

अध्याय 6 ए.आई/आई.ए का कार्यात्मक एवं वित्तीय निष्पादन

6.1 कार्यात्मक निष्पादन

6.1.1 मुख्य कार्यात्मक/राजस्व मापदण्ड

दोनों हवाई कंपनियों (विलय पूर्व/पश्चात) के मुख्य कार्यात्मक/राजस्व मापदंडों का सार नीचे प्रस्तुत है:

तालिका 6.1 2005-10 के दौरान के मुख्य परिचालन/राजस्व मापदंड

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
यात्री राजस्व (करोड़ रु)	10397	10242	9954	9267	9150
भाड़ा राजस्व (करोड़ रु)	818	748	673	662	691
ए.एस.के.एम ⁴⁸ (मिलियन)	47274	47969	48393	43591	44723
ए.टी.के.एम ⁴⁹ (मिलियन)	5786	5840	6168	5602	6053
आर.पी.के.एम ⁵⁰ (मिलियन)	31403	31483	30890	25950	28965
आर.टी.के.एम ⁵¹ (मिलियन)	3505	3456	3689	3191	3533
यात्री राजस्व/आर.पी.के.एम (रु)	3.31	3.25	3.22	3.57	3.16

नोट: 2005-06 से 2006-07 तक, आई.ए.एल व ए.आई.एल के आंकड़े जोड़ गए हैं, जबकि 2007-08 से 2009-10 तक के आंकड़े विलयित संस्था (ए.आई) के हैं।

आई.ए.एल/नेसिल (संकर-ढांचा) एवं ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ा ढांचा) का अलग-अलग विवरण निम्नांकित स्थिति को उजागर करता है:

तालिका 6.2 आई.ए.एल/नेसिल (संकर ढांचा) व ए.आई.एल/नेसिल(चौड़े ढांचा) के मुख्य परिचालन/राजस्व मापदंड

	आई.ए.एल/नेसिल (संकरा ढांचा)		ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ा ढांचा)	
	2005-06	2009-10	2005-06	2009-10
यात्री राजस्व (करोड़ रु)	4709	4496	5688	4654
ए.एस.के.एम (मिलियन)	16308	15846	30966	28877
आर.पी.के.एम (मिलियन)	10891	10855	20511	18110

⁴⁸उपलब्ध सीट किलोमीटर

⁴⁹उपलब्ध टन किलोमीटर

⁵⁰राजस्व यात्री किलोमीटर

⁵¹राजस्व टन किलोमीटर

	आई.ए.एल/नेसिल (संकरा ढांचा)		ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ा ढांचा)	
	2005-06	2009-10	2005-06	2009-10
यात्री राजस्व/आर.पी.के.एम (रु)	4.32	4.14	2.77	2.57
यात्री भार घटक (प्रतिशत)	66.8	68.5	66.20	62.77
भाड़ा राजस्व (करोड़ रुपये)	242	198	576	493
ए.टी.के.एम (मिलियन)	1593	1637	4193	4417
आर.टी.के.एम	1141	1089	2364	2444
कुल भार घटक (प्रतिशत)	71.6	66.5	56.40	55.30

2005-06 से 2009-10 के बीच कार्यात्मक निष्पादन अधिकतर पैमानों (यात्री/भाड़ा राजस्व, उपलब्ध सीट किलोमीटर (ए.एस.के.एम) उपलब्ध टन किलोमीटर (ए.टी.के.एम) राजस्व यात्री किलोमीटर (आर.पी.के.एम) यात्री राजस्व प्रति आर.पी.के.एम, दोनों हवाई कंपनियों (विलय पूर्व/पश्चात) के लिए यात्री भार घटक (पी.एल.एफ) में बहुत में गिरावट हुई।

6.1.2 आई.ए.एल/नेसिल (संकरा ढांचा) का तुलनात्मक निष्पादन

6.1.2.1 नकदी घाटे वाले रूट

आई.ए.एल से संबन्धित साल 2005-06 से 2009-10 के बीच की पथ अर्थव्यवस्था ने उजागर किया कि कुल 742 सेवाओं (500 घरेलू एवं 242 अंतर्राष्ट्रीय) में से,

- 467 सेवाएँ (63 प्रतिशत) नकदी खर्च को पूरा नहीं कर पा रहीं थीं;
- 185 सेवाएँ (25 प्रतिशत) नकदी खर्चा तो पूरा कर पा रही थी लेकिन कुल खर्चा नहीं पूरा कर पा रही थी; एवं
- केवल 90 सेवाएँ (12 प्रतिशत) परिचालन का कुल व्यय पूरा कर पा रही थी।

घरेलू एवं अंतर्राष्ट्रीय सेवाओं की लाभकारिता का वार्षिक प्रचलन निम्नांकित है:

तालिका 6.3 आई.ए.एल/नेसिल (संकरा ढांचा) की सेवाओं का सांचा (मेट्रिक्स)

साल	कुल सेवाएँ		नकद व्यय नहीं पूरा कर पाने वाली सेवाएँ		सेवाएँ जो नकदी व्यय पूरा कर रहीं हैं परन्तु कुल व्यय नहीं		कुल व्यय पूरा करने वाली सेवाएँ	
	घरेलू	अंतर्राष्ट्रीय	घरेलू	अंतर्राष्ट्रीय	घरेलू	अंतर्राष्ट्रीय	घरेलू	अंतर्राष्ट्रीय
2005-06	90	49	23	17	28	12	39	20
2009-10	107	39	63	27	41	10	3	2
2005-10 (सकल)	500	242	326	141	123	62	51	39

2005-06 से 2009-10 के बीच,

- नकदी व्यय को पूरा न कर पाने वाली सेवाओं में घरेलू सैक्टर में 26 प्रतिशत से 59 प्रतिशत की वृद्धि हुई एवं अंतर्राष्ट्रीय सैक्टर में 35 प्रतिशत से 69 प्रतिशत की वृद्धि हुई, एवं
- कुल लागत को वहन करने वाली सेवाओं घरेलू क्षेत्र में 43 प्रतिशत से 3 प्रतिशत और अन्तर्राष्ट्रीय क्षेत्र 41 प्रतिशत से 5 प्रतिशत घट गई।

इसके जवाब में (फरवरी 2011 में),

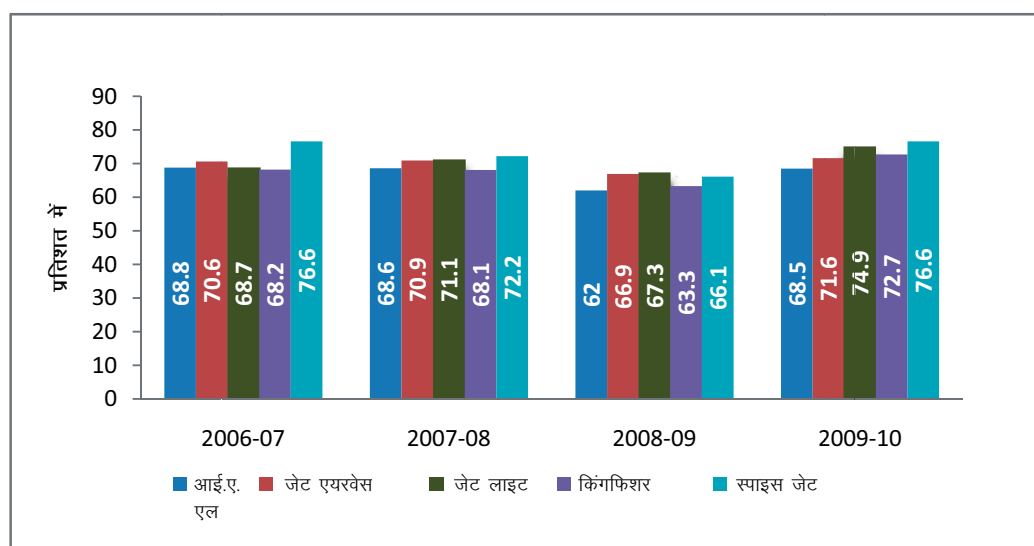
- ए.आई प्रबंधन ने (फरवरी 2011 में) कहा कि निरीक्षण की गई अवधि में एक ओर विदेशी वाहकों की भारतीय बाजार में पैठ कई गुना बढ़ गयी और इसके अतिरिक्त भारतीय वाहकों (जैट एयर वेज, एयर सहारा व किंगफिशर एयर लाइंस) को अंतर्राष्ट्रीय बाजारों में प्रवेश की अनुमति के अलावा घरेलू क्षमताएं बढ़ाने के लिए अबाध अधिकार दे दिए गए। इसके फलस्वरूप, जैट एयर वेज, किंगफिशर, जैट-लाइट एवं एयर सहारा ने एक सीमा तक बिल्कुल उन्ही अंतर्राष्ट्रीय मार्गों पर परिचालन प्रारम्भ कर दिया जो कंपनी द्वारा सेवित किए जा रहे हैं।
- नागर विमानन मंत्रालय ने (फरवरी 2011 में) जवाब दिया कि इस कालावधि में, सामान्यतया विमानन क्षेत्र में मन्दी ही थी और लगभग सभी विमानन कंपनियों को घाटे सहने पड़े। 2008 में ईंधन की उच्च कीमतों ने इस (घाटों की) प्रवृत्ति को और भी बढ़ा दिया। मार्गों के यौक्तीकरण के लिए कई पहल की गई।

मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) कहा कि ए.आई प्रबंधन का घरेलू क्षमताएं बढ़ाने के लिए भारतीय वाहको को अबाधित अधिकार मुहैया कराने का दावा ठीक नहीं था व आर्थिक माहौल में अन्य वाहकों के साथ प्रतिस्पर्धा समाप्त कर देना संभव नहीं था।

6.1.2.2 अन्य प्रतिस्पर्धियों की तुलना में असंतोषजनक प्रदर्शन

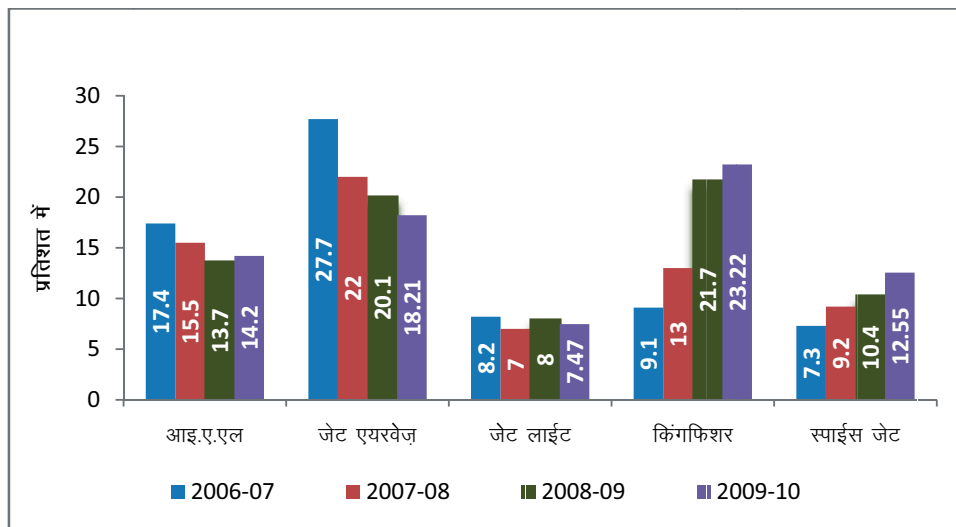
आई.ए.एल के निष्पादन की उसके प्रतिस्पर्धियों से विभिन्न पैमानों पर तुलना उन सभी पैमानों पर उसके निकृष्ट निष्पादन को झलकाता है:

चार्ट 6.1 आई.ए.एल/नेसिल (संकरा ढांचा) व उसके प्रतिस्पर्धियों का यात्री भार घटक (पी.एल.एफ)

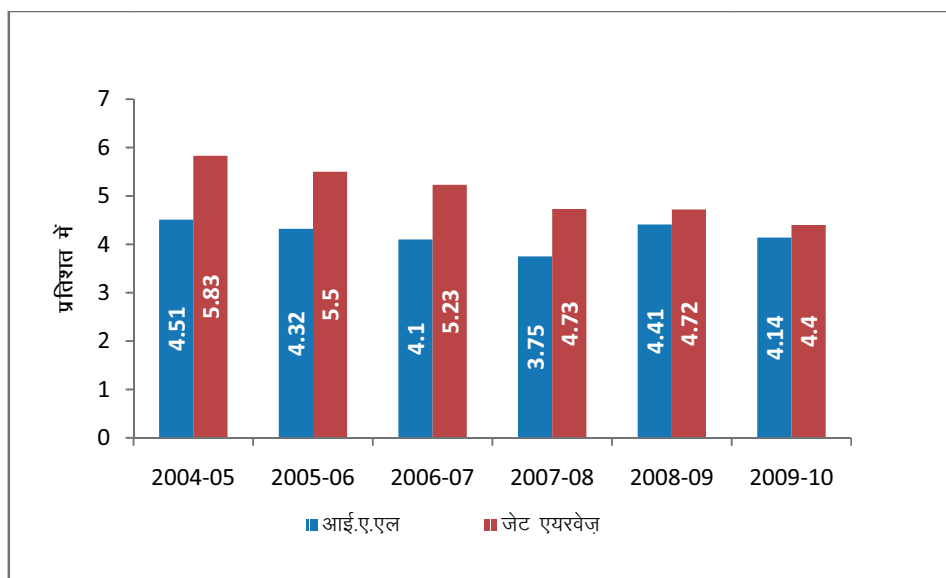


यद्यपि सभी हवाई कंपनियों के लिए 2008-09 एक खराब वर्ष था तो भी आई.ए.एल की स्थिति अपने प्रतिस्पर्धीयों से भी बहुत ही अधिक खराब थी।

