

अध्याय 7 निष्कर्ष और अनुशंसायें

एयर इंडिया ने देश के राष्ट्रीय वाहक के रूप में अद्वितीय स्थिति का लाभ उठाया है। ऐसा इस तथ्य के बावजूद कि आज कई दूसरे भी भारतीय वाहक हैं, जो घरेलू और अन्तर्राष्ट्रीय दोनों उड़ानों का संचालन कर रहे हैं।

इस लाभ के बावजूद, यह भी सच है कि एयर इंडिया, अब भारतीय यात्रियों के साथ-साथ अन्तर्राष्ट्रीय यात्रियों के लिये भी पसंदीदा हवाई कम्पनी नहीं रही है। सेवायें और मापदंड जोकि एक पसंदीदा और प्रसिद्ध हवाई कम्पनी का बेंचमार्क होते हैं, शायद एयर इंडिया में अनुपस्थित हैं। विवेकी यात्री, जोकि एक कॉरपोरेट, व्यापारी, पर्यटक या सिविल नौकर हो सकते हैं, जिन्हें उड़ान में कई घंटे बिताने होते हैं, एक आरामदायक, विलासितापूर्ण और स्वास्थ्यवर्धक वातावरण चाहते हैं। यात्रा के दौरान पर क्रू सदस्य की सतर्क, कुशल, खुशनुमा और शिष्ट सेवा एक अतिरिक्त आकर्षण होता है।

संविलयित सत्व वाली “एयर इंडिया” की वर्तमान निराशाजनक स्थिति बहुत सारे कारकों का समावेश है जैसे कि :

- बहुत ज्यादा विस्तारित संचालनों और “फ्लुटप्रिंट” के इरादे से भारी मात्रा में एयरक्राफ्ट का जोखिमभरा अधिग्रहण और पहले रह चुके ए.आई.एल. के मामले में भी, एम.ओ.सी.ए. द्वारा निरूपित शायद एक ‘सप्लाय रिस्पॉंस’ फिलासफी के कारण।
- भारत सरकार द्वारा ए.आई.एल./आई.ए.एल. को अपने हाऊस को ठीक करने का पर्याप्त समय दिये बिना और एक उच्चस्तरीय प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण के अनुकूल बनाने के लिए अन्तर्राष्ट्रीय हवाई यात्रा के लिये द्विपक्षीय हकदारी पर एक उदारीकृत नीति की प्रस्तावना की और भारतीय वाहकों को कोई मुआवजा दिये बिना विदेशी वाहकों को उदारतापूर्वक इसके अधिकारों की मंजूरी देना।
- ए.आई.एल. और आई.ए.एल. के पृथक एयरक्राफ्ट अधिग्रहण होने के बाद इतने गलत समय में विलयन किया गया, जिसे टाप से चलाया गया, इन दोनों हवाई कंपनियों की वास्तविक जरूरतों की अपेक्षा इस प्रकार के विलयन से वित्तीय लाभों की अपर्याप्त वैधता के साथ और एकीकरण से जुड़ी समस्याओं पर पर्याप्त विचार विमर्श के बिना (दूसरे क्षेत्रों में, विशेषतया एच.आर. और आई.टी. के अनुरूप);
- दीर्घकालीन संचालनात्मक कमियाँ;
- एक कमजोर वित्तीय स्थिति जो कुल अपर्याप्त इक्विटी पूँजी और डैब्ट फंडिंग पर अदेय निर्भरता को दर्शाती है जो वित्तीय झटके आने पर थोड़ा सा या जरा भी सहारा नहीं देती; और
- ए.आई. के नियंत्रण से परे बाहरी तत्व (उच्च ए.टी.एफ. कीमतें, 2008 की आर्थिक गिरावट इत्यादि)

यद्यपि, विलयन किये गये सत्व “एयर इंडिया” ने कई सकारात्मक उपाय किये, निम्नलिखित ध्यान देने योग्य है :

