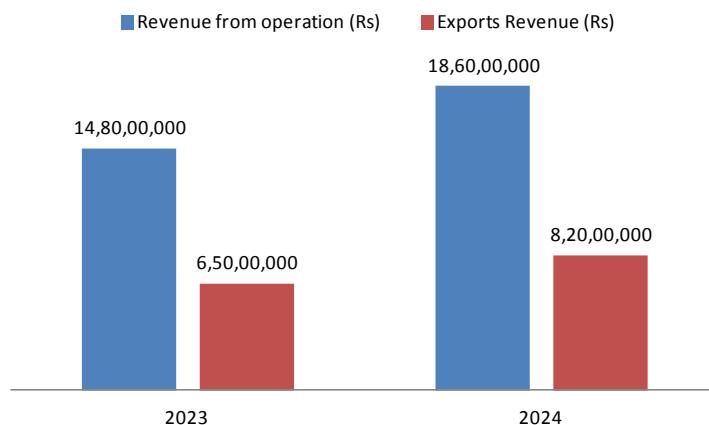


Figure 4: Revenue from Operations and Export Revenue



एफपीओ की महत्वपूर्ण उपलब्धियों में से एक यह है कि यह निर्यात के माध्यम से अपने बाजार संपर्क का विस्तार कर रहा है। निर्यात का मूल्य 2023 और 2024 के दौरान संचालन से इसके कुल राजस्व का 44% है। निर्यात लगातार बढ़ रहा है और 2023 की तुलना में 2024 में निर्यात की वृद्धि दर लगभग 26% है।

### 7. चलती वैश्विक-निर्यात की यात्रा

हॉगंडा हॉर्टिकल्चर फार्मर्स प्रोड्यूसर कंपनी लिमिटेड की उल्लेखनीय उपलब्धि यह है कि इसने अंतर्राष्ट्रीय बाजार पर सफलतापूर्वक कब्जा कर लिया है और यह कई देशों में मिर्च के प्रमुख निर्यातकों में से एक है। उत्तरी कर्नाटक का व्यादगी क्षेत्र मिर्च उगाने के लिए जाना जाता है, जो हमारे देश की एक प्रमुख मसाला फसल है। अपने प्राकृतिक रंग, तीखेपन और इसमें ओलियोरेसिन सामग्री की उपस्थिति के कारण वैश्विक बाजार में मिर्च की भारी मांग है। उत्तरी कर्नाटक क्षेत्र में उगाई जाने वाली मिर्च की अनूठी सुगंध और गहरा लाल रंग होता है जिसके कारण वे अंतर्राष्ट्रीय बाजार में विशेष मांग का आनंद लेते हैं।

एफपीओ द्वारा निर्यात मूल्य श्रृंखला में प्रवेश करने का विचार किसानों के हित और उच्च गुणवत्ता वाली आईपीएम (एकीकृत कीट प्रबंधन) मिर्च की खरीदार मांग के साथ शुरू हुआ। ग्राहकों की जरूरतों और आवश्यकता तक पहुंचने के बाद, एफपीओ ने निर्यात-उन्मुख खरीदारों के साथ भागीदारी की, जो मध्य पूर्व और ब्रिटेन को निर्यात करने के लिए सीधे अपने सदस्य किसानों से आईपीएम-गुणवत्ता वाली मिर्च खरीदते हैं। बेहतर सुविधा के लिए एफपीओ ने खरीदार मानकों को पूरा करने के लिए फसल कटाई के बाद के संचालन, ग्रेडिंग और पैकेजिंग में सुधार पर ध्यान केंद्रित किया। चूंकि निर्यात व्यवसाय में मान्यता प्राप्त प्रमाणन होना अनिवार्य और नियामक आवश्यकता है, इसलिए एफपीओ कृषि और प्रसंस्कृत खाद्य उत्पाद निर्यात विकास प्राधिकरण (ए. पी. ई. डी. ए.) के साथ पंजीकृत है और निर्यात प्रोटोकॉल के साथ सरेखित करने के लिए सरकारी एजेंसियों और मसाला बोर्ड कार्यक्रमों के साथ सहयोग करता है। इस सहयोग ने एफपीओ को निर्यात उन्मुख उत्पादन आवश्यकताओं का अनुपालन करने के लिए निरंतरता, अच्छी गुणवत्ता, पता लगाने और किसान क्षमता सुनिश्चित करने में मदद की।

आज एफपीओ 820 मीट्रिक टन से अधिक आईपीएम मिर्च का निर्यात करता है। 15.80 करोड़ रु. एफपीओ किसानों को 25% से 30% अधिक आय उत्पन्न करने में भी सक्षम था। यह मध्य पूर्व, यूरोप और दक्षिण पूर्व एशिया के विभिन्न देशों को ठंड का निर्यात करता है।

## वित्तीय प्रदर्शन

एफपीओ के वित्तीय प्रदर्शन का विश्लेषण किया जाता है और निम्नलिखित तथ्यों को आंकड़ों के रूप में प्रस्तुत किया जाता है:

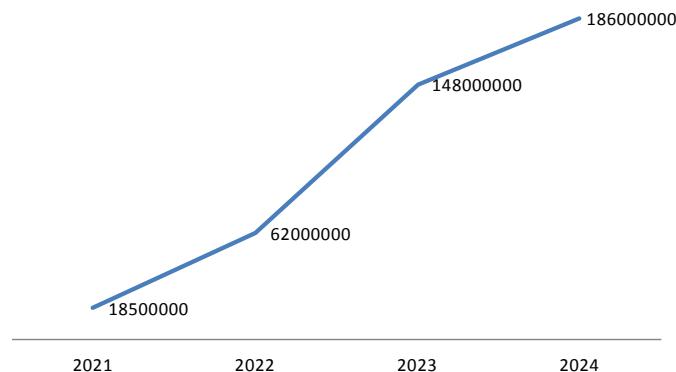


Figure 5: Revenue from operations

एफपीओ ने अपने राजस्व में जबरदस्त वृद्धि देखी है। वित्त वर्ष 2021 से 2024 के लिए औसत वार्षिक राजस्व रु. 10,36,25,000/- था। क्या और बाजार की अस्थिरता के संदर्भ में बहुत सारी चुनौतियों के बावजूद, एफपीओ अभी भी 2023 की तुलना में 2024 में 26% की राजस्व वृद्धि उत्पन्न करने में सक्षम है।