चार्ट 6.2 आई.ए.एल/नेसिल (संकरा ढांचा) व उसके प्रतिस्पर्धीयो का घरेलू बाजार हिस्सा

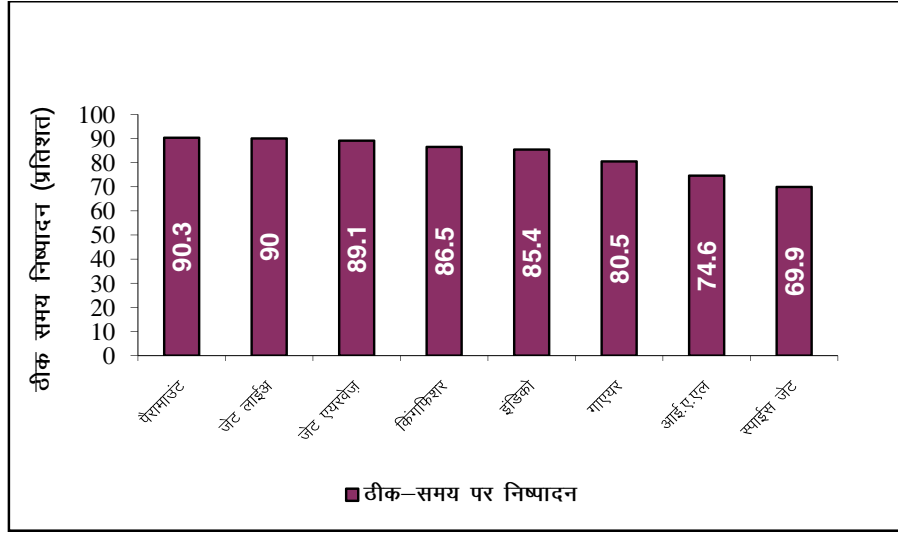


चार्ट 6.3 आई.ए.एल/नेसिल (संकरा ढांचा) व जैट एयर वेज का प्रति आर पी के एम राजस्व



2006-07 से 2009-10 के बीच, आई.ए.एल का घरेलू बाजार हिस्सा अपने प्रतिस्पर्धीयों की तुलना में (प्राथमिकतया किंगफिशर एवं स्पाइस जेट) नाटकीय रूप से गिरा। यात्री राजस्व प्रति आर.पी.के.एम स्थिर रहा (जबकि जेट का यात्री प्रति आर.पी.के.एम 2004-05 से 2009-10 में नाटकीय रूप से गिरा)।

चार्ट 6.4 मुख्य घरेलू विमान कंपनियों का ठीक समय निष्पादन (जुलाई 2010)



आई.ए.एल. का ठीक-समय निष्पादन (ओ.टी.पी) फुल सर्विस कैरियर (किंगफिशर व जेट एयरवेज) एवं कम खर्च वाहकों (जेट लाइट, इंडिगो, गो एयर-स्पाइस जेट के अतिरिक्त) दोनों की ही तुलना में, उल्लेखनीय रूप से कम था।

मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) उत्तर दिया कि उक्ति को लिख लिया गया है।

6.1.2.3 पट्टे पर लिए गए विमान वापस नहीं किए जा सके

हालांकि अभिग्रहण परियोजना में पट्टे पर लिए गए सभी वायुयानों की ही वापसी होना शामिल था, लेकिन मार्च 2010 तक, आई.ए.एल. और उसकी सहायक कंपनी, एयरलाइन एलाइड सर्विसिज लिमिटेड (ए.ए.एस.एल.) ने 37 विमान पट्टे पर ले रखे थे। उन 37 विमानों में:

- 11 विमान बहुत कम क्षमता विमान (7-ए.टी.आर व 4-सी आर.जे विमान) थे, जो समुचित रूप से नवीन अधिग्रहीत विमानों से नहीं बदले जा सकते थे।⁵²
- 8 विमान बेच दिए गए एवं वापिस पट्टे पर लिए गए, स्पष्टतया धन उत्पादन के साधन के लिए (ए.आई की संकटपूर्ण वित्तीय स्थिति को देखते हुए)

बाकी बचे विमानों में से, 8 ए 320 विमान नीदरलैंड्स के एक पट्टादाता (मैसर्स एैरकैप) मार्च 2003 से मार्च 2005 के बीच एक चालू पट्टे पर प्राप्त किए गए। इनमें से 6 विमानों को मार्च 2008 से अक्टूबर 2009 के बीच विस्तारित पट्टा काल को पूरा करने के पश्चात् वापिस कर दिया जाना था।

पट्टा समझौते के अनुसार, पट्टे के विमानों को पट्टादाता को वापिस करने से पहले, अनुबंधित विमान परीक्षणों को पूरा करने के लिए परस्पर रूप से स्वीकृत एक एम.आर.ओ सुविधा-केन्द्र पर भेजा जाना था। इनमें से तीन विमान आई.ए.एल. द्वारा व्यावसायिक परिचालन में से हटा दिए गए एवं जोर्डन स्थित एक एम.आर.ओ को फरवरी जुलाई 2008 के बीच भेज दिए गए। लेकिन पट्टादाता ने वापिस दिए विमानों को उनकी वर्तमान वास्तुस्थिति एवं दस्तावेजों पर झगड़ा खड़ा कर उनको लेने से मना कर दिया एवं इसके निपटान के लिए बड़े मात्रा के दावे उठाए।

⁵² उस सीमा तक परियोजना रिपोर्ट का यह पूर्वानुमान कि पट्टे पर लिए गए सारे ही विमान वापिस कर दिए जाएंगे, ही ऋणपूर्ण था।

आरिवरकार, पट्टाकार को मई 2009 में एक विमान एक 2.7 मिलियन डालर के वापिस खरीद पैकेज⁵³ के पश्चात् वापिस कर दिया गया (यथा विमान की पुनर्प्रदान शर्तों से संबंधित सभी उत्तरदायित्वों को छोड़ देने के बदले आई.ए.एल द्वारा पट्टाकार को क्षतिपूर्ति की अदायगी) शेष दो विमान व तीन विमानों के लिए, पट्टाकार ने क्रमशः 5 से 10 मिलियन डालर के खरीद पैकेज की मांग की।

न्यायिक रूप से यदि मानें तो, ऐसी स्थिति आई.ए.एल द्वारा आसानी से पूर्वदृष्ट नहीं की जा सकती थी यह स्पष्ट नहीं है कि क्या विमान के अतिरिक्त पुर्जों की खराबी ने भी कम से कम आंशिक रूप से ही इन समस्याओं को बढ़ाने में योगदान किया।

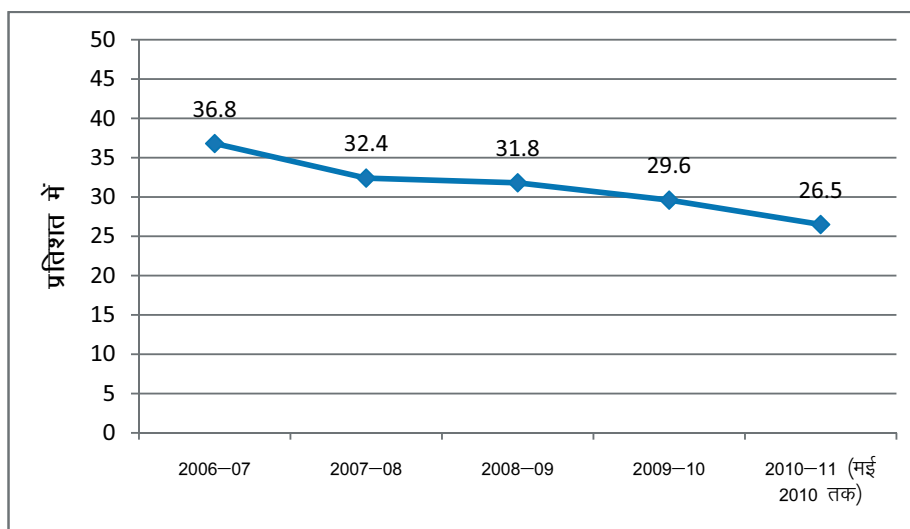
लेकिन यह पट्टे पर विमान लेने की प्रक्रिया पर अनुचित निर्भरता के खतरों को भी उजागर करता है। जब पट्टे का बाजार प्रतिकूल हो जाता है (जिससे पट्टे पर लिए विमान के लिए नए ग्राहक ढूँढने में दिक्कतें होती हैं), तो पट्टाकार आई.ए.एल को पट्टे पर दिए गए विमानों को वापिस करने से हतोत्साहित करने/रोकने के लिए ठेके समझौते की सभी संभव कमियों का उपयोग कर प्रकृतिया ही अपने व्यावसायिक हितों को सुरक्षित करने का प्रयास करेगा।

मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) कहा कि वायुयानों के पट्टे से संबंधित मामले पर एयर इंडिया के बोर्ड द्वारा भी विचार कर लिया गया था एवं लेखापरीक्षा टिप्पणियों को भी लिख लिया गया है।

6.1.2.4 माल प्रचालन

माल प्रचालन में आई.ए.एल का बाजार हिस्सा 2006-07 में 36.8 प्रतिशत से 2009-10 में 29.6 प्रतिशत तक नाटकीय रूप से गिरा, जैसा कि नीचे दिखाया गया है:

चार्ट 6.5 माल परिचालन में आई.ए.एल/नेसिल (संकराढांचा) का बाजार हिस्सा



अगस्त 2007 व जुलाई 2008 के बीच बी 737 विमान के माल वाहक विमान में रूपांतरण से आई.ए.एल को कोई लाभ नहीं हुआ।

⁵³“वापिस खरीद पैकेज/क्षतिपूर्ति” शब्द से पट्टाकारों में स्वयं नहीं आता परन्तु केवल पट्टे पर लिए गए वायुयानों की पुनः निकासी के समय ही आता है। इसे पट्टादाता द्वारा जोर डालने के तरीके के रूप में लिया जा सकता है।

कुल मिलाकर,

- मार्ग मितव्ययता ने उजागर किया कि आई.ए.एल की सेवाएँ घरेलू एवं अंतरराष्ट्रीय, दोनों ही क्षेत्रों में नकद या कुल कीमतों को पूरा नहीं वहन कर पा रहीं थीं।
- आई.ए.एल का विभिन्न पैमानों (पी.एल.एफ, घरेलू बाजार हिस्सा, यात्री राजस्व प्रति आर.पी.के.एम) पर अपने प्रतिस्पर्धीयों की तुलना में निष्पादन निरन्तर ही निकृष्ट था। आई.ए.एल.का ठीक समय निष्पादन— सेवा का एक अति महमवपूर्ण पैमाना, दोनों—पूर्ण सेवा वाहको एवं कम लागत वाहकों की तुलना में कम था।इसके अतिरिक्त, आई.ए.एल का माल प्रचालन में बाजार हिस्सा 5 बी 737 विमान के मालवाहक विमान में रूपांतरण के बाद भी नाटकीय रूप से गिरा।

मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) लेखापरीक्षा टिप्पणी लिख ली एवं यह भी कहा कि लेखापरीक्षा द्वारा वर्णित कारणों के कारण ही माल परिचालन में कमी आई है।

6.1.3 ए.आई.एल का तुलनात्मक निष्पादन

6.1.3.1 मार्ग लाभकारिता विश्लेषण

2005–10 के दौरान, पूर्ववत् ए.आई.एल 26 उप-मार्ग (गंतव्य) वाले 10 अंतरराष्ट्रीय मार्ग पर परिचालन करता था जो 2009–10 में घटाकर 19 उप-मार्ग कर दिए गए। 2005–10 में परिचालित दस मार्गों में से,

- छः मार्ग (भारत/यू.एस.ए, भारत/कनाडा, भारत/यू.के⁵⁴, भारत/पूर्वी अफ्रीका, भारत/दक्षिण पूर्व एशिया, तथा भारत/चीन) 2001–02 से घाटे वहन कर रहे थे;
- 2005–06 तक केवल दो मार्गों (भारत/सुदूर पूर्व एशिया व भारत-खाड़ी/मध्य पूर्व) ने लाभ कमाया;
- 2009–10 में प्रारम्भ दो नए मार्गों: भारत-फ्रैंकफर्ट व भारत-वाशिंगटन में भी घाटा हुआ।
- 2009–10 में सभी मार्ग घाटे में थे जैसा कि निम्नांकित है:

तालिका 6.4 2005–10 के मध्य ए.आई.एल.द्वारा/नेसिल (चौड़ा-ढाचा) परिचालित मार्गों की लाभकारिता

(करोड़ रु. में)

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
भारत/यू.एस.ए	-552.44	-1003.02	-1452.18	-2842.86	-1522.15
भारत/कनाडा	-61.92	-144.34	-228.96	-191.95	-355.21
भारत/यू.के	-115.09	-234.63	-348.18	-272.66	-514.87
भारत/पूर्वी अफ्रीका	-6.57	-23.56	-30.79	-79.28	-34.39
भारत/दक्षिण पूर्व एशिया	-94.66	-152.43	-97.67	-5.99	-51.49
भारत/चीन	-18.31	-64.31	-85.67	-90.38	-66.98

⁵⁴2004–05 के अतिरिक्त

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
भारत/खाड़ी मध्य पूर्व	229.91	90.81	-262.17	-566.53	-688.13
भारत/सुदूर पूर्व एशिया	7.8	-152.1	-158.72	-482.59	-207.02
भारत/पैरिस	--	--	--	-54.95	-331.08
भारत/बंगलादेश	--	--	--	-0.57	--

मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) उत्तर दिया कि टिप्पणी को लिख लिया गया है।