- **रूट यौक्तिकीकरण** पर अधिक विचार किया गया है, विशेषतया 2008-09 और उसके बाद से हानि वाले रूटों के रूप में;
- वर्तमान ए.आई.एल. और आई.ए.एल. की **रिसोर्स इंटीग्रेशन और नेटवर्क प्लानिंग/शैड्यूलिंग** क्रियाओं को बड़े पैमाने पर अब स्थिर कर दिया गया है;
- ए.आई.एल. और आई.ए.एल. यात्री रिजर्वेशनों के लिये **एक सामान्य कोड** फरवरी 2011 से अंतिम रूप से लागू किया गया है, यद्यपि नई यात्री सेवा प्रणाली (पी.एस.एस.) के मोड्यूल के पूरे सैट को कार्यान्वित और शुरू किया जाना अभी बाकी है।
- भारत में समय पर विकसित हब (उदाहरण के लिए दिल्ली और मुंबई एयरपोर्टों पर) एयर इंडिया को भारत से 6ठे फ्रीडम ट्रेफिक के विशिष्ट खण्डों को लेने में मददगार होंगे।
- वर्तमान आई.ए.एल. द्वारा 43 नैरो-बॉडी वाले एयरक्राफ्ट अप्रैल 2010 तक प्राप्त हुये हैं; जबकि वर्तमान ए.आई.एल. द्वारा आदेश किये गये 50 एयरक्राफ्ट में से, 20 (8 बी 777-200 एल आर-लंबी रेंज, और 12, बी 777-300 ई.आर. - मध्यम रेंज)⁶⁰ एयरक्राफ्ट प्राप्त हो चुके हैं, 27बी 787-8 एयरक्राफ्ट (जिसे पापुलर पैरलेंस में "ड्रीमलाइनर" एयरक्राफ्ट का नाम दिया गया है, और ऐसा नियोजित किया है कि उसमें बहुत कम ईंधन की खपत होगी) की डिलीवरी में 2011-12 के दूसरे अर्धवर्ष तक विलम्बित है।

यदि विलयित एयर इंडिया को अपनी पहले वाली प्रधान स्थिति को पुनः प्राप्त करना है, तो सभी मुख्य स्टेकहोल्डरों द्वारा कई सकारात्मक सुधारात्मक उपाय जल्दी से करने की आवश्यकता है। वे सरकार और नागर विमानन मंत्रालय में सरकार और इससे सम्बद्ध कार्यालय में महानिदेशक नागरिक विमानन कार्यालय, एयर इंडिया के निदेशकों का बोर्ड और वरिष्ठ प्रबंधन, और सभी कार्मिक होंगे।

तदनुसार, प्रत्येक स्टेकहोल्डर के लिये हमारी अनुशंसायें निर्धारित की गई, जोकि निम्न है :

निदेशकों का बोर्ड, वरिष्ठ प्रबंधन और एयर इंडिया के सभी कार्मिक

- निदेशकों के बोर्ड को एयर इंडिया के टर्न-एराऊंड को एक उत्तरोत्तर गिरती हुई हवाई कंपनी से एक मुनाफे वाली अच्छी तरह चलती हुई हवाई कंपनी में बदलने की अगुआई करने के लिए आवश्यक निपुणता उपलब्ध करानी चाहिये।
- वर्तमान ए.आई.एल. और आई.ए.एल. के डी.जी.एम. स्तर से नीचे (पायलट, इंजीनियरों और अन्य स्टाफ) **एच आर एकीकरण** (एच.आर. में सामंजस्य) अभी तक नहीं हुआ है। यह एक महत्वपूर्ण विषय है, जिसकी महत्ता और उससे जुड़ी समस्याओं को विलयन से पूर्व ज्यादातर फिलहाल हुई हड़तालों और एच.आर. विवादों को देखते हुये पूरी तरह नहीं सोचा गया। यदि विलयन को एक सफलता बनाना है तो इसे तेजी से हैंडिल करने की जरूरत है।

⁶⁰आदेश दिए गए 15 777-300 ई.आर में से 3 एयरक्राफ्टों की सुपुर्दगी तदनन्तर ए.आई. के निवेदन पर स्थगित कर दी गई थी।

