

## अध्याय 1: प्रस्तावना

### 1.1 एयर इंडिया लिमिटेड का संगठनात्मक ढाँचा

नागर विमानन मंत्रालय (एमओसीए), एयर इंडिया लिमिटेड (एआईएल) का प्रशासनिक मंत्रालय है। एआईएल के निदेशक मण्डल में अध्यक्ष और प्रबंध निदेशक (सीएमडी), तीन कार्यकारी निदेशक, अपर सचिव और संयुक्त सचिव - सह - वित्तीय सलाहकार होते हैं जो नागर विमानन मंत्रालय का प्रतिनिधित्व करते हैं। एआईएल को प्रत्येक निदेशक की अध्यक्षता में कार्यात्मक रूप से बाँटा जाता है जो एआईएल के सीएमडी को रिपोर्ट करते हैं। भौगोलिक क्षेत्रीय कार्यकारी निदेशक सीधे सीएमडी को रिपोर्ट करते हैं।

एआईएल के पास निम्नलिखित सहायक कम्पनियाँ हैं

- i. **एयर इंडिया एयर ट्रांसपोर्ट सर्विसेज़ लिमिटेड (एआईएटीएसएल):** कम्पनी एआईएल और अन्य एयरलाइन्स को भारत में विभिन्न हवाई अड्डों पर ग्राउण्ड हैंडलिंग सेवाएँ (कार्गो, यात्री, सामान) प्रदान करती है।
- ii. **एयर इंडिया चार्टर्स लिमिटेड (एआईसीएल):** एआईसीएल मूल रूप से भारत से खाड़ी देशों एवं दक्षिण पूर्व एशिया में कम लागत वाली एयरलाइन “एयर इंडिया एक्सप्रेस” की सेवाओं का संचालन करती है जिसे अप्रैल 2005 में शुरू किया गया था।
- iii. **एयर इंडिया इंजीनियरिंग सर्विसेज़ लिमिटेड (एआईईएसएल):** कम्पनी एआईएल और अन्य एयरलाइन के एयरबस और बोईंग विमान का रख रखाव और कायाकल्प (एमआरओ) करती है।
- iv. **एयरलाइन अलाइड सर्विसेज़ लिमिटेड (एएसएल):** एएसएल का 1983 में गठन किया गया था जो एयर ट्रांसपोर्ट सेवा में सहयोग प्रदान करती है तथा विमान खरीद, पट्टे और बिक्री लेन-देन का प्रबंधन करती है। एयर इंडिया की सहायक कम्पनी के रूप में एएसएल “एलाइंस एयर” ब्रांड नाम से एयर ट्रांसपोर्ट सेवाएँ भी प्रदान करती है।
- v. **होटल कोर्पोरेशन ऑफ इंडिया लिमिटेड (एचसीआई):** एचसीआई, एयर इंडिया लिमिटेड के पूर्ण स्वामित्व में है, जिसे 8 जुलाई, 1971 को नेशनल कैरियर के लिए उड़ान में खान-पान सेवाओं और होटलों की एक श्रृंखला के संचालन हेतु शामिल किया गया था। एचसीआई दिल्ली और श्रीनगर में “सेन्टॉर होटल” के ब्रांड के तहत दो होटलों का संचालन करती है।

## 1.2 टर्न अराउंड योजना (प्लान) की पृष्ठभूमि

भारत सरकार (“जीओआई”/“प्रायोजक”) के पूर्ण स्वामित्व वाली एयर इंडिया लिमिटेड (“एयर इंडिया” अथवा “कम्पनी”) घरेलू और अंतरराष्ट्रीय क्षेत्रों में “एयर इंडिया” ब्रांड के तहत एयर ट्रांसपोर्ट संचालन से जुड़ी है। एआईएल एक राष्ट्र गौरव है और यह घरेलू गंतव्यों के अलावा एशिया, यूरोप, आस्ट्रेलिया और उत्तर अमेरिका में एयरबस और बोईंग बेड़े को संचालित करती है।

हाल के वर्षों में उड़यन उद्योग की समस्याएँ कम्पनी की संचालनात्मक समस्याओं से जुड़ी हैं जिससे एयर इंडिया लिमिटेड की वित्तीय स्थिति तनावपूर्ण हो गयी। कम्पनी के ऊपर कर्ज का बोझ काफी बढ़ा है और आगे इससे इसकी तरलता घटी है और कम्पनी को हाल के वर्षों में बाजार की हिस्सेदारी में काफी घाटा हुआ है।