6.1.3.1.1 भारत/यू.एस.ए मार्ग

मार्गों के निरीक्षण ने उजागर किया कि ए.आई.एल निरंतर ही यू.एस.ए मार्ग पर घाटे में थी। यू.एस.ए मार्ग में परिचालन घाटा, जब यह चार उप मार्गों (गंतव्यों) पर उड़ रही थी निम्नलिखित है:

तालिका 6.5 भारत-यू.एस.ए मार्ग पर ए.आई.एल/नेसिल (चौड़े ढांचा) के परिचालनों की रूपरेखा

(करोड़ रु. में)

विवरण	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
भारत/यू.एस.ए मार्ग पर परिचालन घाटा	-552	-1003	-1452	-2843	-1522
परिचालित मार्गों पर ए.आई.एल का मूल परिचालन ⁵⁵ घाटा	-611	-1684	-2664	-4588	-3743
परिचालित मार्गों पर ए.आई.एल के परिचालन घाटे के अनुपात में भारत/यू.एस.ए मार्ग के परिचालन घाटे का प्रतिशत(%)	90	60	55	62	41

तालिका 6.5 भारत -यू.एस.ए. के उप मार्गों पर प्रचालन निष्पादन

(करोड़ रु. में)

भारत-यू.एस.ए. के उप मार्ग	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
न्यूयार्क	-73.84	-265.57	-686.23	-1499.71	-482.01
न्यूवार्क	-125.24	-217.73	-317.46	-642.85	-563.95
चिकागो	-113.17	-240.52	-293.77	-496.65	-328.34
लास ऐन्जलस	-240.19	-279.19	-154.68	-203.65	-
वाशिंगटन	-	-	-	-	-147.85

⁵⁵प्रत्येक वर्ष का परिचालन घाटा, ए.आई.एल द्वारा परिचालित सभी मार्गों, पर हुए लाभ/घाटे का कुल योग है।

भारत/यू.एस.ए मार्ग ए.आई.एल के परिचालनों को विपरीत रूप से प्रभावित करने वाला अकेला सबसे बड़ा घटक था। लगातार चलने वाले यू.एस.ए परिचालन की बढ़ी हुई आय से संबन्धित पुर्वानुमान की अत्यधिक बढ़ी चढ़ी प्रकृति (जो 50 लम्बी दूरी पायुयान के लिए पुनरीक्षित परियोजना रिपोर्ट में प्रस्तावित था) इससे स्पष्ट ही उजागर होती है।

मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) जवाब दिया कि उक्त काल में मंदी थी व तेल कीमतें उँची थी एवं संसार की अधिकतर विमान कंपनियों ने यू.एस.ए को उड़ानें परिचालित करने में घाटा उठाया। लेकिन, सीधे यू.एस.ए परिचालनों की उत्पादकता से संबंधित अतरांजित अनुमानों पर कुछ नहीं कहा गया है।

6.1.3.1.2 न्यूयार्क उप-मार्ग

यद्यपि ए.आई.एल न्यूयार्क उप मार्ग पर घाटे में था, उसने परिचालन की आवृत्ति 725 उड़ानों (2005-06) से 2183 उड़ानों (2008-09) तक बढ़ा दी किन्तु यात्री भार घटक 68.5 प्रतिशत (2005-06) से घटकर 58.8 प्रतिशत (2008-09) हो गया (हालांकि ए.आई.एल. ने मध्य 2007-08 से दैनिक अविराम उड़ान परिचालित कर नये प्राप्त किए बी 777-200 एल.आर वायुयान पर लगा दिए थे)। इस उप मार्ग पर कुल परिचालन घाटा 2005-06 से 73.84 करोड़ रु. से बढ़कर वर्ष 2009-10 में 482.01 करोड़ रु. हो गया।

इसके अतिरिक्त, ए.आई.एल घाटे में भी न्यूयॉर्क उप मार्ग को बिना आवृत्ति में कोई विशेष कटौती किए परिचालित करती रही। वैसे, जैट एयर वेज, जो सैन फैंसिस्को को परिचालन कर रहा था ने उत्तरी अमरीका पर अपनी क्षमता का आकार ठीक करने हेतु (जनवरी 2009) में परिचालन बंद कर दिया और अपने लम्बी दूरी के 7 बी-777 वायुयानों को अन्य हवाई कंपनियों को पट्टे पर दे दिया। ए.आई.एल के परिचालन की न्यूयॉर्क उप मार्ग पर आवृत्ति घटकर 1219 उड़ानें केवल 2009-10 में ही जाकर हुई, पी.एल.एफ तब 67.9 प्रतिशत या इस उप मार्ग पर कुल परिचालन घाटा 482.01 करोड़ रु. था।

इसके उत्तर में, प्रबंधन ने बताया (फरवरी 2011) कि भारत यू.एस.ए मार्ग पर ए.आई.एल के परिचालन की निरन्तर समीक्षा की जा रही थी और परिचालन सीमाओं को बेहतर करने के लिए विभिन्न प्रयास किए जा रहे थे जिन्होंने संतोषजनक परिणाम दिए और मार्ग अब नकदी अधिशेष भी पैदा कर रहा था, जैसे कि 2010-11 में। मंत्रालय ने कहा कि ए.आई.एल का इस मार्ग पर 2009-10 में बाजार हिस्सा करीब 23 प्रतिशत था एवं बाजार हिस्सा/वायुअड्डा स्लाट बनाए रखने के लिए यह आवश्यक था कि यू.एस.ए के लिए परिचालन जारी रखे जाए।

मंत्रालय ए.आई.एल द्वारा दिए गए उत्तर से सहमत था (अगस्त 2011 में)।

6.1.3.1.3 खाड़ी व मध्य पूर्व मार्ग

2005-06 तक, ए.आई.एल खाड़ी/मध्य पूर्व में सभी 10 उपमार्गों पर लाभ कमा रहा था, केवल अल-आइन को छोड़कर। कुछ मार्गों से परिचालन बन्द कर दिया गया और (अप्रैल 2005 से फरवरी 2007 के मध्य) अपनी ही कम लागत सहायक इकाई एयर इंडिया चार्टर्स लिमिटेड (ए.आई.सी.एल) को दे दिया गया। 2007-08 में ए.आई.एल सात उप मार्ग परिचालित करती थी जिसमें से केवल दो उपमार्गों ने मुनाफा कमाया (अबूधाबी व मस्कट) 2009-10 में परिचालित सभी 5 उपमार्गों में घाटा हुआ।

कुवैत उप मार्ग

इस उप मार्ग पर 2005-06 तक ए.आई.एल रूट-एक कर लाभ कमा रहा था, जो पश्चात के वर्षों में घाटा वाला हो गया। जनवरी 2007 तक, ए.आई.एल ड्राई लीज (पट्टा) पर लिए विमानों से उड़ाने परिचालित कर रहा था। लेकिन फरवरी 2007 में उसने एक वैट लीज (पट्टा) के विमान को परिचालन की आवृत्ति बढ़ाने के लिए लगाया। दिसम्बर 2007/जनवरी 2008 में परिचालन की आवृत्ति पट्टाकार द्वारा वैट लीज (पट्टा) पर दिए विमान को (नवम्बर 2007) वापिस ले लेने के कारण घट गई। कालान्तर में, ए.आई.एल ने (अक्टूबर 2008) में कुवैत उप मार्ग से सभी उड़ाने हटा लीं। कुवैत उप मार्ग पर 2007-08 के 59.60 करोड़ रु. के कुल परिचालन घाटे में से वैट लीज (पट्टा) का किराया अधिभार ही 88.05 प्रतिशत अर्थात् 52.48 करोड़ रु. था। यद्यपि मुम्बई/नई दिल्ली से कुवैत के यातायात में 2008-09 में वृद्धि हुई लेकिन ए.आई.एल ने इन शहरों से कुवैत को उड़ानें पुनः प्रारम्भ नहीं करी जबकि उसकी प्रतिस्पर्धी जैट एअरवेज ने जनवरी 2008 में नई दिल्ली और कोच्चि से कुवैत को परिचालन प्रारम्भ कर दिए थे।

रियाद उप-मार्ग

रियाद उप-मार्ग 2005-06 में लाभ में था, लेकिन 2006-10 में उसमें परिचालन घाटा रहा। 2006-09 की कालावधि में 372 बार हुए बहुधा विलंब/पुनर्निर्धारण/कुसम्बंधों से पी.एल.एफ पर विपरीत प्रभाव पड़ा एवं (2006-07) में 81.40 प्रतिशत से घटकर 2008-09 में 63.6 प्रतिशत रह गया। इस परिचालन घाटे के बावजूद भी, ए.आई.एल ने 2008-09 में उड़ानों की आवृत्ति बढ़ा दी जिससे घाटे और बढ़ गए। वर्ष 2009-10 में, ए.आई.एल ने रियाद उप मार्ग पर 1621 उड़ाने परिचालित की लेकिन 232 बार विलम्ब/पुनर्निर्धारण/कुसंबंध हुए एवं पी.एल.एफ 66.2 प्रतिशत रहा।

प्रबंधन ने (अप्रैल 2010 में) इन बढ़े हुए घाटों के कारण रूप उदार द्विपक्षीय अधिकार, ए.आई.एल द्वारा परिचालित मार्गों पर निजी भारतीय वाहकों के प्रवेश एवं भारत के अंदरूनी बिन्दुओं पर विदेशी वाहकों की पैठ एवं ए.टी.एफ मूल्य की वृद्धि को बताया।

हमारे मतानुसार में, ए.आई.एल की स्थायी परिचालन कमियों के अलावा मंदी मार्ग लाभकारिता के मुख्य कारण थे द्विपक्षीय अधिकारों में उदार वृद्धि जिससे 'छठा स्वतंत्रता यातायात' (जो अन्यत्र वर्णित है) के भारी मात्रा वाले विदेशी वाहकों को लाभ हुआ एवं स्थायी रूप से घाटे में रहने वाले मार्गों पर उचित मार्ग परिमेयकरण/कटौती/सेवाएं हटाने से, राजस्व प्रबंधन युक्तियों से घाटों को रोकने/घटाने में ए.आई.एल की असफलता।

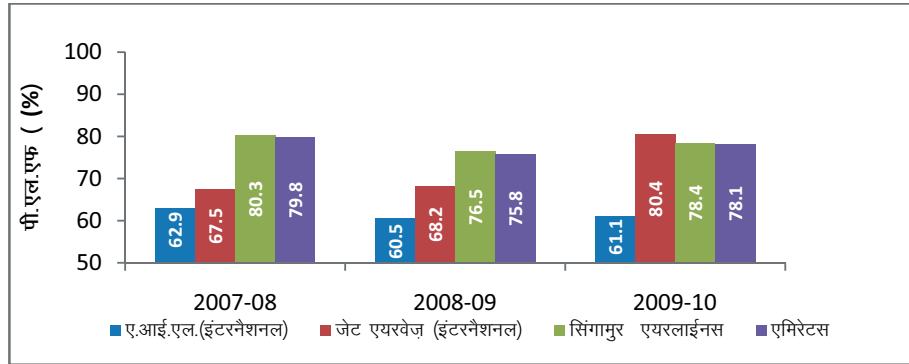
मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) जवाब दिया कि मार्ग परिमेयकरण कर लिया गया एवं स्वीकारा कि उदार द्विपक्षीय समझौते जिससे छठी स्वतंत्रता यातायात के भारी मात्रा वाले विदेशी वाहक लाभान्वित हुए, अपरिहार्य थे। उसने यह भी कहा कि ए.आई की अविराम यू.एस.उड़ान को विशुद्धतया यात्री सुविधा के लिए किसी भी छोटे स्वतंत्रता व्यवस्था में वरीयता दी गई।

मंत्रालय का उत्तर तर्कसंगत नहीं है क्योंकि यह न ही इस खंड पर ए.आई के लाभकारिता आंकड़ों से और न ही परिचालन की आवृत्ति (जो पहले से कम हो गयी है) से दर्शित होता है।

6.1.3.2 प्रतिस्पर्धीयों की तुलना में घटिया पी.एल.एफ

ए.आई.एल का अंतरराष्ट्रीय परिचालनों पर पी.एल.एफ 2003-04 के 73.3 प्रतिशत से घटकर 2009-10 में 61.1 प्रतिशत रह गया। इसके विपरीत, जेट एअरवेज का पी.एल.एफ 2003-04 के 19.4 प्रतिशत से बढ़कर 2009-10 में 80.4 प्रतिशत हो गया। सिंगापुर लाइंस व एमिरेट्स एयर का पी.एल.एफ भी ए.आई.एल से कही बढ़िया था। प्रतिशत

चार्ट 6.6 ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ाढांचा) एवं उसके प्रतिस्पर्धीयों का यात्री भार घटक



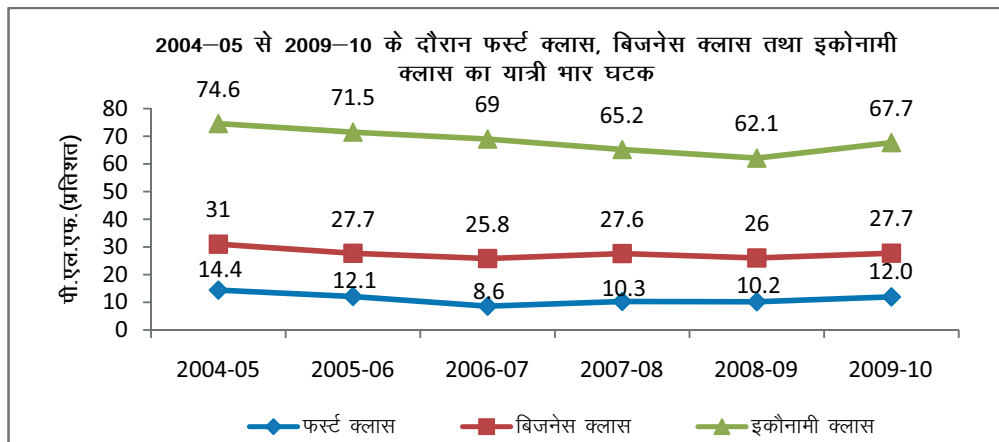
प्रबंधन ने (फरवरी 2011) कहा कि ए.आई.एल के पी.एल.एफ की सिंगापुर एयर लाइंस व एमिरेट्स से तुलना उचित नहीं थी क्योंकि उनके अपने देशों में केन्द्र थे। लेकिन, नई दिल्ली में केन्द्र के विकास के साथ, 'एयर इंडिया' में भी अधिक उच्च पी.एल.ए प्राप्त कर लिया जाएगा।

मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) लेखापरीक्षा टिप्पणी को लिख लिया।

6.1.3.3 प्रथम श्रेणी और व्यवसाय श्रेणी में पी.एल.एफ

ए.आई.एल द्वारा अंतरराष्ट्रीय मार्गों पर परिचालित विमानों का सामान्यता विन्यास था— इकौनमी, बिजनेस/एक्जुक्यूटिव व फर्स्ट क्लास, जिसमें से बिजनेस/एक्जुक्यूटिव एवं फर्स्ट क्लास उच्च उत्पादकता व्यवसाय श्रेणी का प्रतिनिधित्व करते हैं। ए.आई.एल उड़ानों के पी.एल.एफ में बड़ी मात्रा में कमी आयी जो प्रथम श्रेणी में 2004-05 के 14.4 प्रतिशत से घटकर 2009-10 में 12 प्रतिशत एवं व्यावसायिक/कार्यकारी श्रेणी में 31.0 प्रतिशत (2004-05) से 27.73 प्रतिशत (2009-10) रह गया।

चार्ट 6.7 2004-05 से 2009-10 के बीच प्रथम श्रेणी, बिजनेस श्रेणी व इकौनमी श्रेणी का यात्री भार घटक



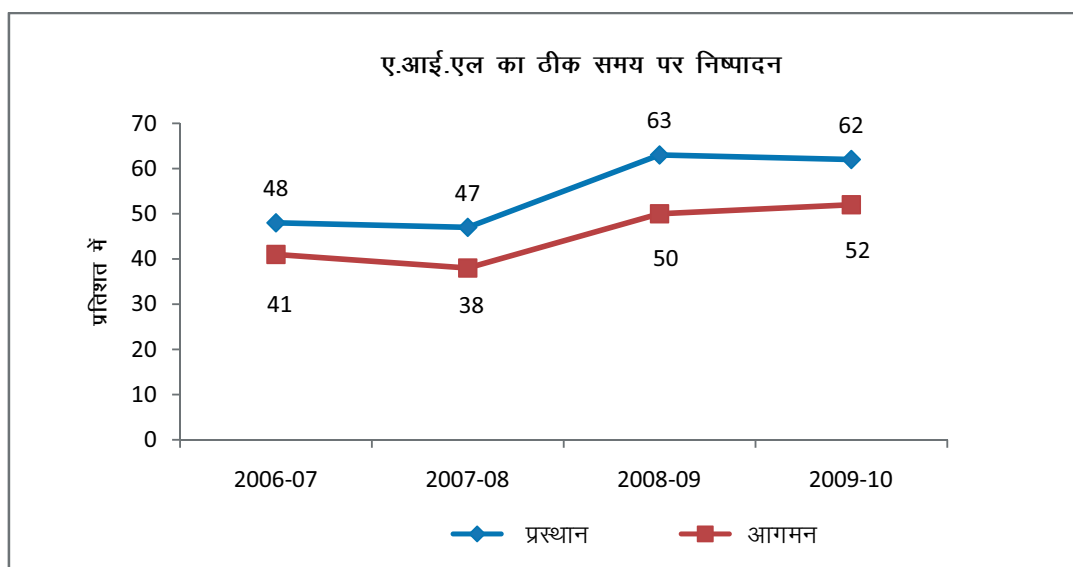
प्रबंधन ने (मार्च 2010 में) कहा कि वे फसर्ट व बिजनेस/एक्सीक्यूटिव श्रेणी में सीट घटक को बेहतर करने की आवश्यकता के प्रति जागरूक थे एवं इस लक्ष्य की प्राप्ति हेतु कई कदम उठाए गए थे। इसके अतिरिक्त प्रबंधन ने पूरे जवाब में (फरवरी 2011) दिया कि 2010-11 (अप्रैल-दिसम्बर) में, बिजनेस व फर्स्टक्लास में पी.एल.एफ क्रमशः 25 व 22 प्रतिशत थे और बताया कि इस खण्ड में पी.एल.एफ को बढ़ाने हेतु विभिन्न विपणन योजनाएँ प्रस्तुत की जा रही थीं।

मंत्रालय ने लेखापरीक्षा टिप्पणी को लिख लिया (अगस्त 2011)।

6.1.3.4 ठीक समय पर निष्पादन

ए.आई.एल उड़ानों का 2006-07 से 2009-10 की काल अवधि का ठीक समय निष्पादन असंतोषजनक ही बना रहा।

चार्ट 6.8 ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ाटांचा) का ठीक समय पर निष्पादन



स्रोत: ए.आई.एल प्रबंधन से प्राप्त जानकारी

मंत्रालय ने कहा कि कंपनी एक बहुत पुराने बेड़े के परिचालन कर रही थी जिसके कारण ही उसका 'ठीक समय पर निष्पादन असंतोषजनक था एवं विमान प्राप्ति से पी.एल.एफ व ओ.टी.पी में सुधार हुआ।

एक और पी.एल.एफ व ओ.टी.पी में हुए फिलहाल के सुधार को गौर करते हुए हम ये मानते हैं कि केन्द्र घटक के अतिरिक्त, स्थायी परिचालन कमियाँ भी उच्च पी.एल.एफ व ओ.टी.पी की अप्राप्ति में प्रमुख घटक रहीं।

मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) लेखापरीक्षा टिप्पणी को लिख लिया।

6.1.3.5 सेवा की गुणवत्ता

एयर इंडिया ब्रांड की शक्ति व दुर्बलता को जानने हेतु एक श्रेष्ठ विपणन अनुसंधान अभिकरण जिसका नाम भारतीय विपणन अनुसंधान ब्यूरो (आई.एम.आर.बी) है के द्वारा फरवरी/मार्च 2009 में उजागर किया कि अंतरराष्ट्रीय एरिना में, यात्री मूल भूत सुविधाओं से अधिक एवं कुल मिलाकर अच्छे यात्रा अनुभव एवं आराम की मांग कर रहे थे और एयर इंडिया अब पसंदीदा नहीं रही थी क्योंकि वह इन मानकों को पूरा नहीं कर पर रही थी। जाँच ने ओर यह भी कहा कि 'एयर इंडिया' की सेवाएँ ग्राहकों की संतुष्टि पर

केन्द्रित नहीं थी, उसके कर्मचारियों का एक उदासीन 'सरकारी' रवैया था एवं एयर इंडिया को यात्रा के लिए एक स्थानापन्न विमान सेवा के रूप में रखा जाता था।

अन्य ब्रांड विमान कंपनियों की तुलना में एयर इंडिया का ग्राहक अनुभव नीचे सूचीकृत है:

तालिका 6.7 ए.आई व अन्य विमान कंपनियों के ग्राहक अनुभव पर आई.एम.आर.बी सर्वेक्षण।

	एयर इंडिया	किंगफिशर	जैट एअरवेज	सिंगापुर एयर लाइंस	लुफ्थैज़ा	ब्रिटिश एयरवेज
परिवेश	साधारण, पुराना	शानदार, मोहक	निगमित	सजीव, अनौपचारिक	पेशेवर, त्रुटिरहित	त्रुटिरहित, सुखद
सेवा	बेपरवाह रवैया, अनैच्छिक	राजसी सेवा	पेशेवर, सचेत, चुस्त, लुभावना	अत्यौद्युनिक	त्वरित, परम श्रेणी की दक्षता	नियमित की
कर्मचारी	अधेड़, अरुचिकर, उदासीन, अनाकर्षक	युवा, मोहक, मैत्रीपूर्ण आज्ञाकारी, सुवेश युक्त	पेशेवर, दक्ष, उत्कृष्ट, मैत्रीपूर्ण, उत्साहपूर्वक अनुकूल	युवा, खुशनुमा, हार्दिक	पेशेवर उत्साहपूर्वक अनुकूल समंजक शिष्ट	संवारा हुआ मेहमान नवाज

इसके अलावा, विभिन्न पैमानों (लम्बी दूरी, छोटी दूरी, क्षेत्रीय मार्गों इत्यादि पर हवाई अड्डे प्रतीक्षालयों, विमानगत उत्पादों की फर्स्ट क्लास, एक्सीक्युटिव क्लास व इकनामी क्लास की सेवाओं) पर 2009 में एयर इंडिया के लिए स्काई ट्रेक्स⁵⁶ की मूल्यांकन 1-3 सितारों (5 सितारों में से) में था। इसकी तुलना में अन्य भारतीय निजी प्रतिस्पर्धीयों जैसे कि किंगफिशर एयरलाइंस व जैट एअरवेज और कुछ विदेशी प्रतिस्पर्धीयों जैसे कि- ऐमिरेट्स, ब्रिटिश एअरवेज, सिंगापुर एअरलाइंस की सभी घटकों पर 2-5 सितारे (5 सितारों में से) थी।

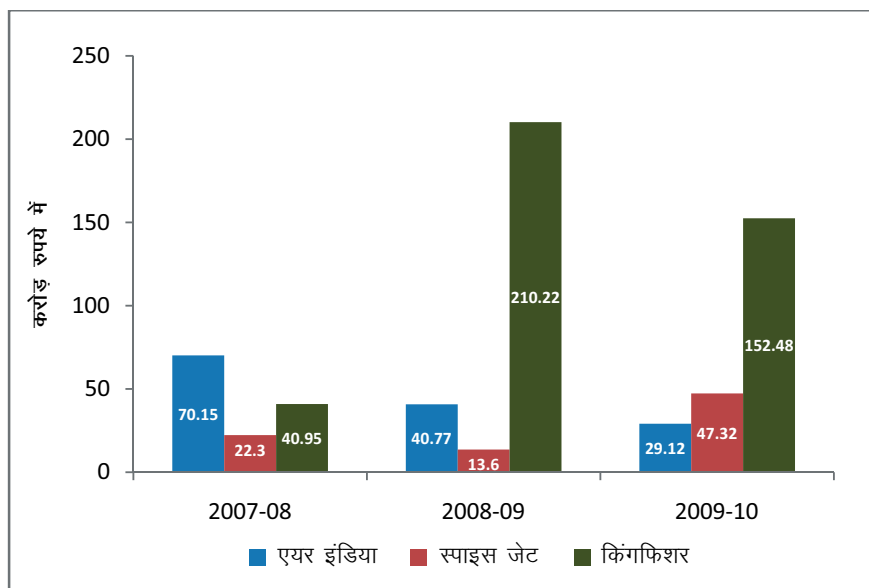
मंत्रालय ने लेखापरीक्षा टिप्पणी को लिख लिया (अगस्त 2011)।

6.1.3.6 अपर्याप्त प्रचार एवं बिक्री प्रचार

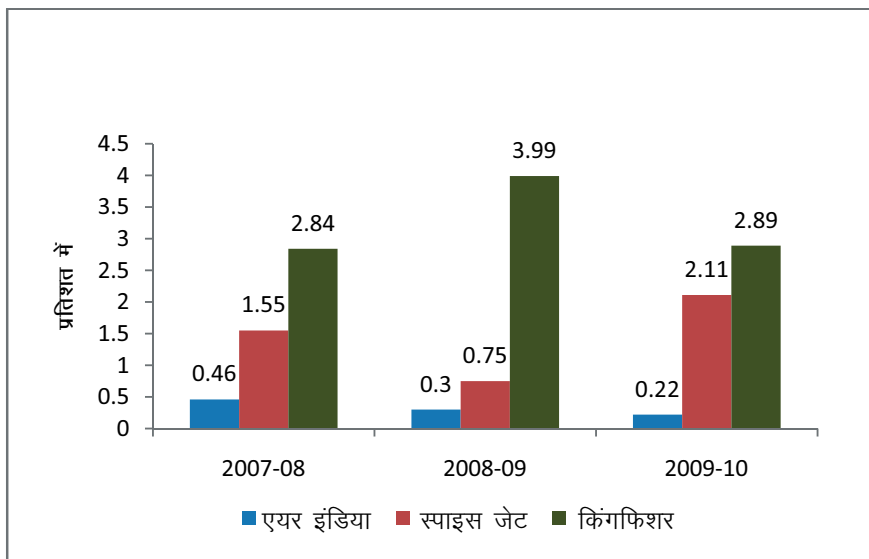
ए.आई. ने नए विमानों के साथ नए मार्गों/क्षेत्रों व प्रोत्साहन योजनाओं का समुचित प्रचार नहीं किया, विशेषतया प्रतिस्पर्धीयों द्वारा आक्रामक विज्ञापन के परिदृश्य में 2007-08 की अवधि के लिए प्रचार व बिक्री प्रोत्साहन पर अन्य विमान कंपनियों की तुलना में ए.आई द्वारा व्यय राशि इस प्रकार है।

⁵⁶स्काई ट्रेक्स एक अंतरराष्ट्रीय विमान कंपनी व विमान यात्रा उद्योग मूल्यांकन एंजसी विमान कंपनी उत्पादों एवं उत्पादों का उत्कृष्टता प्रमाणन, प्रतिस्पर्धी प्रदर्शन विश्लेषण एवं अन्य सेवाओं का वर्ष दर वर्ष आधार पर उपलब्ध कराती है।

