

दिशानिर्देश

वित्त

फायदा-घाटा, पूंजी और बिजनेस मॉडल पर क्रमबद्ध तरीके से काम करके आप अपने व्यवसाय को दोबारा सुचारु कर सकते हैं

लॉकडाउन में व्यापार रुका रहा, आपकी आमदनी रुकी रही लेकिन इस दौरान खर्च नहीं रुके। इसकी वजह से नकदी का संकट पैदा हो गया। अपने मौजूदा खर्चों की समीक्षा करें, और इस संकट से निपटने के लिए उन खर्चों को रोकें जो जरूरी नहीं हैं। इस बात का भी लेखा-जोखा बनाएं कि दोबारा संचालन शुरू करने के लिए आपको कितने पैसों की जरूरत है? अपने बिजनेस मॉडल को भी नए व्यावसायिक हालात के हिसाब से तैयार करें।

पृष्ठभूमि

लघु उद्योग भारत की अर्थव्यवस्था और समाज की रीढ़ की हड्डी माना जाता है। भारत में लघु उद्योग करीब 12 करोड़ लोगों को रोजगार प्रदान करता है और ये उत्पादन जीडीपी का 6.1 फीसदी हिस्सा है और सेवा जीडीपी का 24.6 फीसदी हिस्सा है। लघु उद्योग हिंदुस्तान के कुल उत्पाद का 33.4 फीसदी और कुल निर्यात का 45 फीसदी हिस्सा है। देश में 6.5 करोड़ सूक्ष्म उद्योग, 3 लाख लघु उद्योग और 5 हजार मध्यम उद्योग हैं।

आर्थिक महत्व के साथ-साथ लघु उद्योग बड़े पैमाने के उद्योगों से कई मायनों में बेहतर हैं। उत्पादन, नयापन, कार्यकारी परिस्थितियां, तकनीक, प्रबंधन, वित्त इत्यादि के मामलों में लघु उद्योग, बड़े उद्योगों से बेहतर माना जाता है। इसका मतलब ये है कि इस संकटकाल से उबरने में लघु उद्योग की क्षमता बेहतर मानी जा रही है। कई लघु उद्योग सीधे नकद प्रवाह पर काम करते हैं। इन उद्योगपतियों के पास ज्यादा परिसंपत्तियां नहीं होती हैं जिसकी वजह से बिना गारंटी के बैंक और ऐसे संस्थानों से उन्हें मदद मिलने में भी दिक्कत पेश आती है।

दृष्टिकोण

भारत में लघु उद्योग हमेशा से वित्तीय संकट से जूझते आए हैं और ये संकट लॉकडाउन के बाद से और गहराता चला गया। कई उद्योग तो बंद होने की कगार पर आ खड़े हुए हैं। बाजार में आपूर्ति चेन पूरी तरह से ठप है। व्यापार में नकदी के प्रवाह की दिक्कत बढ़ गई है और ये आने वाले वक्त में और साफ-साफ दिखने लगेगा

चूंकि पैसे की तंगी है तो ऐसे में प्राथमिकता तय करना जरूरी है। इस बात को सुनिश्चित करें कि आप उन संचालनों पर पैसे खर्च करें जो आपके व्यवसाय के भविष्य के लिए बेहतर हैं। इसे चार चरणों में ऐसे समझिए- आय को बढ़ाएं, खर्च कम करें, व्यापार में निवेश को बढ़ाएं और बिजनेस मॉडल को नई परिस्थितियों के हिसाब से बनाएं। इन चारों चरणों के बारे में इस दस्तावेज में विस्तार से बताया हुआ है, इसके अवाला 'वित्त' की जांच-सूची में भी कई अहम जानकारियां दी गई हैं।



आय को बढ़ाएं

खर्च कम करें

पूंजी इकट्ठी करें

बिजनेस मॉडल की समीक्षा करें

आय को बढ़ाएं

देश-विदेश में लॉकडाउन की वजह से उद्योगपतियों की आय पर बुरा असर पड़ा है। बिक्री कम हो रही है और परिणामस्वरूप कैश की कमी हो गई है। ग्राहकों के पास भी पैसे की कमी है ऐसे में वो भी भुगतान करने में असमर्थ हैं। कुल मिलाकर लघु उद्योगों को जल्द से जल्द अगले 6 महीने के लिए कैश फ्लो का अनुमान लगाने की जरूरत है।