- **प्रोत्साहन संरचना**—हमारे विचार में, निष्पादन संबंधित प्रोत्साहन (पी.एल.आई.) के वर्तमान ढाँचे को पुनर्गठित करने की जरूरत है, क्योंकि यह वास्तव में वास्तविक निष्पादन को पर्याप्त रूप से प्रोत्साहित या निरूत्साहित नहीं करती :
- ❖ **पी.एल.आई. को समय पर निष्पादन पर केन्द्रित होना चाहिये (ओ.टी.पी.)**, क्योंकि यह सेवा के उद्देश्य से हवाई उद्योग में बहुत ज्यादा विवेचित पैरामीटर है। हालांकि, निष्पादन प्रोत्साहन के लिये ओ.टी.पी. के लिए बेस लेवल को निचले स्तर पर सैट नहीं करना चाहिये, ए. आई.एल. के पूर्व निष्पादन पर आधारित परन्तु इसके प्रतियोगियों के निष्पादन से जोड़ना चाहिये (जैट एयरवेज और किंगफिशर, पूरी सेवा देने वाले शीर्ष वाहक—घरेलू संचालनों के संबंध में और अन्तर्राष्ट्रीय संचालनों के संबंध में जैट एयरवेज/एमीरेट/सिंगापुर एयरलाइन इत्यादि)। **कम से कम निष्पादन प्रोत्साहन के लिये ओ.टी.पी. बेसलाइन को इसके प्रतियोगियों के निष्पादन के करीब निश्चित करना चाहिये (जैसे कि इसके प्रतियोगियों—जैट एयरवेज/किंगफिशर से 3—5 प्रतिशत नीचे से ज्यादा नहीं)।**
- ❖ **ओ.टी.पी. पर पहली उड़ान (नों) का प्रभाव**—पूरे दिन के ऑन टाइम निष्पादन की पहली उड़ान का प्रभाव विवेचित है। अतः पहली उड़ान के ओ.टी.पी. का प्रोत्साहन बाद की उड़ानों की अपेक्षा ज्यादा निश्चित करना चाहिये।
- ❖ **कर्मचारियों के विभिन्न वर्गों को दिये गये पी.एल.आई. में अलग—अलग घटक होने चाहिये**—नेसिल के सम्पूर्ण निष्पादन से जुड़ा एक मुख्य कारक (फिर से इसके प्रतियोगियों से संबंधित) होना चाहिये तथासंभावित अन्य कारक डिजीजन/विभाग/क्षेत्र के विशेष निष्पादन के न्यूनतम स्तर से जुड़े संभावित अन्य कारक (ताकि जितना संभव हो प्रोत्साहनों उतने निम्न स्तर पर निष्पादन से ज्यादा जोड़ा जा सके)। संरचना ऐसी होनी चाहिये कि कर्मचारियों के विभिन्न वर्ग अपने सीमित कार्य क्षेत्र के भीतर ही केवल प्रोत्साहन पाने के लिये कार्य पूरे करते रहें, यह सोचे बिना कि इस प्रकार का कार्य किस तरह संस्था की संपूर्ण कार्यकुशलता में अपना योगदान करता है। उदाहरण के लिये, किसी भी उड़ान का समय पर प्रस्थान विभिन्न स्तरों पर विभिन्न विभागों (इंजीनियरिंग, संचालन, वाणिज्यिक इत्यादि) के कर्मचारियों के कई समूहों के अलग—अलग स्तर पर योगदान पर निर्भर करता है।
- **शहर के कार्यालयों से संचालनों को पुनःस्थापित करना**—आखिरकार, एक हवाई कम्पनी की सफलता या असफलता, शहर के कार्यालयों की अपेक्षा, साइट पर संचालनात्मक क्रियाओं पर उच्च और मध्यम प्रबंधन द्वारा लगातार नजदीकी पर्यवेक्षण/निरीक्षण पर निर्भर है। जैसाकि सी.एम.डी., एन.ए.सी.आई.एल. द्वारा कोपू⁶¹ को गवाही; के दौरान बताया गया है। शहरी कार्यालयों से अफसरों और स्टॉफ को एयरपोर्टों पर सख्त प्रतिरोध के बाद शिफ्ट करने का प्रयत्न किया गया है। जब तक डी.जी.एम./जी.एम.और उसके ऊपर (मात्र ड्यूटी मैनेजर⁶² के स्तर के नहीं) के स्तर के सीनियर स्तर वाले अफसर, वास्तविक संचालनों की स्थिति पर रीयल—टाइम फीड बैक प्राप्त करने के लिये साइट पर उपलब्ध नहीं होते हैं, तब तक संचालनात्मक निष्पादन में महत्वपूर्ण सुधार नहीं आ सकते।

⁶¹लोक उपक्रम समिति की चौथी रिपोर्ट (कोपू) (2009—10) — पंद्रहवीं लोक सभा के पैरा 3.21 (पृ.45)