चार्ट 6.9 प्रचार व बिक्री प्रोत्साहन पर व्यय



चार्ट 6.10 परिचालित राजस्व से प्रचार व बिक्री राजस्व पर व्यय का प्रतिशत



उद्योग के 1.5 से 2 प्रतिशत के मानक के प्रति एयर इंडिया हेतु अर्जित राजस्व से प्रचार व बिक्री प्रोत्साहन व्यय का प्रतिशत 0.22 से 0.46 प्रतिशत रहा जबकि निजी विमान कंपनियों के लिए यह प्रतिशत 0.75 से 3.99 प्रतिशत के बीच रहा। इसके अतिरिक्त, प्रचार और बिक्री प्रोत्साहन पर एयर इंडिया द्वारा 2007-08 के 70.15 करोड़ रु. से घटकर 2009-10 में 29.12 करोड़ रह गया, जबकि इसी कालावधि में निजी विमान कंपनियों ने प्रचार व बिक्री प्रोत्साहन पर अपना व्यय बढ़ाया।

मंत्रालय ने स्वीकारा (फरवरी 2011) कि ए.आई.एल का विज्ञापन पर व्यय बहुत कम था जो कि मुख्यतः 'एयर इंडिया' द्वारा खर्चा बचत उपायों के तहत था।

मंत्रालय ने लेखापरीक्षा टिप्पणी को नोट कर लिया (अगस्त 2011)।

6.1.3.7 वेबसाइट से नगण्य बिक्री

ए.आई.एल में, वेब बिक्री आई.टी सिस्टम के मार्फत एक इंटरनेट बुकिंग इंजन (आई.बी.ई) थी जो 2002 में स्थापित हुआ था। 2007-08 के दौरान एयर इंडिया ने वेबसाइट को प्रयोक्ता सुलभ बनाने हेतु पुनर्निर्मित व परिवर्तित किया, किन्तु कुल बिक्री से वेब बिक्री का प्रतिशत अधिक न था एवं 2005-10 में यह 2.63 प्रतिशत से अधिक कभी नहीं हुआ। दूसरी ओर, जैट एअरवेज की वेब बिक्री (2008-09 में) उसकी कुल बिक्री का 11 प्रतिशत थी। और ए.आई 2010 तक एक एकीकृत वेबसाइट रखने में असफल रही।

प्रबंधन ने (फरवरी 2011 में) उत्तर दिया कि एकीकृत वेबसाइट फरवरी 2010 में प्राप्त कर ली गई थी एवं घरेलू व अंतर्राष्ट्रीय के लिए वेब बिक्री काफी बढ़ गयी थीं। जनवरी 2011 अंत से पी.एस.एस लागू होने के साथ, अन्य अंतर्राष्ट्रीय हवाई कंपनियों के सदृश, उनका भी एक अकेला पार्श्व सिरा होगा और वेब बिक्री बढ़ाने हेतु कई अतिरिक्त बढ़ावे प्रारंभ किए जा रहे थे जो लागू होने के चरण में है।

हम वेब बिक्री सुधारने/बढ़ाने हेतु हाल के प्रयासों को देखते हैं, लेकिन यह तथ्य फिर भी बना रहता है कि वेब बिक्री 2009-10 में कुल बिक्री का बहुत थोड़ा ही बढ़कर 2.63 प्रतिशत तक हुई एवं ए.आई.के प्रयासों से वेब बिक्री में कोई खास वृद्धि नहीं हुई।

मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) लेखापरीक्षा टिप्पणी को नोट कर लिया।

6.1.3.8 कोड भाग का उपयोग

किसी 'विपणन' हवाई कंपनी द्वारा अपने से अन्य हवाई (परिचालक) कंपनी की उड़ान पर किसी अन्य कोड द्वारा सीटों का बेचा जाना कोड भाग प्रबंध कहलाता है चूंकि ए.आई.एल द्वारा कोड भाग सीटों का उपयोग कम ही (40-45 प्रतिशत) था, कार्यनीतिक समूह ने अगस्त 2008/अक्टूबर 2008 में हुई अपनी बैठकों में इन सीटों को बिक्री एवं विपणन इकाई द्वारा और अधिक आक्रामक रूप से विपणन करने की आवश्यकता पर विचार विमर्श किया। कोड भाग उपयोग को 70 प्रतिशत तक बढ़ाकर, ए.आई.एल अतिरिक्त 60 करोड़ रु. प्रतिवर्ष कमा सकता था। लेकिन, लेखापरीक्षा में यह देखा गया कि 2009-10 में कोड भाग सीट उपयोग केवल 43.48 प्रतिशत था।

प्रबंधन ने (फरवरी 2010 में) उत्तर दिया कि विपणनकर्ता हवाई कंपनी सदा ही अलाभकारी स्थिति में होती क्योंकि वह परिचालक हवाई कंपनी द्वारा यात्रियों के प्रति प्रथाओं/अनुग्रहों की बराबरी नहीं कर सकती।

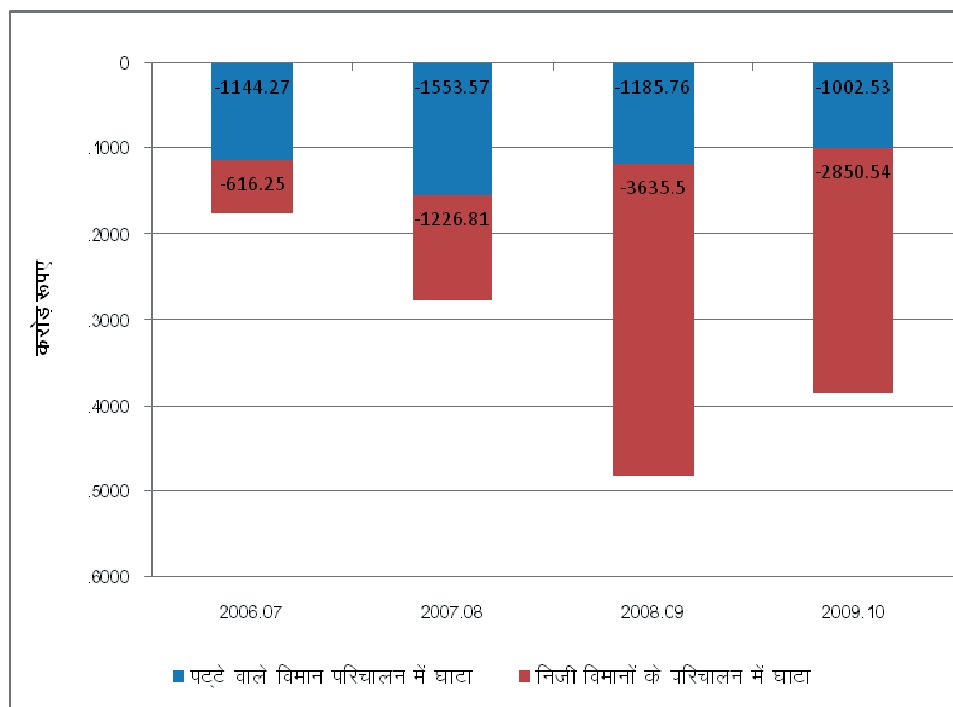
मंत्रालय ने (अगस्त 2011 में) लेखापरीक्षा टिप्पणी को नोट कर लिया।

6.1.3.9 विमान किराए पर लेना

2006-10 के दौरान, ए.आई.एल ने पट्टे के 24 विमान वापिस कर दिये, लेकिन 17 विमानों का नया पट्टा लिया, मुख्यतः 'बाजार हिस्सा बनाए रखने के लिए' और 'क्षमता अन्तर को कम करने के लिए' लेकिन ए.आई.एल ने 2006-07 से 2009-10 के मध्य पट्टे पर लिए विमानों पर परिचालन घाटे ही कमाए; जबकि पट्टे पर लिए विमानों के परिचालन पर कुल अर्जित राजस्व 9882 करोड़ रु. था, कुल किया गया व्यय 14,786.26 करोड़ रु. था जिसके परिणामस्वरूप 4,886.13 करोड़ रु. का परिचालन

घाटा हुआ। 2006–10 के मध्य ए.आई.एल के कुल परिचालन घाटों से पट्टा परिचालनों पर होने वाले घाटों का प्रतिशत 24.59 प्रतिशत से 64.99 प्रतिशत के बीच था, जैसा निम्नांकित है:

चार्ट 6.11 2006–10 के मध्य ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ी बॉडी) का पट्टे पर लिए व निजी विमानों पर होने वाला परिचालन घाटा



हमने 11 पट्टा विमान प्रस्तावों का पुनरीक्षण किया, जिसमें से पाँच का कार्यान्वयन 2006–07 से पूर्व हुआ था और 6 का 2006–10के मध्य एवं यह देखा कि सात प्रस्तावों,⁵⁷ 'बाजार उपस्थिति कायम' रखने के लिए ऋणान्तरक वापसी या विदेशी हवाई अड्डों पर स्थान उपयोग के हवाले देकर पट्टों को न्यायसंगत ठहराया गया। प्रस्ताव समिति (जिसमें भारत सरकार के निदेशक भी शामिल हैं) द्वारा पारित कर दिए गए, लेकिन कालान्तर में समिति द्वारा वास्तविक प्रदर्शन की पुनर्समीक्षा नहीं की गई।

उत्तर में, प्रबंधन ने (अप्रैल 2010 में) कहा कि उदार द्विपक्षीय अधिकारों एवं अंतरराष्ट्रीय खंडों पर भारतीय निजी वाहकों को प्रवेश की स्वीकृति देने से क्षमताएँ बढ़ गयीं एवं साथ-साथ ईंधन वृद्धि एवं 2008–09 में वैश्विक आर्थिक मंदी ने ए.आई.एल/एयर इंडिया के पट्टे वाले परिचालनों को प्रभावित किया था। हम इससे सहमत नहीं हैं क्योंकि पट्टे के प्रस्ताव बाजार हिस्सा कायम रखने एवं 'क्षमता अन्तर को कम करने' के लिए ही स्वीकृत किए गए थे जो फली भूत नहीं हुए।

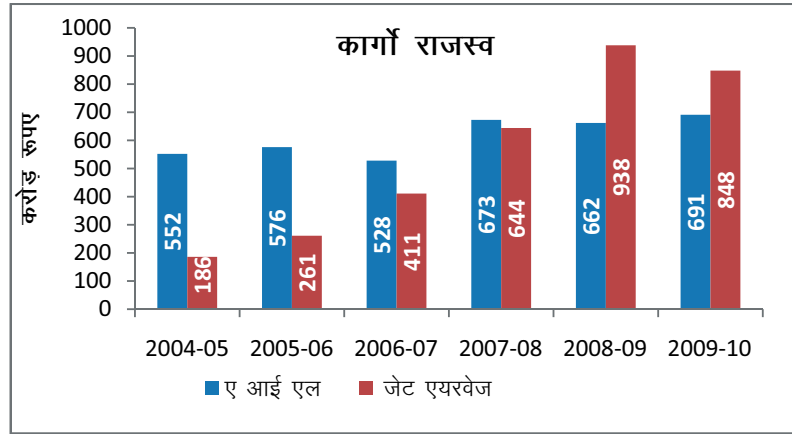
मंत्रालय ने (अगस्त 2011) में टिप्पणियों को स्वीकार किया और कहा कि विमान कंपनी पट्टा क्षमता को कम करने के प्रयास कर रही थी।

⁵⁷तीन बी 777–200 ई.आर. (शुष्क), दो बी 767–300 ई.आर. (आर्द्र) और ए 310–300 (आर्द्र) और बी 747–400 (शुष्क)

6.1.3.10 माल भार वहन

अपने प्रतिस्पर्धीयों की तुलना में पिछले कुछ वर्षों में ए.आई.एल द्वारा माल भार वहन गिरावट पर था।

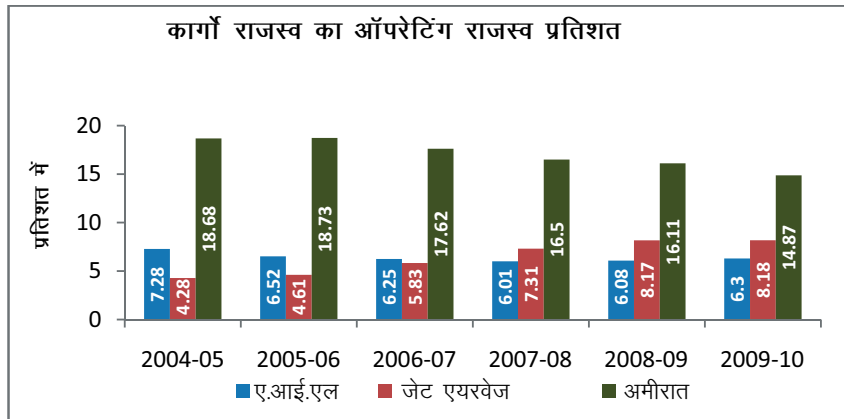
चार्ट 6.12 ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ी बॉडी) व जेट एयरवेज का माल राजस्व



* जेट एयर वेज ने अंतराष्ट्रीय परिचालन 2003-04 से प्रारंभ किए।

स्रोत: ए.आई.एल के लिए आंकड़े प्रबंधन द्वारा उपलब्ध एवं जेट एयरवेज व ऐमिरेट्स के लिए आंकड़े उनकी वार्षिक रिपोर्टों के अनुसार

चार्ट 6.13 ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ी बॉडी) व जेट एयरवेज एवं इमीरैट्स का