आपके पास कितने पैसे हैं?- चूंकि लघु उद्योगों के पास कैश रिजर्व ज्यादा होता नहीं है तो आमतौर पर ये पर महीने भर के संचालन की प्लानिंग पर चलते हैं। कोरोना महामारी जैसे संकट का मतलब है व्यवसाय को नए सिरे से दोबारा शुरू करना।

ज्यादातर लघु उद्योगों की हालत ऐसी ही है। खासकर वो जिनका संचालन कैश पर भी आधारित है। ऐसे लघु उद्योग हैं कम हैं जो इस संकटकाल से प्रभावित नहीं हुए हैं और अगले कुछ महीनों के लिए पूरी तरह से निश्चित हैं। कई उद्योग ऐसे हैं जिनका इस बीच इतना नुकसान हो चुका है जितना वो महीनों में कमाया करते थे ऐसे में उन्हें दोबारा शुरू करने के लिए बड़ी मात्रा में कैश की जरूरत है। दिक्कत ये भी है कि अनिश्चितताओं के इस दौर में कई सरकारी नीतियों में भी बदलाव हो रहे हैं।



महीने दर महीने के कैश फ्लो के पूर्वानुमान से लघु उद्योगों को फायदा होगा()

आने वाले महीनों के लिए कैश को लेकर होने वाली दिक्कतों का अनुमान लगाना एक अच्छा अभ्यास है। कैश फ्लो का अनुमान- 3 महीने, 6 महीने और 12 महीने के हिसाब से निकालना बेहतर होता है क्योंकि इससे ये अनुमान लगाया जा सकता है कि व्यवसाय को आगे कैसे संचालित करना है?

उद्योग के संचालन को शुरू करने के लिए अपने कैश फ्लो की स्थिति को समझना बेहद जरूरी है। इसे समझने के लिए कुछ चीजों का हिसाब लगाना जरूरी है- कहां से कैश मिलने वाला है, कितना कैश मिलने वाला है? इसके साथ ही ये भी सुनिश्चित करें कि आप अपने बकाया बिल का भुगतान भी करें। इसी के साथ कैश-सेल साइकिल पर ध्यान दें। कैश सेल साइकिल यानी सामान की बिक्री के बाद उसका पैसा कितने दिनों के बाद आपके पास पहुंचता है? कैश-सेल साइकिल जितना छोटी होगी ये आपके लिए उतना ही बेहतर होगा।

लघु उद्योगों को अपने संचालन को इस हिसाब से प्लान करना चाहिए अपने उद्योग का 5 फीसदी हिस्सा हमेशा कैश के तौर पर रखें कैश फ्लो के विश्लेषण से आप अपने फायदे, खर्च और लेन-देन का हिसाब रख सकते हैं। इसके जरिए आप अपनी सेवाओं और नॉन कैश आइटम का हिसाब भी रख सकते हैं। अपने प्रमुख और प्राथमिक संचालन का अनुमान लगाकर आप अपने कैश का सही इस्तेमाल कर सकते हैं। इससे आपको व्यवसाय के लिए सही निर्णय लेने में मदद मिलेगी और आपको कैश की किल्लत से नहीं जूझना पड़ेगा।

खर्च को कम से कम करें

आपको अगर अपनी कंपनी के कैश फ्लो का अनुमान होगा तो इसकी मदद से आप अपने खर्च पर भी लगाम लगा सकते हैं। भविष्य में होने वाले खर्च का अनुमान लगाना आपके लिए हमेशा फायदेमंद होता है। सैलरी, भत्ता, किराया इत्यादि सही समय पर चुकाते रहें। इसमें देरी करने से आपके ऊपर बोझ बढ़ता जाएगा। वहीं विज्ञापन, मार्केटिंग इत्यादि के खर्चों को आप कुछ वक्त के लिए रोक सकते हैं और इन पैसों को उत्पादन में लगा सकते हैं।

व्यापार को सुचारु ढंग से चलाने के लिए परिदृश्य के हिसाब से समीक्षा और जरूरी व्यावसायिक संचालन के लिए होने वाले खर्च को प्राथमिकता देने की जरूरत है

नीचे खर्च को जांचने का एक ढांचा (एक्सपेंस मैट्रिक्स) दिया गया है। इसके जरिए आप व्यापार के मुख्य संचालन में होने वाले खर्च को संभाल सकते हैं। मैट्रिक्स व्यावसायिक लागत के हिसाब से परिचालन में होने वाले खर्च का अंदाजा लगाता है। इससे आपको ये अंदाजा लग जाता है कि आपको कितने निवेश की जरूरत है?