कम्पनी में ₹9,866 करोड़ का समेकित नकारात्मक ईबीआईटीडीए<sup>1</sup> दर्ज किया गया और वित्तीय वर्ष (वि.व.) 2007-08 और वि.व. 2010-11 के बीच ₹20,192 करोड़ (लगभग) की कुल समेकित हानि हुई। कम्पनी ने अपना संचालन जारी रखने के लिए उच्च मूल्य कार्यशील पूँजी ऋण का सहारा लिया। एआईएल की कार्यशील पूँजी ऋण 31 मार्च 2009 को ₹16,328 करोड़ से बढ़कर 30 सितम्बर 2011 को ₹22,468 करोड़ हो गया। इसके अतिरिक्त, कम्पनी को विमान के अधिग्रहण के वित्तीय पोषण हेतु दीर्घावधि ऋण भी लेना पड़ा। दोनों उधारियों में वृद्धि के कारण 30 सितम्बर 2011 तक लगभग ₹43,112 करोड़ का बकाया ऋण था।

## 1.3 टर्न अराउंड योजना- टीएपी

कम्पनी ने संचालनों और अपनी वित्तीय स्थिति सुधारने के लिए वित्तीय पुनर्गठन योजना (एफआरपी) के साथ-साथ एक व्यापक टर्न अराउंड योजना- टीएपी (जुलाई 2010) बनाया। संचालनात्मक बदलाव में इसके कारोबार संचालन, नेटवर्क योजना, सूचना प्रौद्योगिकी प्रणाली (आईटी) के एकीकरण और मानव संसाधन प्रबंधन की परिकल्पना थी। इसमें मार्ग यौक्तिकीकरण जैसे लागत कमी उपाय भी शामिल थे। टीएपी में की गई संकल्पनाओं की एक स्वतंत्र सलाहकार, मै. डेलॉइट टच तोमासू इंडिया प्राइवेट लिमिटेड (डेलॉइट) द्वारा पुनरीक्षा भी की गई थी। वित्तीय पुनर्गठन योजना में ऋण में फिर से बदलाव और भारत

<sup>1</sup> ईबीआईटीडीए - ब्याज, कर, अवमूल्यन और ऋणमुक्ति से पूर्व आय

सरकार द्वारा इक्विटी निवेश निहित था। मंत्रियों के समूह (जीओएम) द्वारा नियुक्त अधिकारियों के समूह (जीओओ) ने सरकार द्वारा अनुमोदन (अप्रैल 2012) से पूर्व टीएपी के प्रावधानों की जांच की (अक्टूबर 2011)।

टीएपी में यात्री यातायात, लोड फैक्टर, समय पर निष्पादन और ग्राहक सेवा से संबंधित तार्किक लक्ष्यों को समझाया गया था। कम्पनी की प्रस्तावित कारोबारी रणनीति में निम्नलिखित महत्वपूर्ण क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित किया जाना था:

- बेड़े की तैनाती का इष्टतमीकरण
- एमआरओ<sup>2</sup> एवं जीएच<sup>3</sup> जैसे सहायक कारोबार का हस्तांतरण
- आईटी<sup>4</sup> प्लेटफार्म्स का एकीकरण
- संचालनात्मक दक्षता में सुधार
- परिसंपत्तियों का मुद्रीकरण

उपरोक्त कारोबारी रणनीतियों को लागू करना कम्पनी के सफल टर्न अराउंड हेतु महत्वपूर्ण था।

#### 1.4 वित्तीय पुनर्गठन योजना (एफआरपी)

कम्पनी की धीमी आय क्षमता और समेकित हानि से उच्च स्तरीय ऋण चुकाने की इसकी क्षमता प्रभावित हुई। तदनुसार, अपने ऋण सेवा दायित्वों से कम्पनी को राहत प्रदान करने के लिए एक व्यापक एफआरपी, इसकी संचालनात्मक दक्षता में सुधार हेतु आवश्यक समय प्रदान करते हुए, तथा टीएपी को लागू किये जाने के लिए प्रस्तावित किया गया। एयर इंडिया ने मै. एसबीआई कैपिटल मार्केट्स लिमिटेड (“एसबीआईकैप”) को वित्तीय पुनर्गठन योजना पर सुझाव हेतु अपना वित्तीय सलाहकार नियुक्त किया।

एफआरपी, टर्न अराउंड योजना में की गई संकल्पनाओं के आधार पर बनाया गया था। एफआरपी में अन्य बातों के साथ-साथ मौजूदा कार्यशील पूँजी (डब्ल्यूसी) ऋण को अल्पावधि ऋण में बदलना वांछित था जिसका भुगतान अपरिवर्तनीय डिबेंचर जारी करके किया जाना था। कार्य पूँजी का एक भाग दीर्घावधि ऋण तथा दीर्घावधि ऋण पर ब्याज को वित्तपोषित ब्याज अवधि ऋण के रूप में भी बदला जाना था। इसके अतिरिक्त, भारत सरकार से पर्याप्त इक्विटी निवेश की भी परिकल्पना की गई थी।

<sup>2</sup> एमआरओ -अनुरक्षण, मरम्मत और कायाकल्प

<sup>3</sup> जीएच -गाउण्ड हैंडलिंग

<sup>4</sup> आईटी -सूचना प्रौद्योगिकी