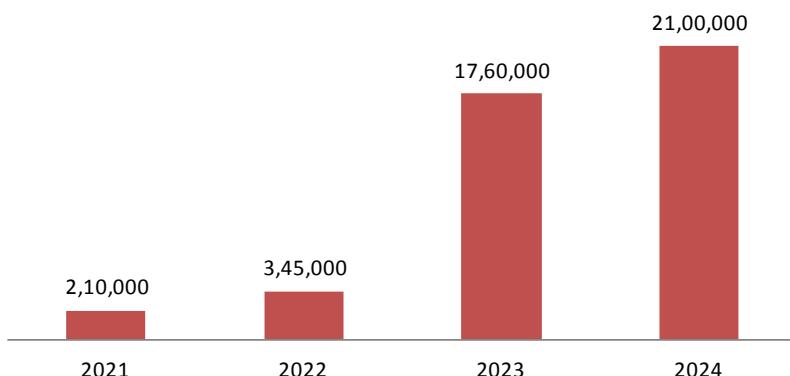
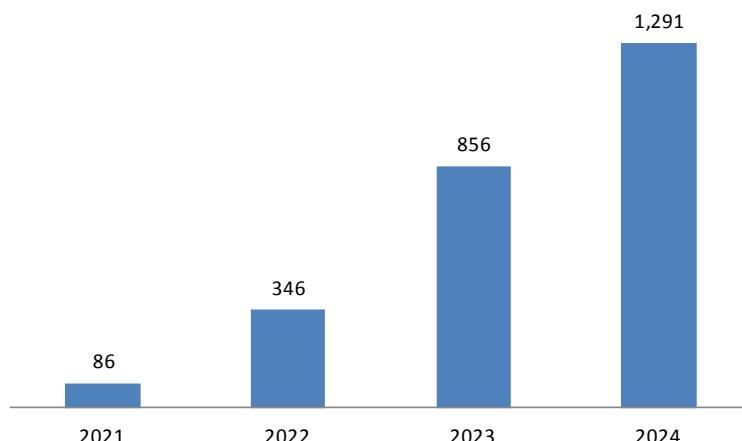


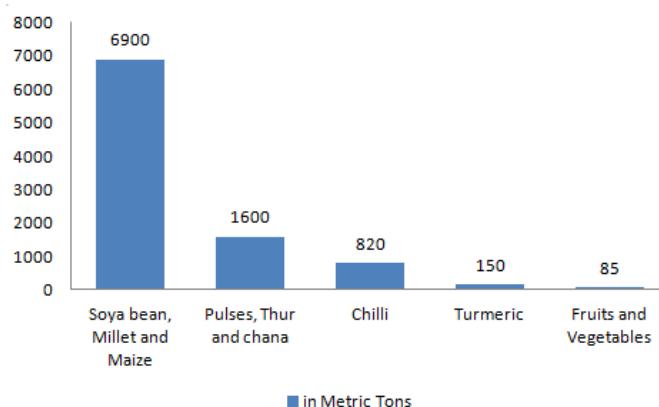
Figure 6: Net Profit

इस अवधि में कंपनी के शुद्ध लाभ में उल्लेखनीय वृद्धि हुई है। पिछले चार वित्तीय वर्षों के लिए औसत शुद्ध लाभ रु। 11, 03, 750/-। 2022-2023 के दौरान निर्यात बाजार में प्रवेश को एक महत्वपूर्ण कारक के रूप में देखा जाता है जिसने शुद्ध लाभ में वृद्धि में योगदान दिया।



*Figure 7: Number of Farmer Members*

किसी भी एफपीओ की सफलता सदस्यों की सक्रिय भागीदारी पर निर्भर करती है। उपरोक्त चार्ट से यह देखा जा सकता है कि हर साल एफपीओ में बड़ी संख्या में सदस्य जुड़ रहे हैं और 2024 के अंत तक ऐसे 1291 सदस्य थे जो एफपीओ की सफलता की ओर बढ़ रहे हैं। यह जानना भी महत्वपूर्ण है कि एफपीओ में व्यक्तिगत सदस्य का योगदान 2022 में 2,30,000 रुपये से बढ़कर 2024 में 4,50,000 रुपये हो गया है।



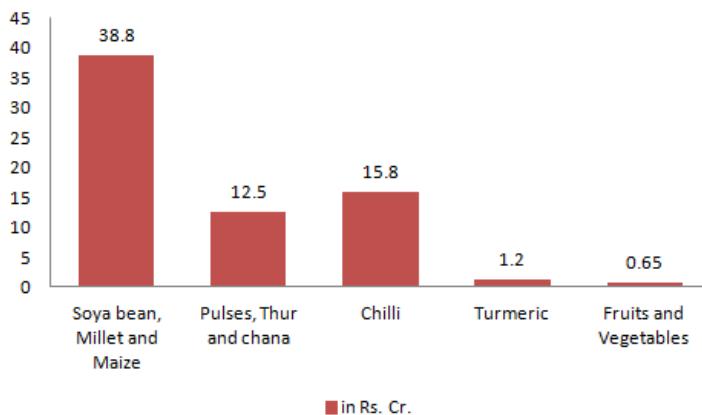


Figure 8: Major Production Produce and Revenue during 2024

एफ. पी. ओ. के सदस्य उत्पादों के विविध उत्पादन में शामिल होते हैं। बाजार की मांग को देखते हुए, एफपीओ सदस्यों को उन गतिविधियों के उत्पादन में शामिल होने के लिए समय पर सलाह देने पर ध्यान केंद्रित कर रहा है जो राजस्व उत्पन्न करती है। चूंकि जिस क्षेत्र में एफपीओ काम कर रहा है, वह बाजार और मिर्च के लिए जाना जाता है और स्थानीय और अंतर्राष्ट्रीय दोनों बाजारों में इसकी मांग है, इसलिए उन उत्पादों के उत्पादन में उल्लेखनीय वृद्धि देखी गई है।