संचालन शुरू करने में कितना खर्च आएगा? “कंपनी में वित्त संभालने वाले शख्स को ये सुनिश्चित करना होगा खर्च को कम करके भविष्य के लिए पैसों की बचत कैसे करनी है?”

सरकार लघु उद्योगों को संकट से उबारने के लिए कई नीतियां और राहत पैकेज का ऐलान कर रही है। इसमें लोन, आर्थिक मदद, भत्ते के तौर पर मदद, टैक्स भुगतान के लिए एक्सटेंशन, इत्यादि शामिल हैं। लेकिन इन नीतियों का फायदा कैसे उठाया जाए ये अभी तक साफ नहीं है। ऐसे में एक ही रास्ता बचता है, खर्च को कम करना

पूंजी के खर्च को कम करना कंपनियों के लिए सबसे महत्वपूर्ण निर्णय है कि ताकि इस दौरान वो संचालन जारी रख पाएं। खर्च कम करने के लिए देनदारी, लेनदारी और भंडार की समीक्षा करनी जरूरी है। भविष्य में किसी तरह के निवेश की तैयारी को भी या तो रोकना होगा या स्थगित करना होगा। 'जांच सूची' खर्च को कम करने और संचालन को शुरू करने में लगने वाली लागत का हिसाब लगाने में आपकी मदद करेगी। खर्च को जांचने ढांचा (एक्सपेंस मैट्रिक्स)। एक्सपेंस मैट्रिक्स और जांच सूची में दिए गए बिंदुओं को मिलाकर ये तय किया जा सकता है कि कितना खर्च करना है और किन खर्चों को कम करना है?

व्यवसायों के लिए अपने भंडार में पड़े माल को जल्द से जल्द बेचने की जरूरत है ताकि संचालन के लिए जरूरी पैसे की कमी पूरी हो सके। लेकिन जो व्यवसाय बिजनेस टू बिजनेस (बी2बी) में डील करते हैं उन्हें ये पता लगाना जरूरी है कि इस वक्त उनके ग्राहक काम करने की हालत में हैं या नहीं। पूरे देश में इस वक्त परिचालन बुरी तरह से प्रभावित है, आपूर्तिकर्ता और थोक विक्रेता पर भी लॉकडाउन का असर पड़ा है। ऐसे में आप गैर जरूरी सामान की खरीद और गैर जरूरी संचालन पर रोक लगा सकते हैं।

निर्धारित पैसों के साथ उद्योगों को शुरू करने का मतलब है प्राथमिकता के साथ संचालन की शुरुआत। उद्योग ऐसे ही संचालन को शुरू करें जिससे उन्हें कम से कम वक्त में ज्यादा से ज्यादा फायदा हो। भले ही इस संचालन को शुरू करने से पहले आपको कार्यस्थल पर स्वच्छता और सुरक्षा के उपयुक्त इंतजाम करने पड़े लेकिन ये खर्च जरूरी है। कुल मिलाकर संसाधन और कुशल कर्मचारियों और श्रमिकों पर खर्च होने वाले पैसे का आंकलन करें। ऐसा करके ही आप संचालन में लगने वाली लागत और कर्मचारियों की सुरक्षा के लिए खर्च होने वाली राशि का अंदाजा लगाने में सक्षम होंगे। लघु उद्योगों में ऐसे कर्मचारियों को काम पर लगाने की जरूरत हो जो मुख्य संचालन प्रक्रिया में ज्यादा से ज्यादा कारगर हों।