ए.आई.एल ने चार यात्री विमानों (जिसमें दो पट्टे वाले विमान हैं) को 168.30 करोड़ रु की लागत पर पैरिस, फ्रैंकफर्ट, सुदूर पूर्व व दक्षिण एशियाई मार्गों पर अपने निजी समर्पित माल वाहक परिचालन के लिए जून 2007 और दिसंबर 2008 के बीच शामिल किए गए थे, लेकिन सितम्बर 2009 में माल वाहक परिचालन निलंबित कर दिए गए, क्योंकि ए.आई.एल को इन परिचालनों पर 270.62 करोड़ रु का घाटा हुआ। वास्तव में, अप्रैल 2010 तक, ए.आई.एल पट्टे पर लिए मालवाहक विमानों पर लगभग 2.27 करोड़ रु. प्रतिमाह की दर से पट्टा प्रभार देती रही, जबकि अक्टूबर 2009 से उत्तरोत्तर माल परिचालन बन्द था।

ए.आई.एल प्रबंधन ने (फरवरी 2011) कहा कि मालवहन परिचालन प्रारंभ से ही तकनीकी विलम्बों से प्रभावित थे जिससे नियोजित समेकता भी प्रभावित हुई एवं अन्य घटक (ईंधन मूल्यों में वृद्धि, वैश्विक आर्थिक मंदी व गहन प्रतिस्पर्धा) से भी घाटे बढ़े, जिससे बलात ही मालवहन परिचालन बन्द करना पड़ा। मंत्रालय ने कहा कि माल किराया को बढ़ाने के लिए और भी कदम उठाए जा रहे हैं। और यात्री विमान में वैली स्पेस उपयोगिता में सुधार करना वर्तमान मुख्य क्षेत्र होगा।

मंत्रालय ने (अगस्त 2011) टिप्पणी को नोट किया और कहा कि कार्गो प्रचालन की मात्रा को गिरा दिया गया है।

कुल मिलाकर

- पहले भी, तत्कालीन ए.आई.एल के अधिकतर मार्ग (उत्तर अमरीका, यू.के., र.पू.एशिया इत्यादि) घाटे में थे एवं केवल खाड़ी, मध्य पूर्व एवं सुदूर पूर्व एशिया के मार्गों ने 2005-06 तक लाभ अर्जित किया। 2009-10 तक, सभी मार्ग घाटे में थे, जिसमें अकेला सबसे अधिक घाटे वाला मार्ग भारत/यू.एस.ए मार्ग था, जिसके 2005-06 से 2009-10 के बीच ए.आई.एल के कुल परिचालन घाटे में 41 से 90 प्रतिशत का योगदान था। इससे निरूत्तर परिचालनों से फलीभूत (जैसा कि संशोधित बेड़ा अधिग्रहण रिपोर्ट में प्रस्तावित किया गया था) वृहत्तर उत्पादन क्षमता से संबंधित अत्यधिक बड़े चढ़े पूर्वानुमान ही स्पष्टतया उजागर होते हैं। इसके अलावा, निम्न मार्ग लाभकारिता के मुख्य कारण थे—द्विपक्षीय अधिकारों में उदार वृद्धि जिससे छठी स्वतंत्रता यातायात के वृहत् परिमाणों वाले विदेशी वाहकों को लाभ हुआ एवं उपयुक्त मार्ग परिमेयकरण एवं अन्य उपायों द्वारा घाटों को रोकने/कम करने (विशेषतया भारत/यू.एस.ए मार्ग पर) में ए.आई.एल की असफलता।
- अपने प्रतिस्पर्धीयों की तुलना में ए.आई.एल का पी.एल.एफ अत्यधिक कुप्रभावित हुआ। विशेषतया, प्रथम व व्यवसाय श्रेणी में ए.आई.एल उड़ानों का पी.एल.एफ क्रमशः 14 प्रतिशत व 31 प्रतिशत के (2004-05 के) ही अति न्यून अंकों से क्रमशः 12 प्रतिशत व 28 प्रतिशत के बिल्कुल ही निम्न स्तर तक घट गया। व्यापक रूप से मान्य यह दृष्टिकोण कि व्यवसाय/प्रथम श्रेणी में एक सीट की युक्ति आर्थिक श्रेणी की कई रवाली सीटों को वित्तीय रूप से संतुलित कर सकती है, को मानते हुए, व्यवसाय/प्रथम श्रेणी में ये निम्न पी.एल.एफ अरक्षणीय हैं। उसी प्रकार ए.आई.एल का आगमन व प्रस्थान के लिए ठीक समय प्रदर्शन भी 2009-10 में 62 व 52 प्रतिशत पर करुणामय रूप से कम था।
- ग्राहक बोध के बाजार सर्वेक्षण से यह उजागर हुआ कि एयर इंडिया अब अधिमान्य ब्रांड नहीं रही थी एवं वह ग्राहक संतुष्टि की ओर समुचित रूप से केन्द्रित नहीं थीं प्रचार व बिक्री प्रोत्साहन पर भी व्यय नगण्य था।

6.2 वित्तीय प्रदर्शन

6.2.1 समग्र स्थिति

आई.ए.एल/ए.आई.एल एवं विलयित अस्तित्व की समग्र वित्तीय स्थिति 2004-05 से 2009-10 के बीच अत्यंत शोचनीय रही है। 2004-05/2005-06 में भी (जब विमान अधिग्रहण जारी था), हवाई कंपनी की वित्तीय स्थिति बहुत आशाजनक नहीं थी। विलय पश्चात् यह चिन्ताजनक रूप से (2007-08 से उत्तरोत्तर) गिरती गई।

तालिका 6.8 ए.आई.एल/आई.ए.एल/ए.आई के मुख्य वित्तीय सूचक

(करोड़ रु में)

	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
राजस्व						
परिचालन राजस्व	12921	14600	14425	13638	13224	13109
अन्य आय	72	431	1990	1619	255	294
कुल राजस्व	12993	15031	16415	15257	13479	13402
खर्च						
परिचालन व्यय	12810	14924	17240	17854	18896	16581
व्याज व वित्तीय प्रभार	67	105	276	702	1666	2434
अन्य व्यय एवं समायोजन	-21	-71	-328	-	106	21
कुल व्यय	12856	14958	17188	18556	20668	19036
लाभ						
नकद लाभ	888	768	21	-1465	-4322	-4163
टैक्स पश्चात शुद्ध लाभ	162	64	-688	-2226	-5548	-5552
दायित्व						
कार्यशील पूंजी लोन	889	2181	5595	9924	16328	18524
अधिग्रहण हेतु ऋण	776	1542	2995	8458	14575	19899
कुल उधार (अन्य ऋण समेत)	1694	3961	9009	18413	30908	38423
कुल्य मूल्य	-578	-188	-875	-2081	56	-4554

नोट: 2004-05 से 2006-07 तक के लिए, आई.ए.एल व ए.आई.एल के आंकड़े जोड़े गए हैं, जबकि 2007-08 से 2009-10 के लिए आंकड़े विलयित कंपनी (ए.आई) से संबद्ध हैं।

संक्षेप में:

- राजस्व ने स्थिर झुकाव दिरवाया एवं व्यय नाटकीय रूप से बढ़ गया;
- ब्याज भार जो 2004-05 में नाम मात्र था, 2009-10 में 36 गुना बढ़कर 2434 करोड़ रु.⁵⁸ हो गया एवं कार्यशील पूंजी ऋण 2004-05 से 21 गुना बढ़कर 2009-10 में 18524 करोड़ रु हो गया;
- 2004-05 व 2005-06 में हुआ नकद मुनाफा और मार्जिनल शुद्ध लाभ अच्छी मात्रा में नकद घाटे व शुद्ध घाटों में बदल गया;
- कंपनियों का शुद्ध मूल्य जो 2007-08 तक ऋणात्मक था, स्थिर परिसम्पत्तियों के पुर्नमूल्यांकन द्वारा 8,028 करोड़ रु. से घनात्मक बना दिया गया, लेकिन 2009-10 में पुनः अत्यंत ऋणात्मक बन गया;
- 2009-10 तक, कुल उधार कुल राजस्व से 2.87 गुना था, यहां तक कि कार्यशील पूंजी ऋण भी कुल राजस्व से 1.38 गुना थे।
- भारत सरकार का 2005-06 में तत्कालीन आई.ए.एल में 325 करोड़ रु. और 2009-10 में ए.आई को 800 करोड़ रु. का इक्विटी अनुप्रेष, सांगर में बूंद के सदृश था।

⁵⁸2009-10 में कुल राजस्व का 18 प्रतिशत दर्शाते हुए

एम.ओ.सी.ए व ए.आई ने कहा (फरवरी 2011) कि अचल सम्पत्तियों का पुनर्मूल्यांकन इसलिए किया गया ताकि परिसंपत्तियों से मूल्य लाभ लिया जा सके, जो सलाहकार (ऍक्सचेंजर) के सुझावों के अनुसार था। इसके अलावा पुनर्मूल्यांकन से कंपनी का शुद्ध मूल्य बढ़ा एवं विलम्बित टैक्स देयता को भी कम करने में सहायक हुआ। लेकिन वास्तविकता यह है कि यह मात्र एक बही में समायोजन था एवं एक पूर्णतया अप्राप्त लाभ ही दर्शाता था।

इसके अतिरिक्त, नेसिल के 2009-10 के खातों पर सी.ए.जी की टिप्पणियों (कंपनी अधिनियम, 1956 के अनुच्छेद 619(4) के अंतर्गत) में दर्शाया गया कि कंपनी का घाटा 3039 करोड़ रु. कम करके दर्शाया गया एवं नेसिल के वित्तीय विवरण पर संवैधानिक लेखापरीक्षकों द्वारा व्यक्त 'सत्य व निष्पक्ष दृष्टिकोण' कायम रहने वाला नहीं है:

- 196 करोड़ रु. के पूर्वदत्त व्ययों की अधिक दिखना (विमान के रखरखाव से संबंधित पट्टाकारों को अदायगी); एवं
- पूर्व वर्षों के 2843 करोड़ रु. के शुद्ध विलम्बित कर परिसंपत्तियों को न लिखना।

स्पष्टतया, ए.आई की वित्तीय स्थिति कायम नहीं रहने वाली है एवं विलयित हवाई कंपनी एक ऋण जाल में फंसने की ओर उन्मुख है, यदि पहले ही नहीं फँसी है तो।

6.2.2 मूल्य रूपरेखा

विलयित हवाई कंपनी के मुख्य मूल्य भागों की संक्षिप्त रूपरेखा एवं (तत्कालीन आई.ए.एल/ए.आई.एल) के अलग-अलग भागों की रूपरेखा निम्नांकित है:

तालिका 6.9 ए.आई.एल/आई.ए.एल/ए.आई.के मुख्य मूल्य भागों की रूपरेखा

(करोड़ रु. में)

	कुल		आई.ए.एल/नेसिल (संकरी देह)		ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ी देह)	
	2005-06	2009-10	2005-06	2009-10	2005-06	2009-10
ईंधन व तेल	5107	5015	1966	2031	3141	2984
कर्मचारी लागते	2352	3357	1108	1672	1244	1685
रख रखाव व मरम्मत मूल्य	1353	1229	696	935	657	294
यात्री सुविधाएं	566	484	188	173	378	311
पट्टा/किराया अधिभार	1124	1177	180	411	944	766
ब्याज व वित्त	106	2434	22	919	84	1515
मूल्यहास	703	1390	297	506	406	884
कर्मचारी (संख्या में)	33575	29630	18219	16380	15356	13250

हमारा विश्लेषण निम्न को दर्शाता है:

तालिका 6.10 मूल्य भागों पर प्रमुख मुद्दे

मूल्य मद	लेखापरीक्षा विश्लेषण
कर्मचारी मूल्य	<ul style="list-style-type: none"> दोनों ही तत्कालीन ए.आई.एल/नेसिल (चौड़ी-देह) व आई.ए.एल/नेसिल (संकरी-देह) संकायों के लिए, कर्मचारी मूल्य 2005-10 के काल में एक अति महत्वपूर्ण घटक था। ए.आई.एल व आई.ए.एल के कर्मचारियों की संख्या में क्रमशः 13.71 प्रतिशत व 10.09 प्रतिशत की अच्छी रवासी कटौती के उपरांत भी, ए.आई.एल व आई.ए.एल का कुल कर्मचारी मूल्य 8.10 लाख रु. प्रतिवर्ष से 12.72 लाख प्रतिवर्ष और इस अवधि में क्रमशः 1244 करोड़ रु. से 1685 करोड़ रु. एवं 1108 करोड़ रु. से 1672 करोड़ रु बढ़ गया। ए.आई.एल व आई.ए.एल का प्रति कर्मचारी मूल्य 6.08 लाख रु. प्रतिवर्ष से बढ़कर 10.21 लाख रु. प्रति वर्ष हो गया <p><i>यह इन दोनों संकायों की इस अवधि के मध्य बिगड़ती वित्तीय स्थिति के पूर्णतया प्रतिकूल है, एवं वेतन संरचना के पूर्ण जांच एवं सुधार की आवश्यकता को स्पष्टतया इंगित करता है जिससे वित्तीय व परिचालन प्रदर्शन से इसका बेहतर सामंजस्य किया जा सके।</i></p>
ईंधन लागतें	<ul style="list-style-type: none"> ईंधन/तेल लागतें न्यूनाधिक ए.टी.एफ मूल्यों में होने वाले परिवर्तनों से निश्चित होती थी। लेकिन, 2009-10 में, ए.आई.एल की ईंधन लागतों में 1000 करोड़ रु. की एक बड़ी गिरावट आयी (2008-09 में 4034 करोड़ रु. एवं 2009-10 में 2984 करोड़ रु.) जो कि स्पष्टतया मार्गों के युक्तिकरण एवं ईंधन कार्यक्षमता दूरी परीक्षा (एफ.ई.जी.ए) एवं साथ साथ ए.टी.एफ के मूल्यों में गिरावट के कारण ही आई।
रख रखाव व मरम्मत लागतें	<ul style="list-style-type: none"> ए.आई.एल की रख रखाव व मरम्मत लागतें 2005-10 के दौरान काफी नीचे आ गईं। लेकिन, आई.ए.एल के मामले में, यह अच्छा रवासा बढ़कर 696 करोड़ रु. से 935 करोड़ रु. हो गया।
यात्री सुविधाएँ	<ul style="list-style-type: none"> यात्री सुविधाओं (जिसमें खाने का मूल्य विलम्ब/रद्द होने की स्थिति में यात्रियों के रहने की सुविधा का मूल्य इत्यादि) पर व्यय ने दोनों, ए.आई.एल व आई.ए.एल के ही लिए निम्नवर्ती झुकाव दर्शाया। <p>यह एक विचलित करने वाला झुकाव है क्योंकि यात्री सेवा एक व्यावसायिक पूर्ण सेवा हवाई कंपनी की छवि के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण होती है। इस क्षेत्र में अत्यधिक मूल्य नियंत्रण के स्थान पर (जो कि प्रकट रूप से 'काटना' / जिस पर ध्यान देना आसान है किन्तु जिससे ग्राहक सन्तुष्टि विपरीत प्रकार से प्रभावित हो सकती थी) आई.ए को अपने मूल्य कटौती के प्रयासों को अन्य क्षेत्रों पर अधिक केन्द्रित करना चाहिए।</p>