## एफपीओ की भविष्य की योजनाएं-आगे की राह

- निर्यात बढ़ाने और मूल्य वर्धित मिर्च उत्पादों (पाउडर, ओलियोरेसिन) में विस्तार करने की योजना
- वैश्विक उपभोक्ता मांग को पूरा करने के लिए जैविक और अवशेष मुक्त मिर्च बाजारों पर ध्यान केंद्रित करें।
- खरीदार का विश्वास बढ़ाने के लिए ट्रेसेबिलिटी, ब्रांडिंग और पैकेजिंग में सुधार करना।
- आपूर्ति श्रृंखला को मजबूत करने के लिए खाद्य प्रसंस्करण और मसाला कंपनियों के साथ साझेदारी विकसित करना।
- निर्यात प्रमाणन और वैश्विक स्थिरता कार्यक्रमों के लिए अवसरों का अन्वेषण करें। टिकाऊ



वैश्विक व्यापार और दीर्घकालिक बाजार संपर्कों के माध्यम से किसानों की आजीविका में बदलाव लाना।

### निष्कर्ष

हंगुंडा हॉटिकल्चर फार्मर्स प्रोड्यूसर कंपनी लिमिटेड युवा और ऊर्जावान बोर्ड के साथ बागलकोट जिले में कृषि व्यवसाय में क्रांति लाने की दिशा में आगे बढ़ रही है। यह एक प्रेरणादायक और आदर्श एफपीओ बन गया है जो सभी बाधाओं को पार कर रहा है और उस क्षेत्र पर हावी छोटे और सीमांत किसानों के लिए महत्वपूर्ण मूल्य जोड़ने की दिशा में बढ़ रहा है। एफपीओ की सदस्यता में साल दर साल वृद्धि दर्शाती है कि एफपीओ आंदोलन महत्वपूर्ण महत्व प्राप्त कर रहा है और आने वाले वर्षों में सामूहिक खेती बनाए रखने का सबसे अच्छा तरीका है।

#### ज्ञान कण

मजबूत बैंकवर्ड और फॉरवर्ड लिंकेज एक लाभदायक एफपीओ की मजबूत नींव रखते हैं

# रणनीतिक दिशा

## परिचय

किसान उत्पादक संगठन (एफ. पी. ओ.) व्यावसायिक उद्यम का एक अनूठा रूप है जो निगमित निकाय के रूप में अपना कानूनी ढांचा प्राप्त करता है, अधिकतम लाभ के उद्देश्यों पर काम करता है और एक सामाजिक उद्यम की तरह अपने सदस्यों का समर्थन करता है। पिछले एक दशक में, एफपीओ भारत में छोटे और सीमांत किसानों की सौदेबाजी की शक्ति, आय और बाजार पहुंच को मजबूत करने के लिए सबसे आशाजनक संस्थागत तंत्रों में से एक के रूप में उभरे हैं। वर्तमान में, एफपीओ विकास के चरण में हैं और उन्हें छोटे और सीमांत किसानों के प्रति प्रतिबद्धताओं को पूरा करने के लिए एक लंबा सफर तय करने की आवश्यकता है। एफपीओ को प्रदर्शन के अगले स्तर पर ले जाने के लिए, ताकि वे अपने कंधों पर सौंपी गई जिम्मेदारियों को निभा सकें, कुछ मंत्रों का पालन करने की आवश्यकता है। एफपीओ और उनके नीति निर्माताओं के लिए इन मंत्रों पर इस अध्याय में चर्चा की गई है।

## सफल कृषि उद्यम के लिए मंत्र

किसान उत्पादक संगठन एक कृषि वाणिज्यिक उद्यम का एक बुनियादी रूप है। इसलिए, पहली बार में, इसे एक व्यावसायिक इकाई की तरह देखा और प्रबंधित किया जाना चाहिए और साथ ही इसके सामाजिक ताने-बाने को संरक्षित किया जाना चाहिए। व्यवसाय के विकास के लिए समर्पित सभी सिद्धांत एफपीओ पर मामूली संशोधनों के साथ लागू होंगे। इन्हें इस प्रकार समझा जा सकता है:





### संसाधनों का प्रबंधन करें खैर

एफपीओ व्यावसायिक उद्यम के सामाजिक और कृषि-वाणिज्यिक रूप का एक अनूठा संयोजन है जिसमें कई हितधारक हैं जिन्हें संभालने के लिए विभिन्न सामग्रियां हैं और वित्त की कमी के साथ कई संचालन हैं। इस तरह की अनूठी संरचना में, 6 एम जो एक व्यवसाय के स्थापित आवश्यक हैं, उन्हें अच्छी तरह से प्रबंधित करने की आवश्यकता है। ये आवश्यक संसाधन प्रबंधन, धन, सामग्री, पुरुष, मशीनें और बाजार हैं। इन संसाधनों का इष्टतम उपयोग एक सफल उद्यम की कुंजी है।

#### i. प्रबन्धन:

एफ. पी. ओ. के लिए निदेशक मंडल प्रबन्धन निकाय होता है और इसे लोकतांत्रिक तरीके से चुना जाना चाहिए। सिद्धांत रूप में, वे शेष 5 संसाधनों की देखभाल के लिए जिमेदार हैं। उनके पास निर्णय लेने की व्यापक शक्तियाँ हैं और उन्हें संचालन में अच्छी तरह से प्रशिक्षित होने की आवश्यकता है। वे मूल रूप से एफपीओ की मार्गदर्शक शक्ति हैं।

#### ii. पैसा

पैसा किसी भी व्यावसायिक उद्यम का जीवन है और इसका उचित प्रबंधन इसके भाग्य का फैसला करता है। एफपीओ के प्रबंधन दल को वित्तीय लेन-देन को अच्छी तरह से समझना चाहिए और दिन-प्रतिदिन के कार्यों पर उचित नियंत्रण रखना चाहिए।

FPO के मामले में, अंतर्वाह वित्त के तीन साधन हैं i.e. सदस्यों से इकिटी, इकिटी अनुदान और संस्थानों से अन्य सब्सिडी और कृषि निवेश और उत्पादन की बिक्री। इन निधियों का उपयोग उन्हें प्राप्त होने वाले उद्देश्य के लिए किया जाना चाहिए। एक गतिविधि से दूसरी गतिविधि में धन के डायवर्जन से सख्ती से बचना चाहिए। वित्तीय लेन-देन के लिए मानक संचालन प्रथाओं (एसओपी) को परिभाषित किया जाना चाहिए और इसका सावधानीपूर्वक पालन करने की आवश्यकता है।