एक्सपेंस मैट्रिक्स					
खर्च का विषय (ज्यादा जानकारी के लिए 'वित्त' की जांच सूची देखें)	खर्च करने का मापदंड	खर्च			
		कम	मध्यम	ज्यादा	N/A
लेबर	<ul style="list-style-type: none"> कर्मचारियों की संख्या सैलरी के लिए मौजूदा पैसा कितने वक्त के लिए चाहिए? 				
काम करने के लिए सुरक्षित वातावरण	<ul style="list-style-type: none"> सामाजिक दूरी बरकरार रखने के लिए, सुरक्षा उपकरण खरीदने के लिए और कर्मचारियों के आवागमन पर होने वाला खर्च 				
कच्चा माल	<ul style="list-style-type: none"> जरूरी कच्चा माल 				
उत्पादन	<ul style="list-style-type: none"> संचालन का, रखरखाव और मिस्री पर होने वाला खर्च 				



आपूर्ति श्रृंखला	<ul style="list-style-type: none"> पुराने और नए आपूर्तिकर्ताओं की मौजूदगी 				
मौजूदा क्रेडिट?	<ul style="list-style-type: none"> गिरवी पर आधारित? ब्याज पर आधारित? 				
उपभोक्ता	<ul style="list-style-type: none"> क्या आपके ग्राहक उपलब्ध हैं या काम नहीं कर रहे हैं? 				
संचालन	<ul style="list-style-type: none"> संचालन के क्षेत्र 				
ग्राहक					
निर्यात (अगर है)					
अन्य					

नए निवेश का इंतजाम

संचालन के लिए पूंजी जुटाने के प्रावधान

आमतौर पर कई उद्योगपतियों के पास ऐसी संपत्ति नहीं होती जिसे गिरवी रखकर उधार लिया जा सके। ऐसे में कैश फ्लो बरकरार रखना ही लघु उद्योग के लिए एकमात्र उपाय है जिससे वो अपने भविष्य को सुरक्षित कर सकें। भारत में कई ऐसे बैंक हैं जो कंपनी के कैश फ्लो को देखते हुए ऋण देते हैं।

निवेशकों और साझेदारों से संपर्क करें

इस संकटकाल में कई पब्लिक सेक्टर बैंकों ने अपने ग्राहकों के लिए आपात निधि की सेवा शुरू की है। ऐसे में इन सुविधाओं का फायदा उठाने में देरी नहीं करनी चाहिए। निवेशक भी इस बात को लेकर चिंतित हैं कि जिस उद्योग में उन्होंने पहले पैसा लगाया है वो फिर से सुचारु हो। ऐसे में निवेशक भी इस वक्त निवेश करने के लिए तैयार हो जाएंगे। निवेशकों से बात करते वक्त आप कैश फ्लो को बनाए रखने की अपनी योजना साझा करें। निवेशकों, बैंक, टैक्स प्राधिकारी और सरकार से निवेश उठाने के लिए आपके वित्तीय स्टेटमेंट, पुराने बिल और सभी जरूरी दस्तावेज अप टू डेट होने चाहिए।

मौजूदा वक्त में पैसों की कमी की वजह से हो सकता है आप समय पर कई पेमेंट नहीं कर पा रहे होंगे। ऐसी स्थिति में कर्जदाता को पहले से सूचित कर दें ताकि वो बकाया पैसे चुकाने के लिए नए अनुबंध बना सकें जिससे दोनों को फायदा हो। कर्जदाताओं से साफ संवाद करके उनका भरोसा जीतना आपके और आपकी कंपनी के लिए लाभदायक हो सकता है। अपने कर्जदाताओं को नीचे दिए गए चार बिंदुओं के बारे में जल्द से जल्द सूचित करें।



उत्पाद के
पोर्टफोलियो पर
असर या पूरे
व्यवसाय पर असर
या
फिर व्यवसाय के
सेक्टर पर असर

वित्तीय चक्र में
देरी से व्यवसाय
को भारी
नुकसान

कंपनी के कर्ज
लेने/देने की
क्षमता पर
प्रभाव

आपूर्ति श्रृंखला
पर असर से
उत्पादन पर
प्रभाव

करदाताओं और निवेशकों को इन बातों की भी जानकारी दें- आप कौन से यूनिट बंद कर रहे हैं, कौन से उत्पादन बंद कर रहे हैं, कितने कर्मचारियों को निकाल रहे हैं या उनके वेतन में कितनी कटौती कर रहे हैं? ग्राहकों से उत्पाद की कीमत और शर्तों पर मोलभाव करने के लिए भी ये वक्त अनुकूल है।

इस वक्त हिस्सेदारी कौन दे रहा है?