⁶²आमतौर पर प्रबन्धक/वरिष्ठ प्रबंधक के पद पर

- **वेब-आधारित/टैक्नोलॉजी आधारित बढ़े हुये अनुपात में टिकट बिक्री**—लागत यौक्तिकीकरण को सुनिश्चित करने के लिये, ए.आई. को एजेन्टों/फ्रंट कार्यालयों की अपेक्षा वेब पर आधारित चैनलों के जरिये टिकट बिक्री में भारी वृद्धि को सुनिश्चित करनी चाहिये। ए.आई. की वेबसाइट के जरिये टिकट बिक्री का वर्तमान अनुपात बहुत ही कम है। इसके अतिरिक्त, प्रतियोगी हवाई कम्पनियों के मुकाबले ए.आई. की इंटरनेट वेबसाइट टिकटिंग की खराब सबूत ही काफी है। ए.आई. को संचालनों के लिये तकनीक का अधिकतम प्रयोग—जैसे कि वेब/मोबाइल चैक इन/चैक-इन कियोस्क/स्कैनड सिम्योरिटी चैक इत्यादि को सुनिश्चित करने के लिये आई.टी. को ज्यादा प्रभावी ढंग से बढ़ाना चाहिये। विशेषरूप से, केवल तकनीकी उपाय स्थापित करना ही काफी नहीं; यह सुनिश्चित करना जरूरी है कि उनका पूरा उपयोग हो रहा है।
- **रीयल-टाइम राजस्व प्रबंधन**—ए.आई. के राजस्व प्रबंधन उपायों के अभिलेख मिश्रित हैं। रीयल-टाइम डायनामिक मूल्य को सार्थक करने के लिये आधुनिक राजस्व बढ़ाने वाली प्रबंधन प्रणालियों को पूरे पैमाने पर लागू करने के अतिरिक्त, ए.आई. को निपुण विश्लेषण करने वालों की पर्याप्त उपलब्धता को सुनिश्चित करने की भी जरूरत है, जो इस प्रकार के निम्नतर आँकड़ों को, अधिकारियों की पर्याप्त शक्तियों के प्रत्यायोजन और शक्तियों के साथ प्रयोग कर सके।

हवाई कंपनी एक मुश्किल स्थिति में है। वेतन भुगतान और ए.टी.एफ. कर्तव्य कठिन होते जा रहे हैं। यदि हवाई कंपनी को विद्यमान रहना है तो, जब तक हवाई कंपनी की हालत में सुधार नहीं हो जाता। प्रबंधन और कर्मचारियों को अपने व्यक्तिगत हितों को एक तरफ रखना होगा और कुछ कठिन फैसले लेने होंगे।

- **व्यापार/पहली श्रेणी में पी.एल.एफ. को अधिकतम करना**—यहां तक कि सम्पूर्ण पी.एल.एफ. से ज्यादा और किफायती श्रेणी में पी.एल.एफ., ए.आई. (राजस्व बढ़ाने वाली सीटों के रूप में) का व्यापार/प्रथम श्रेणी पी.एल.एफ. जोकि किफायती श्रेणी के पी.एल.एफ. की अपेक्षा एक पूरे सेवा वाहक वित्तीय हैल्थ से ज्यादा विवेचित है—अथाह है। यह सुनिश्चित करने के लिये कि किफायती श्रेणी से “उपलब्धता आधार पर उन्नयता” की इजाजत देने के लिये व्यापार/प्रथम श्रेणी में कोई खाली सीटें नहीं है ठोस नियंत्रणों करने की आवश्यकता है :
 - ❖ व्यापार/प्रथम श्रेणी में ए.आई. अधिकारियों (ड्यूटी/छुट्टी पर) को सभी निःशुल्क यात्राएं निषेध कर देनी चाहिये; इस संबंध में वर्तमान दी गई सभी सुविधाओं को वापिस ले लेना चाहिये जब तक कि ए.आई. की वित्तीय स्थिति में तेजी से सुधार नहीं हो जाता। इस तरह के लाइफ-थ्रैटनिंग विवेचनों को देखते हुये जोकि ए.आई. वर्तमान में सामना कर रही है, ए.आई. में उच्च और मध्यम प्रबंधन को इस संबंध में उदाहरण स्थापित करना चाहिये।
- संविलयन के चार वर्षों बाद भी, मुख्यतः एक एकाकी कोड यात्री आरक्षण प्रणाली को स्थापित करने में देरी के कारण ए.आई. को अभी भी स्टार एलायंस से जुड़ना है। वास्तव में, स्टार एलायंस वेबसाइट पर उपलब्ध 31 जुलाई 2011 को प्रैस रिलीज के अनुसार, ए.आई. की स्टार एलायंस के लिए सदस्यता के निवेदन को “अभी रोक दिया गया” है और एयर इंडिया का वैश्विक हवाई कंपनी एलायंस के एकीकरण को खत्म कर दिया जायेगा। इससे अनिश्चित देरियों के साथ-साथ ए.आई. के एलायंस से जुड़ने के संभाव्यों को भी गंभीर रूप से अनिश्चित कर दिया। इसलिए, ए.आई. बोर्ड को यह सुनिश्चित करने के लिए तत्काल कदम उठाने चाहिये कि ए.आई. को जल्दी ही स्टार एलायंस में स्वीकार कर लिया जाये।