सख्त वित्तीय अनुशासन बनाए रखा जाना चाहिए और नकद बजट तैयार करने का अभ्यास, नकदी प्रवाह और भिन्नता नियमित वित्तीय प्रबंधन का हिस्सा होना चाहिए। यह उल्लेख करने की आवश्यकता नहीं है कि प्रत्येक लेन-देन की उचित रिकॉर्डिंग आवश्यक है और इसकी निरंतर निगरानी कुशल प्रणालियों की कुंजी है।

### iii. सामग्री

सामग्री किसी भी विनिर्माण और व्यापारिक गतिविधि का आवश्यक तत्व है। चूंकि, एफपीओ का मूल कार्य अपने सदस्यों की आवश्यकताओं को पूरा करना है, इसलिए उन्हें तीन प्रकार की सामग्रियों यानी i.e से निपटने की आवश्यकता है। कृषि आदान, प्रसंस्करण और पैकेजिंग सामग्री, और सदस्यों से प्राप्त कृषि उपज को बाजार में बेचा जाना है। दी गई परिस्थितियों में, एफपीओ के लिए सामग्री संभालना एक प्रमुख और साल भर चलने वाली गतिविधि है। सामग्री के अच्छी तरह से प्रबंधन के लिए, आंतरिक और बाहरी रसद, उचित रखरखाव और इन्वेंट्री लेनदेन की रिकॉर्डिंग और लागत अनुकूलन का ध्यान रखना आवश्यक है।

एफ. पी.ओ. द्वारा रखी गई सामग्री या तो रसायनों और उर्वरकों या खाद्य पदार्थों के रूप में होती है, दोनों में क्षय होने और तेजी से समाप्त होने की संभावना होती है। इसलिए, अपव्यय को कम करने के लिए इन्हें ठीक से संग्रहीत किया जाना चाहिए। इसके अलावा, दोनों सामग्री प्रकृति में विपरीत हैं इसलिए उन्हें अलग रखा जाना चाहिए।

### iv. पुरुषों

मानव संसाधन अपनी अनूठी व्यक्तिगत विशेषताओं के कारण अद्वितीय संपत्ति हैं। एफ. पी.ओ. के सामाजिक उद्यम होने के कारण एक अलग तरह का मानवीय हस्तक्षेप होता है। सदस्य एफपीओ के मूल में हैं, इसलिए उन्हें बिना किसी पूर्वाग्रह के समानता और उदारता के साथ निपटने की आवश्यकता है। प्रत्येक सदस्य की व्यक्तिगत विशिष्टता पर विचार किया जा सकता है और संगठन के बड़े लाभ के लिए उपयोग किया जा सकता है।

एफपीओ का मूल विचार सामूहिक कार्यों द्वारा अपने सदस्यों और समाज के विकास को सुनिश्चित करना है ताकि पूरे देश में समृद्धि और खुशी फैल सके।

### v. मशीनें

मशीनों में ऐसे उपकरण और उपकरण शामिल हैं जो कार्य को आसान बनाते हैं। एफपीओ आमतौर पर मशीनों के दो सेट i.e. बनाए रखते हैं। कृषि उपकरण और प्रसंस्करण मशीनें। कृषि उपकरणों में ट्रैक्टर, हार्वेस्टर, उत्खनन यंत्र आदि शामिल हैं। जिनका रखरखाव एफपीओ द्वारा अपने सदस्यों को उनके कृषि कार्यों को आसान बनाने के लिए उधार देने के लिए किया जाता है। प्रसंस्करण मशीनें कटर और ग्रेडर जितनी छोटी हो सकती हैं और पीसने, पैकेजिंग, आईक्यूएफ (व्यक्तिगत त्वरित फ्रीजिंग)



सूखने वाली सब्जियों आदि के लिए पौधों जितनी विस्तृत हो सकती हैं। इन सभी मशीनों को अपने सदस्यों को सेवाएं प्रदान करने और साथ ही राजस्व उत्पन्न करने के लिए इष्टतम स्तर पर संचालित किया जाना चाहिए।

एक मशीन का चयन करते समय उपयुक्तता के सिद्धांत का पालन किया जाना चाहिए, इन्हें निवारक नियमित रखरखाव का उपयोग करके ठीक से बनाए रखा जाना चाहिए और इष्टतम क्षमता उपयोग के लिए प्रयास किए जाने चाहिए। आवश्यकता पड़ने पर मशीनों को उन्नत किया जाना चाहिए।

### vi. बाजार

बाजार एक ऐसी जगह है जहाँ खरीदार और विक्रेता वस्तुओं और सेवाओं का व्यापार करने के लिए एक साथ आते हैं, चाहे वे भौतिक हों या आभासी या दोनों। बाजार के बिना कोई भी व्यवसाय जीवित नहीं रह सकता। व्यावसायिक उद्यम के सभी 5 घटक 6 में M i.e को प्राप्त करने के लिए कंसोर्टियम में काम कर रहे हैं। बाजार। 6 एम का चक्र तभी पूरा होता है जब सामान और सेवाएं अंतिम उपयोगकर्ताओं के हाथों में पहुंचती हैं और पैसे में परिवर्तित हो जाती हैं। किसी भी व्यवसाय की अवधारणा, बाजार अनुसंधान और बाजार अंतर की पहचान के साथ शुरू होती है। व्यवसाय योजना का निर्माण बाजार के इर्द-गिर्द धूमता है और बाजार की खाई को भरने के लिए उत्पादों के पूरे सरगम को चुना जा सकता है।

बाजार के अंतर को परिभाषित करने के बाद, उत्पादों की पहचान की जा सकती है और उन्हें बाजार में लाने के लिए प्रभावी मूल्य पर पेश किया जा सकता है। बाजार में उत्पाद के लॉन्च के लिए एक उचित विपणन रणनीति तैयार करने के लिए आउटबाउंड लॉजिस्टिक्स की लागत और प्रभावशीलता का मूल्यांकन करने की आवश्यकता है। सही बाजार में सही कीमत पर सही उत्पाद हमेशा फलता-फूलता है और अपने लिए एक जगह बनाता है। उत्पादों के दीर्घकालिक अस्तित्व के लिए नियमित अंतराल पर उत्पाद विभेदन और उन्नयन पर भी विचार किया जाना चाहिए।