निवेश जुटाने में इस वक्त समय लग सकता है क्योंकि निवेशक भरोसे पर काम करते हैं। परिचालन में आने वाली दिक्कतों की वजह से आप उनसे मिल नहीं सकते हैं ऐसे में निवेश जुटाने की प्रक्रिया धीमी पड़ सकती है। ऐसे में आप निवेशकों से अंतरिम फंड की मांग कर सकते हैं। कैश फ्लो को लेकर आपकी योजना आपको अपने व्यवसाय के भविष्य के बारे में समझाने में मददगार साबित होगी जिससे निवेशक दिलचस्पी दिखा सकते हैं। आपके मौजूदा ग्राहक, नए उत्पाद, नए बिजनेस मॉडल इत्यादि निवेशकों की दिलचस्पी को बढ़ा सकते हैं

स्टार्ट-अप इस वक्त खुद को फंसा हुआ समझ रहे होंगे लेकिन इस वक्त अपने व्यवसाय को नए तरीके से देखने जरूरत है। नए उत्पाद या सेवाओं के बारे में सोचें जिससे निवेशक आपकी कंपनी में दिलचस्पी बढ़ाएं। अपने व्यवसाय को बदली हुई परिस्थितियों के हिसाब से ढालें। स्टार्ट-अप कंपनियों को विशेषज्ञों से सलाह लेने की जरूरत है।

बिजनेस मॉडल में बदलाव करें

लंबे वक्त तक विविधता को बरकरार रखना

खर्च में कटौती और कंपनी के अदरूनी संसाधनों का प्रबंधन नई परिस्थितियों के हिसाब से ढलने में मददगार साबित होगा। लॉकडाउन के बाद व्यवसायों को ये समझने की जरूरत है कि क्या उनका उत्पाद या सेवाएं इस दौर में भी प्रासंगिक हैं और क्या इससे उन्हें उचित लाभ हो रहा है? नए दौर में आप दूसरे लघु उद्योगों के साथ साझेदारी के बारे में सोच सकते हैं ताकि संसाधनों को साझा कर सकें। बदले हुए परिदृश्य में आप नए व्यावसायिक उद्देश्यों के बारे में प्लान कर सकते हैं।

नया बिजनेस मॉडल

व्यवसायों को ये समझने की जरूरत है कि जिन चीजों को उन्होंने इस दौर में प्राथमिकता दी है उसका असर (अच्छा/बुरा) लंबे वक्त तक होने वाला है। भविष्य में इसका खामियाजा भी उठाना पड़ सकता है। जैसे, दुनियाभर में परिचालन और आयात पर लगी पाबंदियों की वजह से पृथ्वी पर पाई जाने वाली दुर्लभ सामग्रियों (रेयर अर्थ एलिमेंट्स) के लिए अब विकल्प तलाशना पड़ेगा। जैसे स्थायी चुंबक के उपलब्धता घटी है, ऐसे में नए आविष्कार को बढ़ावा मिलेगा। याद रहे, आवश्यकता आविष्कार की जननी है।

लघु उद्योगों में कई बदलाव आने के आसार हैं। भारतीय उद्योग प्रवासी मजदूरों पर निर्भर है। मजूर अपने गांव वापस लौट चुके हैं जिससे मजदूरों की किल्लत पैदा हो गई है। ऐसे में सवाल ये उठता है कि आप काम कैसे करेंगे? क्या आप ऐसे क्षेत्रों में प्लांट लगा सकते हैं जहां मजदूरों की उपलब्धता हो? ऐसे सवालों के जवाब पर भी आपका नया बिजनेस मॉल निर्भर करता है।

नए उद्देश्यों के साथ लंबे वक्त के लिए पूर्वानुमान लगाएं

लघु उद्योगों को परिचालन और आपूर्ति के हर पहलू पर गौर करने की जरूरत है। अपने व्यवसाय को सुचारु रूप से चलाने के लिए इस बात को सुनिश्चित कर लें कि आपके आपूर्तिकर्ता और ग्राहक काम कर रहे हैं या नहीं। या आपके उत्पाद की मांग बाजार में है या नहीं।