सरकार/नागर विमानन मंत्रालय

- **6ठे फ्रीडम यातायात का सर्वाधिक उपयोग करने वाले देशों/हवाई कम्पनियों के द्विपक्षीय भक्तों पर रोक**—विदेशी हवाई कम्पनियों को दिये गये द्विपक्षीय अधिकारों के लिये अधिकांश उदारीकृत अधिकार को (विशेषतया दुबई, बहरेन, कतर, और अन्य खाड़ी देश/एस.ई. एशियाई देशों में) 6ठे फ्रीडम यातायात के लिये उपयोग कर लिया गया है ना कि अन्य देश के लिए वास्तविकयातायात के लिये। ए.आई. और अन्य दूसरी निजी भारतीय हवाई कंपनियाँ पहले से ही प्रधानता वाले 6ठे फ्रीडम वाहकों (जैसे एमिरेट्स) से प्रभावी ढंग से मुकाबला करने में पर्याप्त हब सुविधाओं और अन्य कारकों (जैसे दुबई एयरपोर्ट पर गेज बदलने के लिये अनुबंध न होना) की कमी के कारण असहाय हैं। जब तक भारत के पास अपने प्रभावी और कुशल हब नहीं होते और ए. आई./दूसरे भारतीय वाहक उसे पूरी तरह (कहना चाहिये 3 से 5 वर्षों में) लाभ उठाने में समर्थ होते हैं, हवाई कंपनियों/देशों के जोकि 6ठे फ्रीडम यातायात पर पहले से ही निर्भर है कि अधिकारों को एम.ओ.सी.ए. द्वारा सख्ती से रोक देना चाहिये; **(विशेष रूप से दुबई, बहरीन और पहले उदाहरण में अन्य खाड़ी देशों)** यदि संभव हो, व्यवहारकुशल और अन्य विचार विमर्श के साथ, वास्तविक यातायात आवश्यकताओं से परे मंजूर किये गये अत्याधिक अधिकारों को वापस लेने के लिए भी एम.ओ.सी.ए. द्वारा विकल्प खोजे जाने चाहिये।
- **सरकारी देयताओं का शीघ्र भुगतान**—एयर इंडिया की सेवायें वी.वी.आई.पी. और अन्य सरकारी दायित्वों के लिये लगातार प्रयोग की जा रही है; फिर भी ए.आई. द्वारा व्यय की गई लागतों का भुगतान समयपूर्वक नहीं किया जाता। बताई गई वित्तीय कठिनाइयों में फंसा होने के कारण ए.आई. इस प्रकार की देरियों को वहन नहीं कर सकता, यहाँ तक कि यदि इसके द्वारा देर से किये हुये भुगतान पर कोई अनुमानित ब्याज भी लगाया गया हो। एम.ओ.सी.ए. को सुनिश्चित करना चाहिये कि एयर इंडिया को इस प्रकार की देयताओं का भुगतान समयानुसार कर दिया जाये (कहना चाहिये कि प्रदान की गई सेवाओं के 30 दिनों के भीतर)।
- **सरकारी इक्विटी में अनुप्रेरण**—वर्तमान ए.आई. और आई.ए. और विलयित सत्व दोनों ही बहुत कम इक्विटी के आधार पर ऋण वित्त पर अदेय रूप से निर्भर है, जिसने ए.आई. पर तेजी से वित्तीय भार को बढ़ा दिया है। भारत सरकार को समयपूर्वक अतिरिक्त सरकारी इक्विटी में शीघ्र अनुप्रेरण पर विचार करना चाहिये ताकि डी/ई अनुपात सहन करने योग्य स्तरों पर पहुँचे। **यद्यपि, ऐसे अनुप्रेरक निर्धारित स्पष्ट समय के अनुसार स्पष्ट रूप से और श्रेणीवार प्रदर्शन योग्य, वास्तविक संचालनात्मक सुधारों (प्रतियोगियों के प्रदर्शन के साथ-साथ) से जुड़ा होना चाहिये और आवश्यक सुधार (उदाहरणतः पी.एल.आई.) भी करने चाहिये, जैसे कि इस रिपोर्ट में बताये गये हैं।** अन्यथा, भारत सरकारकी फंडिंग के “बिखरने” की संभावना होगी जोकि बिना लम्बे समय तक रहने वाले लाभ के “गहरे गड्ढे” में जा रहा हो, परन्तु केवल अवश्यभावी को स्थगित कर रहा हो।
- ए.आई.एल. को एक लेवल प्लेडिंग फील्ड में काम करना है। चाहे यह इक्विटी को एन.टी.टी. में अनुप्रेरित करके सरकार के साथ सार्वजनिक क्षेत्र उपक्रम हो, तब भी उन्हें वाणिज्यिक और संचालनात्मक निर्णय के संबंध में उसी तरह की स्वतंत्रता होनी चाहिये, जैसी कोई निजी हवाई कंपनी को होती है। सरकार की इस संबंध में हवाई कंपनी के प्रति दिन लिये जाने वाले व्यावसायिक प्रबंधन के निर्णयों से कुल “हैंडस ऑफ” एप्रोच होनी चाहिए। यह भी जरूरी है कि एयर इंडिया का प्रधान एक व्यावसायिक ही होना चाहिये, जिसका हवाई कंपनी की सफलता में