### चिरस्थायी नवाचार

नवान्वेषण उन विचारों का व्यावहारिक कार्यान्वयन है जिनके परिणामस्वरूप नई वस्तुओं या सेवाओं की शुरूआत होती है या वस्तुओं या सेवाओं की पेशकश में सुधार होता है। चूंकि एफपीओ का निर्वाह काफी हद तक अपने सदस्यों द्वारा खेती की गई कृषि उपज की बिक्री पर निर्भर करता है, इसलिए उन्हें समर्वर्ती आधार पर इन उत्पादों का मूल्य बढ़ाने के लिए नए तरीके खोजने की आवश्यकता है। नवान्वेषण में विफलता संगठन की मृत्यु की दिशा में पहला कदम है। इसलिए, अपनी भावना के प्रति सच्चे रहने के लिए, एफपीओ को लगातार नवाचार करने और बाजार में प्रासंगिक बने रहने की आवश्यकता है।

## अच्छी तरह से योजना बनाएं

नियोजन प्रबंधन का पहला और सबसे महत्वपूर्ण सिद्धांत है। यह उद्देश्यों को परिभाषित करके, रणनीतियों को स्थापित करके और लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक कार्यों और संसाधनों को रेखांकित करके भविष्य के लिए एक रोडमैप प्रदान करता है। एक प्राचीन प्रसिद्ध कहावत है, “अच्छी शुरुआत आधी हो जाती है” जिसका सरल अर्थ है एक मजबूत और सुनियोजित शुरुआत, सफलता की संभावनाओं को काफी बढ़ाती है, क्योंकि यह प्रारंभिक जड़ता पर काबू पाती है, एक सकारात्मक स्वर निर्धारित करती है, और पूरा होने के रास्ते को सुचारू बनाती है, जिससे बाकी कार्य आसान महसूस होता है।

एफ. पी. ओ. की यात्रा व्यापार योजना से शुरू होती है, इसलिए इसे अच्छी तरह से शोध किया जाना चाहिए और इसे लागू करना संभव होना चाहिए। एक बार व्यावसायिक गतिविधियाँ शुरू होने के बाद, परिचालन योजनाओं को तैयार किया जाना चाहिए और नियमित अंतराल पर लागू किया जाना चाहिए। विभिन्न सरकारी सहायता का गहन अध्ययन किया जाना चाहिए और उचित समय पर लाभ उठाया जाना चाहिए।

## लागत नेतृत्व

लागत नेतृत्व प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने के लिए अपनाई गई एक सामान्य रणनीति है। रणनीति का उद्देश्य लागत के प्रति जागरूक या मूल्य के प्रति संवेदनशील ग्राहकों को आकर्षित करके बाजार में हिस्सेदारी हासिल करना है। यह लक्ष्य बाजार खंड में सबसे कम कीमतों के साथ हासिल किया जाता है। लाभप्रदता और निवेश पर उच्च प्रतिफल प्राप्त करते हुए सबसे कम कीमत की पेशकश करके सफल होने के लिए, फर्म को अपने प्रतिद्वंद्वियों की तुलना में कम लागत पर काम करने में सक्षम होना चाहिए।

लागत नेतृत्व रणनीति प्रबंधन को हर स्तर पर लागत को कम करने और प्रतिस्पर्धी बने रहने के साथ-साथ लाभदायक बने रहने के लिए लगातार काम करने के लिए प्रेरित करती है। इस संदर्भ में तीन गुना आयामों में शामिल हैं:

- परिसंपत्तियों का इष्टतम उपयोग: इसका तात्पर्य विनिर्माण के मामले में उत्पादन की उच्च मात्रा और सेवाओं के मामले में उच्च टर्न अराउंड है। एफपीओ के लिए दोनों महत्वपूर्ण हैं, इसलिए परिसंपत्तियों का इष्टतम उपयोग एफपीओ को एक व्यवहार्य प्रस्ताव बनाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

ii. **लागत के प्रति जागरूक संस्कृति:** कम परिचालन लागत प्राप्त करने और लागत नेतृत्व प्राप्त करने के लिए दूसरा आयाम है। इस रणनीति में, सभी गतिविधियों की लागत i.e. उत्पादन, प्रशासन, बिक्री और वितरण को कम से कम संभव स्तरों पर बनाए रखा जाए। इस रणनीति को बनाए रखने के लिए व्यवसाय के सभी पहलुओं में लागत में कमी के लिए निरंतर खोज की आवश्यकता होती है।

iii. **समवर्ती मूल्य श्रृंखला नियंत्रण:** सभी कार्यात्मक समूहों यानी i.e को शामिल करते हुए मूल्य श्रृंखला पर नियंत्रण का प्रयोग करके कम लागत सुनिश्चित करने के लिए तीसरा आयाम है। वित्त, आपूर्ति/खरीद, विपणन, सूची, सूचना प्रौद्योगिकी आदि। आपूर्ति/खरीद श्रृंखला के लिए यह मात्रा में छूट का आनंद लेने के लिए थोक खरीद, मूल्य पर आपूर्तिकर्ताओं को निचोड़ने, अनुबंधों के लिए प्रतिस्पर्धी बोली लगाने, इन्वेंट्री को कम रखने के लिए विक्रेताओं के साथ काम करने, जैसे तरीकों का उपयोग करके हासिल किया जा सकता है।

## निरंतर निगरानी, विश्लेषण और सुधारात्मक उपाय

निरंतर निगरानी किसी भी व्यावसायिक संचालन के कुशल प्रबंधन की कुंजी है। परिचालन प्रदर्शन की निगरानी स्मार्ट संकेतकों के माध्यम से की जानी चाहिए जिसका अर्थ है कि संकेतक विशिष्ट, मापने योग्य, प्राप्त करने योग्य, प्रतिकृति योग्य और समयबद्ध होने चाहिए। निगरानी का यह तरीका नियमित अंतराल पर परिचालन और वित्तीय प्रदर्शन का मूल्यांकन करने में मदद करता है।