मूल्य मद	लेखापरीक्षा विश्लेषण
ब्याज	<ul style="list-style-type: none"> 2005-06 में दोनों ए.आई.एल व आई.ए.एल का ब्याज भार न्यून ही था किन्तु 2009-10 में चक्रवातया प्रकार से बढ़कर 2434 करोड़ रु. हो गया है। ए.आई.एल के संदर्भ में मुख्य उछाल 2008-09 में हुआ (जब यह दुगुने से भी ज्यादा बढ़कर 2007-08 में 553 करोड़ रु. से 2008-09 में 1145 करोड़ रु. हो गया। <p><i>ब्याज भार में ऐसी विशाल वृद्धि कार्यशील पूंजी में विशाल वृद्धि एवं साथ साथ ही ऋण से निधिबद्ध बेड़े अधिग्रहण, इन दोनों ही कारणों से हुई। एक ऋण जाल दूर नहीं है, यदि बड़ी मात्रा में (एवं साथ साथ वित्तीय व परिचालन प्रदर्शन नें नाटकीय सुधार हो) इक्विटी अनुप्ररेण नहीं होता है।</i></p>
अवमूल्यन	<ul style="list-style-type: none"> 2009-10 में ए.आई.एल व आई.ए.एल के लिए अवमूल्यन दुगुने से भी अधिक होकर क्रमशः 406 करोड़ रु. से 884 करोड़ रु. एवं 297 करोड़ रु. से 506 करोड़ रु. हो गया है अवमूल्यन में यह वृद्धि मुख्यतः पुराने विमानों को बदलने व नए विमानों को शामिल करने के कारण हुई। चूंकि, यह एक गैर-नकदी व्यय है, इसका त्वरित विपरीत प्रभाव नहीं होता है लेकिन, मध्यम काल दर में, यह लाभ/हानि को और इसलिए ए.आई.की उधार लेने की क्षमता को विपरीत रूप से प्रभावित करेगा।

6.2.3 राजस्व रूपरेखा

मुख्य राजस्व पैमानों की संक्षिप्त रूपरेखा निम्नांकित है:

तालिका 6.11 मुख्य राजस्व पैमाने

(करोड़ रु. में)

	कुल		आई.ए.एल / नेसिल (संकरी देह)		ए.आई.एल / नेसिल (चौड़ी देह)	
	2005-06	2009-10	2005-06	2009-10	2005-06	2009-10
यात्री राजस्व	10397	9150	4709	4496	5688	4654
माल राजस्व	818	691	242	198	576	493
कुल राजस्व (अन्य समेत)	15031	13402	5786	5371	9245	8031

6.2.4 कार्यशील पूंजी में वृद्धि

ए.आई.एल की अभिव्यक्त कार्यशील पूंजी (अर्थात्-वर्तमान परिसंपत्तियाँ कम वर्तमान उत्तरदायित्व) 2009-10 की पूरी अवधि में धनात्मक ही रहे। 2005-06 में 1057 करोड़ रु. से 2006-07 में 2847 करोड़ रु. तक जाकर एंव 2009-10 में 529 करोड़ रु. तक गिरकर। लेकिन, इसको इस तथ्य के साथ देखा जाना चाहिए कि विविध कर्जदार 2005-06 में 1448 करोड़ रु. से बढ़कर 2009-10 में 2144 करोड़ रु. हो गए, जो एकत्रीकरण में होने वाली कठिनाइयों को इंगित करता है।

इसके अलावा और ए.आई.एल की अभिव्यक्त कार्यशील पूंजी उसके कार्यशील पूंजी ऋण⁵⁹ में होने वाली विशाल वृद्धि को प्रतिबिम्बित नहीं करता था जो 2005-06 में 2056 करोड़ रु. से बढ़कर 2009-10 में 12,679 करोड़ रु. का एक विशाल आंकड़ा (7824 करोड़ रु. मात्र के परिचालन राजस्वों के विपरीत थी।) स्पष्टतया, यहाँ तक कि 2005-06 में भी, तत्कालीन ए.आई.एल की निधियों/तरलता की स्थिति नाजुक रूप से शोचनीय थी, जबकि 2009-10 में, विलयित संकाय के मामले में, यह एक बड़ी आपदा बनने की ओर अग्रसर थी।

जुलाई 2010 तक, ए.आई.एल, कार्यशील पूंजी ऋण के रूप में, 19207 करोड़ रु. की कुल मात्रा ले चुकी थी, जिसमें से 18162 करोड़ रु. कार्यशील पूंजी के रूप में उपयोग किये गए, एंव 1045 करोड़ रु. का उपयोग विमान अधिग्रहण संबंधी अदायागियों के लिए हुआ। जून 2010 तक, वे मुख्य वस्तु जिन पर कार्यशील पूंजी ऋण उपयुक्त हुए थे-ईंधन (5639 करोड़ रु.), विमानों की मरम्मतें व भरपाइयाँ (4058 करोड़ रु.) ब्याज/पुराने विमान ऋणों की पुनर्अदायगी (3,732 करोड़ रु.), पट्टाकरण (1,416 करोड़ रु.) व मजदूरी (1348 करोड़ रु.)

स्पष्टतया, ए.आई.एल.समिति के निदेशको (विशेषतया सरकारी निदेशको) को बहुत पहले ही यह पता होना चाहिए था कि कार्यशील पूंजी ऋण की सीमाओं में ऐसी विशाल वृद्धियों (परिचालन राजस्वों में समानांतर वृद्धि के बिना) एक प्रमुख चल निधि समस्या का सूचक थी।

मंत्रालय ने उत्तर दिया (अगस्त 2011) कि कार्यशील पूंजी की सीमाओं में अतयंत ज्यादा अनुपात में वृद्धि सरकारी निदेशकों नेसिल/ए.आई.एल बोर्ड के स्वतंत्र निदेशकों द्वारा नोट की गई थी, परन्तु उनके पास हवाई कंपनी की नकद प्रवाह स्थिति को ध्यान में रखते हुये कोई विकल्प नहीं था।

उत्तर स्वीकार्य नहीं है, कयोकि ए.आई.एल बोर्ड के निदेशकों को ए.आई.एल द्वारा की आपदा स्थिति का ख्याल रखना चाहिये था, जिसका वे भविष्य में सामना करेंगे।

6.3 वास्तविक-समय राजस्व प्रबंधन प्रणालियाँ

नियंत्रण मुक्त विमान शुल्कों के समय में, उत्पादन प्रबंधन, वैमानिकी उद्योग के लिए राजस्व पैदा करने का अति महत्वपूर्ण आयाम हैं। उत्पादन प्रबंधन में स्टॉक का कूटनीतिक नियंत्रण भी सम्मिलित है (विमान कंपनियों के मामले में सीटें) जिससे इसको ठीक मूल्य पर ठीक समय पर ठीक ग्राहक को बेचा जा सके। यह एक पेचीदा प्रक्रिया है, जिसमें परिष्कृत सूचना प्रौद्योगिकी प्रणालियों व पेचीदा राजस्व नमूनों एंव साथ साथ अनुभवी साफ्टवेयर की विभिन्न श्रेणियाँ है।

⁵⁹ जो अरक्षित-ऋणों के तहत दर्शाया गया था।

- **लेग/सेगमेंट राजस्व प्रबंधन साधनों** –जो विभिन्न किराया कोटियों में सीटें बांटता है;
- **पी.एन.आर ओ एण्ड डी आधारित प्रणालियाँ**—जो लेग/सेगमेंट राजस्व प्रबंधन प्रणालियों के ऊपर एक अच्छी बड़ी बेहतरी का प्रतिनिधित्व करती हैं एवं पी.एन.आर जानकारी के विश्लेषण के आधार पर यह निरीक्षण करती हैं कि मार्ग संजाल कैसे बनाया जाए;
- **वास्तविक समय सक्रिय मूल्यांकन प्रणालियाँ**— जो बाजार/ग्राहक सन्तुष्टि की बारीकियों के मायनों में और भी अधिक गहरी जाती हैं।

हालांकि आई.ए.एल ने कभी एक स्वचालित राजस्व प्रबंधन प्रणाली (ए.आर.एम.एस) का उपयोग नहीं किया, ए.आई.एल ने एक ए.आर.एम.एस प्रोस 5.2 प्राप्त कर क्रियान्वित किया, जो प्रोस (जो राजस्व प्रबंधन प्रणालियों का एक अग्रणी विक्रेता है) द्वारा जून 2001 में उपलब्ध कराया गया प्रोस 5.2 का जून 2007 तक उपयोग किया गया लेकिन फिर छोड़ दिया गया। जब संवर् की नाकामी से दो साल का डेटा नष्ट हो गया व पुर्न जागरण के पश्चात भी मई 2010 तक केवल अति सीमित प्रकार से ही उपयुक्त हुआ। फरवरी/अप्रैल 2010 में प्रोस कोटि उन्नयन होकर प्रोस 5.12 हो गया। ए.आई.एल प्रोस का उपयोग स्वचालित पायलट माध्यम में केवल सीमित उप क्षेत्रों व रिक्त काल ही कर पाया है व अधिकांश उपक्षेत्रों में उसे कर्मिक हस्तक्षेप ही करना पड़ा। सॉफ्टवेयर की सीमितताओं के अतिरिक्त, एक कारण यह भी था कि इकलौता कार्यशील आई.टी सर्वर (मूल 7 सर्वरों में से) 85 प्रतिशत से भी अधिक की क्षमता पर, अन्त उपभोक्ताओं के प्रति बहुत ही निम्न कोटि प्रतिक्रिया समय के साथ, काम कर रहा था।

फरवरी 2011 से प्रोस का उपयोग नये एकमात्र कोड आरक्षण प्रणाली को शुरू करने के पश्चात् पुनः बन्द कर दिया गया, जिसमें नये आरक्षण तंत्र के साथ प्रणाली 'प्रोस' का एकीकरण आवश्यक था। अंतर्राष्ट्रीय उड़ानों के लिए 'प्रोस' का उपयोग वापस केवल जून 2011 से ही प्रारंभ किया गया, घरेलू उड़ानों के लिए, ए.आर.एम.एस का उपयोग दिल्ली स्थित राजस्व प्रबंधन दल को पर्याप्त प्रशिक्षण के अभाव के कारण अभी तक भी क्रियान्वित नहीं हुआ है।

प्रबंधन चौथी पीढ़ी के ए.आर.एम.एस-प्रोस ओ एण्ड डी के प्रस्ताव पर चुस्ती से विचार कर रहा है जो ओ एण्ड डी स्तर (उप क्षेत्र स्तर की बजाय) पर मांग की भविष्यवाणी कर सकता है, जिससे कुल संरचना के राजस्व को अधिकतम करने की ओर देखा जा सकता है। यह नेसिल समिति द्वारा अगस्त 2010 में स्वीकृत कर लिया गया था, किन्तु अभी तक लागू नहीं किया गया है। लेकिन, यह साधन भी आधुनिकतम व नवीनतम ए.आर.एम.एस का प्रतिनिधित्व नहीं करता, जो कि स्वाचालित वास्तविक समय के मूल्यांकन नमूनों एवं विश्लेषण साधनों को भी शामिल करेगा इस तथ्य पर बल देना वर्तमान सक्रिय एवं प्रतिस्पर्धीवातावरण में अनावश्यक बल देना नहीं माना जा सकता

मंत्रालय ने (अगस्त 2011) लेखापरीक्षा टिप्पणी को नोट किया।

6.4 उत्पादकता से जुड़े प्रोत्साहन (पी.एल.आई.)