अगले करीब एक साल तक सिर्फ लेनदारी पूरी करके आपकी आर्थिक जरूरतें पूरी नहीं होंगी। भंडार में पड़े उत्पाद को बेचकर भी इतना पैसा इकट्ठा नहीं हो पाएगा कि आप काम को दोबारा सुचारु रूप से चला पाएं क्योंकि उद्योग आपूर्ति श्रृंखला और ग्राहकों पर आधारित है। इसीलिए विशेषज्ञों की सलाह है कि, लघु उद्योगों को दोबारा खड़ा करने के लिए सिर्फ संचालन और भंडार के प्रबंधन से काम नहीं चलेगा बल्कि इसके लिए पूरे तंत्र और आपूर्ति श्रृंखला को सुचारु होना पड़ेगा, और इसी पर आपका ध्यान केंद्रित होना चाहिए।

व्यापार को भविष्य के लिए तैयार रखें

पूरे वित्तीय ढांचे को डिजिटल करें: साल 2018 में लघु उद्योगों के क्षेत्र में करीब 25 लाख करोड़ की राशि का लेनदेन पारंपरिक तरीकों से हुआ था। वहीं करीब 20 लाख करोड़ की राशि का लेनदेन अनौपचारिक तरीके से हुआ था। अनौपचारिक लेनदेन में ब्याज दर आमतौर पर दोगुनी होती है। पूरी व्यवस्था को डिजिटल करने से पारंपरिक तरीकों को बढ़ावा मिलेगा और इससे छोटे लघु उद्योगों को भी फायदा होगा। इससे सरकारी योजनाओं का फायदा उठाने में भी आसानी होगी।

संचालन को स्वचालित करना: अनिश्चितता के इस दौर में उत्पादन की प्रक्रिया को सुधारने के तौर तरीकों के बारे में सोचने का मौका मिला है। साथ ही कम श्रमबल के साथ काम करने की चुनौती भी है। श्रमिकों के लौटने में देरी की वजह से उत्पादन पर फर्क पड़ेगा। ऐसे में व्यवसाय स्वचालित संचालन की तरफ बढ़ेंगे। जिससे उद्योग एक-दूसरे से जुड़ने लगेंगे (Internet of Things, IoT). इस बात से सभी वाकिफ हैं कि स्वचालित तकनीक से उत्पादन क्षमता बढ़ती है, कच्चे माल की उपयोगिता बढ़ती है और बर्बादी कम होती है।

अनुलग्नक (Annexure) 1: मासिक कैश फ्लो स्टेटमेंट का खाका

मासिक कैश फ्लो स्टेटमेंट												
(रुपये)	अप्रैल- 20	मई- 20	जून- 20	जुलाई- 20	अगस्त- 20	सितंबर- 20	अक्टूबर- 20	नवंबर- -20	दिसंबर- 20	जनवरी- 21	फरवरी- 21	मार्च- 21
शुरुआती कैश												
बैंक में जमा राशि												
म्यूचुअल फंड / लिक्विड इन्वेस्टमेंट												



कुल शुरुआती कैश	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
आने वाले पैसों का अनुमान:												
बिक्री से कैश												
देनदारों से भुगतान												
अन्य (टैक्स रिफंड इत्यादि)												
अनुमानित खर्च:												
<i>बिक्री से संबंधित खर्च</i>												
कच्चा माल												
श्रमिकों पर खर्च												
वेतन												
उपयोगिता (बिजली, पानी, गैस, गर्म पानी)												
किराया												
<i>अन्य</i>												
बीमा												
तकनीक/डेटा												
मार्केटिंग पर खर्च												
अन्य प्रबंधन खर्च												
आपूर्ति (ऑफिस और संचालन)												
मरम्मत और रखरखाव												
विज्ञापन												
कार, डिलीवरी और परिचालन												
अकाउंटिंग और लीगल												
किराया												
टेलीफोन/इंटरनेट												
पेशेवरों पर खर्च												



बीमा												
टैक्स												
ब्याज												
अन्य (अंकित करें)												
वैधानिक भुगतान												
जीएसटी												
आयकर												
कर्ज का भुगतान												
पूंजीगत व्यय / संपत्ति खरीद												
कुल भुगतान	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
नकद शेष बैलेंस	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
अगर नकद शेष शून्य से कम है तो आपूर्ति:												
इक्विटी												
कर्ज												