ये संकेतक भिन्नताओं के फैक्टोरियल विश्लेषण के लिए आधार प्रदान करते हैं और समय पर सुधारात्मक उपायों के लिए दिशानिर्देश के रूप में कार्य करते हैं।

## नीति निर्माण के लिए मंत्र

एफपीओ मूल रूप से पहले के विभिन्न नीतिगत ढांचे और पिछले कार्यशील मॉडलों की सीख से उभरे सुधारों के परिणाम के रूप में तैयार और विकसित किए जाते हैं। यह एक सर्वविदित तथ्य है कि प्रत्येक नीतिगत ढांचे में सुधार की कुछ गुंजाइश होती है। इसलिए, निम्नलिखित बिंदु नीति निर्माताओं को विचार के लिए भोजन देते हैं, जिन्हें भविष्य के संशोधनों में शामिल किया जाएगा:

### नीति सुसंगतता:

नीति बनाने वाले विभागों/संस्थानों को एफपीओ के लिए स्पष्ट परिचालन दिशानिर्देश विकसित करने, राज्य सरकार के स्तर पर संसाधनों को एकीकृत करने और राज्य के प्रमुख विभागों जैसे कृषि, सहयोग, पंचायती राज, स्वास्थ्य, वित्त, वन और पर्यावरण, वाणिज्य, ग्रामीण विकास और योजना और समन्वय/अभिसरण विभागों में प्रणालियों का समन्वय करने की आवश्यकता है।

### प्रयासों का समन्वय:

चूंकि भारत में कृषि एक राज्य का विषय रहा है, इसलिए राष्ट्रीय सरकार और राज्य सरकारों को समन्वय और नीतिगत संकेत और दिशानिर्देश प्रदान करने की आवश्यकता है जो सुसंगत हों और सभी संबंधितों के समग्र लाभ के लिए हों।

### विविध अधिकारी:

एफपीओ को विविध फसल प्रणालियों, मुफ्त पारिस्थितिकी तंत्र सेवाओं (e.g.) के आधार पर स्थानीयकृत, समुदाय के स्वामित्व वाली खाद्य प्रणाली के परिप्रेक्ष्य के अनुसार डिजाइन किया जाना चाहिए। मृदा निर्माण, परागण, परभक्षण) और मुख्य रूप से, खाद्य प्रणालियाँ जो बीजों और कृतिम आदानों की खरीद के लिए निगमों से स्वतंत्र हैं। इसके लिए भारत सरकार द्वारा कृषि-पारिस्थितिकी को आईसीएआर के अधिकार में शामिल किया जाना चाहिए।

### एफपीओ का इष्टतम क्लस्टर आकार और संरचना:

बेहतर सामाजिक और व्यावसायिक लेन-देन, संसाधन अभिसरण और निर्णय लेने में अधिक भागीदारी के लिए, 3 स्तरों पर एफपीओ बनाने की सिफारिश की जाती है:

- i. प्राथमिक कृषि गतिविधियों के लिए ग्राम पंचायत स्तर पर प्राथमिक एफपीओ की सिफारिश की जाती है।
- ii. मूल्यवर्धन गतिविधियों के लिए ब्लॉक स्तर के एफ. पी. ओ. महासंघ की सिफारिश की जाती है।
- iii. विपणन/निर्यात के लिए जिला स्तरीय एफपीओ महासंघ को व्यवस्थित रूप से विकसित किया जा सकता है।



ग्राम पंचायत से जिले तक एफपीओ की यह संरचना न केवल एफपीओ को जिले के भीतर उपभोक्ताओं से जोड़ने में मदद करेगी, बल्कि राष्ट्रीय बाजारों और वैश्विक बाजारों में भी उतनी ही आसानी से एफपीओ को जोड़ने में मदद करेगी।

### महिला किसानों के लिए प्रशिक्षण:

प्राचीन काल से ही भारतीय महिलाओं को समाज का समान हिस्सा माना जाता है। मध्य युग में, आक्रमणकारी प्रभाव के कारण, वे उत्पीड़ित हो गए। वर्तमान समय में, एक बार फिर वे चमत्कार कर रहे हैं और कई क्षेत्रों में अपनी श्रेष्ठ जाति साबित कर रहे हैं। कृषि में भी उनकी सक्रिय भागीदारी की आवश्यकता है। अब तक, महिलाओं का उपयोग कृषि श्रमिकों के रूप में किया जा रहा है, लेकिन उनके पास विवेकपूर्ण किसानों और कृषि उद्यमियों के रूप में विकसित होने की बहुत अधिक क्षमता है। उचित प्रशिक्षण उन्हें उड़ान भरने और कृषि कार्यों का नेतृत्व करने के लिए पंख दे सकता है। महिलाओं के लिए विशेष आवश्यकताओं को ध्यान में रखते हुए विशेष प्रशिक्षण कार्यक्रम तैयार किए जा सकते हैं। इसके अलावा, महिलाओं के स्वामित्व वाले सूक्ष्म और लघु व्यवसाय उद्यमों को विशेष प्रोत्साहन के अनुरूप, विशेष महिला एफपीओ को विशेष प्रोत्साहन दिया जा सकता है।

### समरूप उत्पादों को प्रोत्साहन:

अंतर्राष्ट्रीय बाजार में उच्च मांग वाले समरूप उत्पादों जैसे बाजरा, मसाले, फल, सब्जियां, मखाना आदि को बढ़ावा देने वाले एफपीओ के लिए विशेष प्रावधान। बनाने की जरूरत है। उत्पादों की गुणवत्ता, उनकी दृश्यता और बाजार को बढ़ाने के लिए ऐसे उत्पादों के मूल्यवर्धन के लिए प्रशिक्षण और बाजार समर्थन की भी आवश्यकता है।