साझेदारी हो। व्यावसायियों द्वारा पारदर्शी तरीके से योग्य व्यक्ति का चुनाव होना चाहिये जिससे यह जानने का आवश्यक अनुभव हो कि एक व्यक्ति जोकि बड़ी राष्ट्रीय हवाई कंपनी का प्रधान बनने वाला है, उसमें क्या होना जरूरी है, जिसे शायद यह भी अनुभव हो कि एक हवाई कंपनी का टर्न अराउंड कैसे हो, जोकि ठीक प्रकार काम नहीं कर रही है।

- सरकार को यह स्वीकार करना चाहिये कि इस समय एयर इंडिया को अपनी वित्तीय हालत को पुनः पाने के लिये कुछ समय की आवश्यकता है। नागर विमानन मंत्रालय द्वारा लिये गये निर्णय, जिनका ए.आई.एल. पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ा है और कुछ हद तक दूसरे भारतीय वाहकों पर भी, जिसकी विस्तार से चर्चा इस रिपोर्ट में की गई है। सरकार को आज भारतीय वाहकों के हित की रक्षा करने के लिये द्विपक्षीय अनुबन्धों के संबंध में नीति की समीक्षा करनी है। सरकार की यह भी स्वीकार करना चाहिए कि एयर इंडिया पर पड़ा ऋण का बोझ एयरक्राफ्टों की खरीद का परिणाम है और इसकी वित्तीय गिरावट में इसका प्रबल योगदान है। सरकार को ऋण के वर्तमान स्तर का इस पर पड़ने वाला बोझ, जोकि यदि अधिग्रहण कार्यक्रम चलता रहे और उसके अपने संसाधनों द्वारा ऋण को चुकाने के लिए हवाई कंपनी की वर्तमान क्षमता का वास्तविक निर्धारण करना है। सरकार को बेल-आऊट पैकेज के रूप में तत्काल हस्तक्षेप करना है, जिसमें कि हवाई कंपनी की आवश्यकताओं के अनुसार इक्विटी अनुप्रेरण, तत्काल ग्रांट और सोफ्ट ऋण शामिल होंगे।

उत्तर में, मंत्रालय ने संकेत दिया कि निष्कर्षों और अनुशंसाओं को उचित कार्यवाही, जो आवश्यक हो, के लिये नोट कर लिया गया है।