आई.ए.एल. की, पी.एल.आई योजना, जो 1993 में पायलटों के लिये शुरू की गई थी, को अन्य कर्मचारियों के लिये मई 1994 और मार्च 1998 के बीच विस्तारित किया गया।

सी.ए.जी. के 2004 के लेखापरीक्षा प्रतिवेदन—यूनियन सरकार (वाणिज्यिक) में हमने सूचित किया था कि पूर्व-निर्धारित निष्पादन स्तर (पी.एल.आई. के वितरण के लिये) पी.एल.आई. योजना की प्रस्तावना से पहले कामगारों द्वारा प्राप्त किये गये औसत निष्पादन से कम थे। औसत निष्पादन स्तर से नीचे प्रोत्साहन भुगतान को आधार स्तर स्थिर करते हुये औसत उपलब्धि से कम के लिये कर्मचारियों को ईनाम दिया गया। पी.एल.आई. योजना (फरवरी 2005 में संशोधित) में कमियों पर सी.ए.जी. के 2008 के लेखा परीक्षा प्रतिवेदन—संघ सरकार (वाणिज्यिक) में विशेष बल दिया गया था।

2004-10 के दौरान आई.ए.एल. के लाभ/हानि, ओवरऑल लोड फैक्टर और पी.एल.आई. की तुलना से पता चला कि पी.एल.आई. में भारी वृद्धि के विपरीत हानियों की बढ़ती हुई प्रवृत्ति और स्थिर/घटता हुआ ओवरऑल लोड फैक्टर था।

तालिका 6.12— आई.ए.एल./एन.ए.सी.आई.एल. (नैरो बॉडी) के लाभ/(हानि) और पी.एल.आई.

वर्ष	लाभ/हानि (करोड़ रुपये में)	ओवरऑल लोड फैक्टर (%)	कुल पी.एल.आई. (करोड़ रुप में)
2004-05	66	69.1	438
2005-06	50	71.6	473
2006-07	-240	73.1	534
2007-08	-1124	70.9	679
2008-09	-2962	63.0	685
2009-10	-2774	66.4	750

ए.आई.एल. का तकनीकी वर्ग के कर्मचारियों के लिये मई 1996 में प्रस्तावित किया गया एक पृथक पी.एल.आई. ढाँचा था, जिसे बाद में अन्य कर्मचारियों के लिये विस्तारित कर दिया गया। जैसाकि आई.ए.एल. के मामले में था, पी.एल.आई. भुगतान के लिये ठोस निष्पादन स्तरों को, पी.एल.आई. की प्रस्तावना से पहले औसत निष्पादन से काफी नीचे सैट किया गया था, जैसाकि नीचे संक्षेप में बताया गया है :

तालिका 6.13— ए.आई.एल./एन.ए.सी.आई.एल. (वाईड बॉडी) के संबंध में पी.एल.आई. से पहले औसत निष्पादन और पी.एल.आई. के भुगतान के लिये बेस निष्पादन स्तर

पैरामीटर	पी.एल.आई. के अन्तर्गत भुगतान के लिये बेस निष्पादन स्तर	100 प्रतिशत पी.एल.आई. भुगतान के लिये निष्पादन स्तर	पी.एल.आई. से पहले औसत निष्पादन
ऑन टाइम निष्पादन	56%	80%	66%
राजस्व प्रति उपलब्ध टन कि.मी. (रूपये में)	10.93	11.69	11.17
प्रति कर्मचारी द्वारा ले जाये गये यात्री (संख्या में)	22.90	26.40	24.13
औजारों की सेवा योग्यता	84.25%	89.50%	87.28%
ले जाने की विश्वसनीयता	96.01%	97.5%	96.63%
एयरक्राफ्ट की उपलब्धता	65.47%	78.84%	73.36%

यद्यपि ए.आई.एल. की एक आंतरिक समिति (पी.एल.आई./भत्ते में कमी को लागू करने के लिए रूपात्मकता तैयार करने के लिये अगस्त 2008 में गठित) ने 25 से 50 प्रतिशत (उत्पादन 600 करोड़ रूपये वार्षिक रूप से) तक की कमी की अनुशंसा की थी (सितंबर 2009) जिसे अभी कार्यान्वित किया जाना था। पी.एल.आई. का भुगतान, ए.आई. के निम्न वित्तीय प्रदर्शन के बावजूद भी जारी रहा।

प्रत्युत्तर (फरवरी 2011) में :

- प्रबंधन ने कहा कि जब जनवरी 1997 से प्रभावी वेतन स्केलों के संशोधन पर विचार किया जा रहा था, तब ऐसा अनुमान लगाया गया कि वर्तमान पी.एल.आई. योजनाओं के किसी भी परिवर्तन से औद्योगिक अशांति हो सकती है। इसके अलावा, ए.आई. की उत्पादकता से पी.एल.आई. और भत्तों को जोड़ने और उन्हें कार्य निष्पादन के साथ रेखांकित करने के लिए प्रोत्साहनों और बोनस का निर्णय लेने के लिए वैयक्तियों के निष्पादन और जिम्मेदारी का ऑकलन करने के लिए मुख्य निष्पादन सूचकों (के.पी.आई.) और बैलेंसड स्कोर कार्ड एपरोच को शामिल करके एक गहन जाँच करने के कदम पहले ही उठा चुका थी।
- मंत्रालय ने लागत और सेवा से संबंधित विषयों के अर्थपूर्ण यौक्तिकीकरण के रास्ते में आये सम्पदा यूनियन अनुबंधों को एक मुख्य घटक के तौर पर संदर्भित किया। यौक्तिकीकरण और उसके परिणामस्वरूप वेतन संबंधी विषयों में सामंजस्य न होने के कारण कुल मिलाकर हवाई कम्पनी की कार्यक्षमता और उत्पादकता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ा। ये तथ्य सी.सी.ई.ए. के समक्ष प्रस्तुत किये गये थे, जिसने निदेश दिया कि ए.आई. को वेतन सामंजस्य बैठाने के लिये प्रयास करने की सलाह देनी चाहिये। तदनुसार, एयर इंडिया को विभिन्न यूनियनों/एसोसिएशनों के साथ परामर्श के बाद वेतन सामंजस्य के लिये कार्यवाही शुरू करने का निदेश दिया।

सच्चाई यही है कि स्टॉफ के विभिन्न वर्गों को संचालनात्मक और वित्तीय निष्पादन के पर्याप्त जुड़ाव के बिना ही पी.एल.आई. के रूप में भारी राशि का भुगतान किया जा रहा है, वह भी उस समय जब सत्ता इस प्रकार के भुगतानों को देने में बुरी तरह असमर्थ है।

दोनों पक्षों की तरफ उदार रवैया होने के साथ-साथ बाह्य तत्व मुख्य योगदान कारक थे, जिसके कारण (ए.टी.एफ. मूल्य और 2008 के बाद से आर्थिक गिरावट) आई.ए.एल./ए.आई.एल. और संविलयन किये गये अस्तित्व का निराशाजनक वित्तीय और दीर्घकालीन संचालनात्मक निष्पादन रहा, उनके संचालक में संचालन में दीर्घकालीन संचालनात्मक कमियों को अनदेखा नहीं किया जा सकता।

मंत्रालय ने लेखापरीक्षा टिप्पणी को स्वीकार किया और कहा (अगस्त 2011) कि जस्टिस धर्माधिकारी कमेटी द्वारा दी गई अनुशंसाओं के आधार पर ए.आई.एल. कार्यवाही करेगी।

6.5 टर्न एराऊंड योजना (यें)

अगस्त 2009 के बाद से, टर्न एराऊंड योजना के बहुत सारे रूपान्तर प्रस्तुत किये गये :

तालिका 6.14—टर्न एराऊंड योजना (यों) का विवरण

<p>टर्न एराऊंड योजना (अगस्त 2009)</p>	<p>कम्पनियों को प्रस्तुत की गई और इसमें लागत में कमी और राजस्व वृद्धि के लक्ष्य शामिल किये गये :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009–10 के दौरान 124 करोड़ रुपये के ईंधन की बचत। • 2009–10 (तीसरी तिमाही) में 839 करोड़ रु./क्वार्टर से 650 करोड़ रुपये/क्वार्टर की स्टॉफ लागत में कमी। • 2009–10, 2010–11 और 2011–12 में क्रमशः 234 करोड़ रुपये, 508 करोड़ रुपये और 683 करोड़ रुपये की सामग्री और रखरखाव लागत में कमी और • 2009–10 के दूसरे क्वार्टर में 2077 करोड़ रुपये से चौथे क्वार्टर तक 2465 करोड़ रुपये की राजस्व वृद्धि। <p>जी.ओ.एम. ने नवम्बर 2009/फरवरी 2010 में लक्ष्य तय कर दिये। एम.ओ.सी.ए. ने मार्च 2010 में 800 करोड़ रुपये के इक्विटी अनुप्रेरण इस आधार पर रिलीज़ किये कि कम्पनी ने कुछ लक्ष्य प्राप्त कर लिये थे और 2010–11 में इक्विटी अंशदान, लक्ष्य प्राप्त करने के सहवर्ती के रूप में 1200 करोड़ रुपये का व्यय किया।</p>
<p>संशोधित टर्न एराऊंड योजना (जुलाई 2010)</p>	<p>ए.आई.एल. बोर्ड द्वारा निम्नलिखित मुख्य विशेषताओं के साथ अनुमोदित किया गया :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2010–15 के दौरान 21,200 करोड़ रुपये का लक्षित शुद्ध लाभ (ह्रास, ब्याज और टैक्स के पहले)। • 8000 करोड़ रुपये का जी.ओ.आई. इक्विटी अनुप्रेरण + कार्यशील पूँजी ऋणों के लिये जी.ओ.आई. गारंटी + सभी शामिल ब्याज दर, जो 9 प्रतिशत से ज्यादा न हो। • विभिन्न प्रकार के संचालनों के लिये 235 से 270 एयरक्राफ्ट का अनुमानित फ्लीट साइज़ और • मुख्य हवाई कम्पनी व्यापार से भूतल हैंडलिंग और एम.आर.ओ. संचालनों को पृथक करना।

	<p>वेतन/पी.एल.आई. लागत के सामंजस्य की योजनाओं में कमी के संबंध में सरकारी निदेशक की सम्बद्धता स्वीकार नहीं की गई क्योंकि ए.आई.एल. बोर्ड महसूस करता था कि "फ्रंट एंड योजना" के रूप में वेतन/पी.एल.आई. कटौतियाँ यूनियनों की सहायता लेने में एक नकारात्मक घटक होंगी।</p>
<p>टर्न एराऊंड योजना की समीक्षा (फरवरी 2011)</p>	<p>डेलोएट ने ए.आई. द्वारा दिये गये चार वित्तीय परिदृश्यों पर विचार करने के बाद फरवरी 2011 में "टर्न एराऊंड योजना की समीक्षा" पर एक रिपोर्ट प्रस्तुत की। समीक्षा रिपोर्ट में लिये गये विशेष प्रक्षिप्तों/अनुमानों में से कुछ निम्न प्रकार से हैं :</p> <ul style="list-style-type: none"> • घरेलू बाजार में 22% प्रतिवर्ष की वृद्धि को मानते हुये (12-13% की कुल बाजार वृद्धि के विपरीत) ए.आई. के घरेलू बाजार हिस्से में 17% से 21% की वृद्धि (पूरी सेवा और एल.सी.सी. संचालनों में क्रमशः 75% और 80% के पी.एल.एफ. के साथ)। • ए.आई. के बाजार हिस्से में 71 से 80% के लक्षित पी.एल.एफ. के साथ 15 प्रतिशत प्रतिवर्ष की वृद्धि (8-9% के बाजार वृद्धि के विपरीत) • वाइड-बॉडी एयरक्राफ्ट से 5% प्रतिवर्ष से बढ़ते हुए उत्पादन को 3.55 रु. /आर.पी.के.एम. और नैरो-बॉडी एयरक्राफ्ट से 3% प्रतिवर्ष को 4-5.55 रुपये/आर.पी.के.एम. पर स्थिर होना। • स्टॉफ लागत को 2010-11 में 0.92 रुपये/ए.एस.के.एम. और 2014-15 में 0.32 रुपये/ए.एस.के.एम. से कम करना।

डेलोएट की समीक्षा रिपोर्ट बहुत ज्यादा चुनौतीपूर्ण पुर्वानुमानों पर अनुमानित है। आवश्यक रूप से, ए.आई. की दक्षता (वाणिज्यिक, संचालनात्मक इत्यादि) में 4/5 वर्षों में भारी उछाल लाने की जरूरत है (उनके प्रतियोगियों से कहीं तेज)। इसके अतिरिक्त, स्टॉफ लागतों के प्रभाव में भी 235 से 270 एयरक्राफ्ट के ज्यादा मात्रा में विस्तारित फ्लीट पर "फैलाकर" कम करने की जरूरत है।

हमारे विचार से, एयरक्राफ्ट फ्लीट का और ज्यादा विस्तार (चाहे पट्टे पर हो या अधिग्रहण करके) बहुत ज्यादा जोखिमभरा प्रस्ताव है, यह जानते हुये कि 2005 के एयरक्राफ्ट अधिग्रहण का वित्तीय भार आने वाले कई वर्षों तक वहन करना पड़ेगा और ए.आई. की वर्तमान वित्तीय स्थिति बहुत ज्यादा अनिश्चित है।

मंत्रालय ने लेखापरीक्षा टिप्पणी को स्वीकार किया और कहा (अगस्त 2011) कि जी.ओ.एम द्वारा टर्न एराऊंड योजना के लिए नियुक्त समिति द्वारा इसे नोट किया जायेगा।

प्रस्थान सम्मेलन के दौरान (अगस्त 2011), मंत्रालय ने कहा कि टर्न एराऊंड योजना की प्रक्रिया चल रही है और सी.सी.ई.ए को प्रस्तुत की जाएगी। योजना में निम्नलिखित विकल्प शामिल थे, जैसे:

- राजस्व और व्यय के नीच दूरी कम करने के लिए 10 वर्ष की योजना
- ऋणों का वित्तीय पुनर्गठन
- सरकारी इक्विटी अनुप्रेरण
- वी.वी.आई.पी उड़ाने के लिए भुगतान
- ए.आई.के बोर्ड में स्वतंत्र निदेशकों का प्रवेश
- एम.आर.ओ. और कार्गो हैंडलिंग इत्यादि को अलग करना