### काम करने के लिए प्रेरित करें:

यह देखा गया है कि सरकार द्वारा दी गई वित्तीय सहायता के कारण, किसान, महिलाएं और युवा जैसे लाभार्थी सुस्त हो गए हैं और वे अपने जीवन स्तर को ऊपर उठाने के लिए काम करने को तैयार नहीं हैं। विशेष रूप से, ग्रामीण युवा पीढ़ी की उच्च आकांक्षाएं हैं, लेकिन कड़ी मेहनत किए बिना धन प्रवाह के कारण, वे आलसी हो रहे हैं और आराम क्षेत्र से बाहर निकलने और खेतों में कड़ी मेहनत करने के लिए इच्छुक नहीं हैं। लंबे समय में यह अच्छी स्थिति नहीं है। नीति निर्माताओं को इसके बारे में सोचना



चाहिए और युवा शक्ति को रचनात्मक कार्य में लगाने के लिए सुधारात्मक कार्रवाई करनी चाहिए, ताकि उन्हें जिम्मेदार किसान और जागरूक नागरिक बनाया जा सके। कुछ एफपीओ युवा आबादी को कृषि और अन्य संबद्ध क्षेत्रों में प्रशिक्षित करने के लिए आगे आ सकते हैं, ताकि वे अपनी भूमि के प्रभारी बन सकें और पारिवारिक खेती की गतिविधियों को आगे बढ़ा सकें और भविष्य में प्रशिक्षित किसानों की कोई कमी न हो।

### व्यवहार्य एफपीओ मॉडल के लिए आगे की राह

एफपीओ द्वारा सामना की जाने वाली समस्याओं और चुनौतियों से गुजरने और तीन सफलता की कहानियों के बारे में चर्चा करने के बाद एक व्यवहार्य एफपीओ मॉडल तैयार करने के लिए कुछ तत्वों की पहचान की जा सकती है। तत्व नीचे दिए गए हैं:

- i. कम से कम 400 सदस्यों को सक्रिय रूप से भाग लेना चाहिए।
- ii. एफपीओ को निर्माताओं से पूर्व-कारखाने मूल्यों पर कृषि आदानों की खरीद करने और सदस्यों को कम दरों पर आपूर्ति करने की आवश्यकता है। इससे सदस्यों की वार्षिक बचत होगी।
- iii. एफपीओ को किसानों से एमएसपी पर कृषि उपज खरीदने और बाजार में या अपने खुदरा चैनल के माध्यम से बाजार मूल्य पर बेचने की आवश्यकता होती है। किसानों को एमएसपी देने से किसानों की आय में वृद्धि होगी और खरीद मूल्य और बिक्री मूल्य माइनस माल ढुलाई के बीच का अंतर एफपीओ की आय बन जाएगी। इस अंतर को बढ़ाने और माल ढुलाई, लोडिंग और अनलोडिंग, वजन शुल्क आदि जैसी संबंधित लागतों को कम करने के लिए प्रयास किए जाने चाहिए।
- iv. एफपीओ बुनियादी ढांचे का निर्माण कर सकता है और अपने सदस्यों को रियायती दरों पर कृषि सेवाएं प्रदान कर सकता है, उदाहरण के लिए, एफपीओ द्वारा ट्रैक्टर या कटाई मशीन का स्वामित्व और खेती के उद्देश्यों के लिए सदस्यों को बाजार दर से कम पर ऋण देना। हालांकि, एफपीओ अपनी आय में वृद्धि करने के लिए गैर-सदस्यों से बाजार दर ले सकता है।
- v. सदस्यों द्वारा खरीदी गई कृषि उपज के प्रसंस्करण को एफपीओ द्वारा आगे संसाधित और बेचा जा सकता है। ये प्रसंस्करण शुल्क एफपीओ के लिए अतिरिक्त आय होगी। हल्दी या मिर्च का



उदाहरण लें, इन्हें सीधे सदस्यों से खरीदा जा सकता है और एफपीओ इन मसालों को प्रसंस्करण के बाद बेच सकते हैं, जैसे सफाई, ग्रेडिंग, उबालना, सुखाना/भूनना, पीसना, पैकिंग आदि। या एफपीओ सदस्यों से कच्चा आम खरीद सकता है और इसके साथ विभिन्न प्रकार की चटनी और अचार तैयार कर सकता है और अपनी विपणन आपूर्ति श्रृंखला के माध्यम से बेच सकता है। इससे एफपीओ को अतिरिक्त व्यापार और स्थानीय युवाओं को रोजगार मिलेगा।

vi. एफपीओ कुछ सहायक गतिविधियाँ जैसे परामर्श, प्रशिक्षण कार्यक्रम या अन्य सेवाएं दे सकता है। उदाहरण के लिए, यह बांस के बागान या बेंत के बागान आदि के लिए मार्गदर्शन कर सकता है। यह स्थानीय युवाओं के लिए कृषि उत्पादकता वृद्धि या हस्तशिल्प निर्माण कार्यशाला या कुछ अन्य कौशल विकास आदि पर सदस्यों के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित कर सकता है। ये सभी एफपीओ में कुछ सहायक आय जोड़ सकते हैं।

### निष्कर्ष

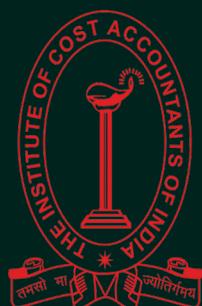
अंतर्राष्ट्रीय स्तर पर प्रशंसित जापानी किसान मसानोबु फुकुओका ने अपनी पुस्तक 'वन स्ट्रॉ रिवोल्यूशन' में कहा है, "खेती का अंतिम लक्ष्य फसलों को उगाना नहीं है, बल्कि मनुष्यों की खेती और पूर्णता है।"

इस प्रतिमान परिवर्तनकारी दृष्टिकोण से प्रेरणा लेते हुए, यह कहा जा सकता है कि एफपीओ का अंतिम उद्देश्य और उद्देश्य व्यापार विकास और धन सृजन तक ही सीमित नहीं है, बल्कि परिवारों में खुशी, समाज में सद्व्यवहार, मिट्टी को स्वस्थ और उपजाऊ बनाना और पर्यावरण को शुद्ध करना है। इस दृष्टिकोण के साथ एफपीओ विकसित भारत के लिए वास्तविक गेम चेंजर हो सकते हैं।

#### ज्ञान कण

व्यवहार्य किसान उत्पादक संगठन विकसित भारत का नेतृत्व कर सकते हैं

# REFERENCES





### A. Hard Book References (Books, Reports, Journals, Official Manuals, Magazines)

1. ICAR – National Academy of Agriculture Research Management. Policy Paper on FPOs in India: Creating Enabling Ecosystem for their Sustainability.
2. Annual Reports and Audited Financial Results of Hungunda Horticulture Farmers Producer Company Limited, Period 2021, 2022, 2023 and 2024.
3. Agriculture Today (December 2025). “India’s Chilli Sector – Opportunity and Challenges”.
4. Press Information Bureau (PIB), Government of India. Factsheet, 13/12/2021.
5. Center for Excellence for FPO, Government of Karnataka. An Innovative Institutional Approach for Collective Action.
6. NABARD. Producer Organisation Promoting Institutions (POPIs).
7. NCDC – National Cooperative Development Corporation. Registration of FPO as a Cooperative – A Generalised Presentation, June 2021.
8. Farmer Producer Organisations: Operational Manual I. Center for Agrarian Studies, National Institute of Rural Development & Panchayati Raj, Ministry of Rural Development, GOI.
9. Farmer Producer Organisations: Operational Manual II. Center for Agrarian Studies, National Institute of Rural Development & Panchayati Raj, Ministry of Rural Development, GOI.
10. The Institute of Cost Accountants of India. Guidance Note on Farmer Producer Organization.
11. National Bank for Agriculture and Rural Development, Mumbai. (2015).
12. Birthal, P. S., Negi, D. S., & Kumar, S. (2015). Efficiency and equity impacts of contract farming in India. *Agricultural Economics Research Review*, 28(1), 123–135.
13. Chand, R. (2017). Doubling Farmers’ Income: Rationale, Strategy, and Action Plan. NITI Aayog Discussion Paper.
14. Choudhary, V., & Singh, R. (2020). Performance of soybean-based Farmer



Producer Organizations in Madhya Pradesh. *Journal of Oilseed Research*, 37(2), 55–62.

15. Dev, S. M. (2020). Agricultural market reforms in India and the role of FPOs. *Indian Journal of Agricultural Economics*, 75(3), 289–305.
16. FAO. (2018). Producer Organizations and Rural Market Systems: Lessons from Asia and Africa. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

### B. Web References

1. NABARD. Farmer Producer Organisation – FAQs. <https://www.nabard.org/demo/auth/writereaddata>
2. Ormajhi Farmer Producer Company Limited – Official Website <https://www.ormajhi-fpcl.com/>
3. Cornell University – FPO Case Information <https://fpo.tci.cornell.edu/full-info/ormanjhi-organic-producer-company-limited>
4. FileSure – Company Information Portal <https://www.filesure.in/company/ormajhi-farmer-producer-company-limited/U01100JH2022PTC018531?tab=about>
5. LinkedIn Post by Rohit Mandal (FPO activity) [https://www.linkedin.com/posts/rohit-mandal-013188267\\_fpo-sfac-cbnurseryactivity-7302339903793557504-2wCF](https://www.linkedin.com/posts/rohit-mandal-013188267_fpo-sfac-cbnurseryactivity-7302339903793557504-2wCF)
6. Press Information Bureau – Online Press Release <https://www.pib.gov.in/PressReleaseIframePage.aspx?PRID=2037661&reg=3&lang=2>
7. Krishikosh (Agricultural Repository) <https://krishikosh.egranth.ac.in/items/a0490e9d-02da-41b1-b338-180e65bc86ca>
8. Tharun Boda (2021). Flipkart strengthens its partnership with FPOs. The Hindu (Online). <https://www.thehindu.com/news/national/andhra-pradesh/flipkart-strengthens-its-partnershipwith-fpos/>
9. ClearTax. Farmer Producer Organization (FPO) Scheme. <https://cleartax.in/s/fpo-farmer-producer-organization-scheme>
10. MODULE 5: Business Plan of an FPO. <https://coefpo.org/publications/5business-plan-for-fpo-eng.pdf>



11. Cambridge Dictionary <https://dictionary.cambridge.org>
12. Wikipedia <https://www.wikipedia.org>
13. Small Business Administration (SBA) – Evaluation and Feedback <https://www.sba.gov/business-guide/manage-your-business/evaluate-business-performance>
14. Business Queensland – Evaluating Business Performance <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/market-customer-research/evaluate-performance>
15. Investopedia – Understanding Business Objectives <https://www.investopedia.com/terms/b/business-objectives.asp>
16. Better Evaluation – Outcome Mapping [https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome\\_mapping](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_mapping)
17. Corporate Finance Institute – Evaluation Plan <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/evaluation-plan/>
18. AgriBazaar. (2022). Digital marketplace trends for Farmer Producer Organizations in India. AgriBazaar Research (Online publication).

# **AGRICULTURE COST MANAGEMENT BOARD**

## **President**

CMA TCA Srinivasa Prasad

## **Vice President**

CMA Neeraj Dhananjay Joshi

## **Chairman**

CMA Chittaranjan Chattopadhyay

## **Members**

CMA Harshad Shamkant Deshpande

CMA (Dr.) Ashish Prakash Thatte

CMA (Dr.) K Ch A V S N Murthy

CMA Vinayaranjan P

CMA Avijit Goswami

CMA Rajendra Singh Bhati

CMA Sandeep Kumar Bhatt

CMA Santosh Sharma

CMA Raveendranath Kaushik

CMA Sanjay Kumar Arya

CMA Jyotsna Rajpal

CMA Tanmoya Pradhan

CMA K S Kamalakara

Dr. Praveen Kumar Jain, IGNOU Nominee

## **Secretary, Agriculture Cost Management Board**

CMA Dr. Sumita Chakraborty, Addl. Director

Email: [agriculture@icmai.in](mailto:agriculture@icmai.in)

**Behind every successful business decision, there is always a CMA**



# ICMAI

## THE INSTITUTE OF COST ACCOUNTANTS OF INDIA

### भारतीय लागत लेखाकार संस्थान

Statutory Body under an Act of Parliament  
(Under the Jurisdiction of Ministry of Corporate Affairs)



Behind every successful business decision, there is always a CMA

### Headquarters

CMA Bhawan, 3 Institutional Area, Lodhi Road, New Delhi - 110003

### Kolkata Office

CMA Bhawan, 12 Sudder Street, Kolkata - 700016