हमें विश्वास है कि ए.आई.एल. में वंशागत ताकत है। बहुत सारे कारकों ने इसे एक बहुत ही विवेचित स्थिति में डाल दिया है जोकि आंतरिक और बाह्य थे। पिछले कुछ वर्षों में एम.ओ.सी.ए. द्वारा दी गई धनात्मक सहायता देने का भी कोई सबूत नहीं है। यदि एयर लाइन का वाणिज्यिक व्यवहार्यता से पोषित किया जाता है तो सरकार को सचेतन रूप से निम्नलिखित पर ध्यान देना है :

(i) एयर लाइन पर 31 मार्च 2010 तक 38,423 करोड़ रुपये का ऋण दायित्व है। एयरक्राफ्ट अधिग्रहण का इसमें प्रबल योगदान है। सरकार को राजस्व पैदा करने की क्षमता का वास्तविक आंकलन करने के पश्चात् थोड़े समय के भीतर दायित्व को चुकाने के लिये एक रोड मैप बनाना होगा। छोटी राशियों का टुकड़ों में अनुप्रेरण केवल एयर लाइन के निश्चित रूप से बंद होने को स्थगित करना है।

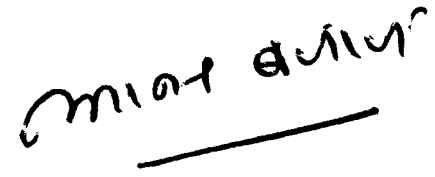
(ii) एयर लाइन, इसके बोर्ड, सरकार द्वारा नामांकित निदेशकों और एम.ओ.सी.ए. में जवाबदेही को स्पष्ट रूप से स्थापित करना है और पारदर्शिता से इस पर अमल करना है। निजी वाहकों को रास्तों की अनुमति, द्विपक्षीय अनुबंधों (जिसमें कि कोई अन्य स्कोप नहीं दिखता क्योंकि पहले ही संतृप्ति है) को राष्ट्रीय और दूसरे निजी वाहकों के हितों में देखना चाहिये। पूर्ण हुये अनुबंधों को दुबारा आंकलन करने की आवश्यकता है।

(iii) एयर लाइनों के लाभदायक क्षेत्रों के विवेचित आंकलन, यदि कोई हो, की आवश्यकता है। दूसरे क्षेत्रों में, एयर लाइनों को सहायता देने वाले द्विपक्षों, सहित अवगुणों को दूर करने का प्रयास करना चाहिये।

(iv) एम.ओ.सी.ए. और सरकार को जानना होगा कि एयर इंडिया राष्ट्रीय वाहक है। कई मायनों में, यह देश का प्रतीक है। यदि एम.ओ.सी.ए. में मंत्री और अधिकारी सिर्फ ए.आई के लिये मंत्रियों/अधिकारियों की तरह प्रदर्शन न करें, सच यह है कि इसे लेवल प्लेइंग फील्ड से कहीं ज्यादा का दर्जा देना होगा, जोकि इसे नहीं दिया गया। मार्गों को आबंटित करने, समय के वैकल्प, घरेलू और अन्तर्राष्ट्रीय मार्गों पर पहला रिफ्यूजल अधिकार, के सभी निर्णय ए.आई. के हितों को ध्यान में रखते हुए लेने चाहिये। ऐसा एक पारदर्शी और प्रदर्शनीय तरीके से, लोक हित में रखकर करना चाहिये। निर्णय लेने वाले स्तर पर जवाबदेही स्थापित करनी चाहिए।

(v) एयर लाइन के प्रबंधन के संबंध में कुल हैंडस-ऑफ नजरिये की आवश्यकता है।

लेखापरीक्षा का पक्का विचार है कि जब तक सरकार ऊपर वर्णित कारकों और उन पर निर्णयों पर विचार नहीं करती, तब तक एयर लाइन का एक जीवन्त सार्वजनिक क्षेत्र के अस्तित्व के रूप में भविष्य नहीं है।



दिनांक : 16 अगस्त, 2011
स्थान: नई दिल्ली

(आनंद मोहन बजाज)
प्रधान निदेशक लेखापरीक्षा (आर्थिक एवं सेवा मंत्रालय)

प्रतिहस्ताक्षरित



दिनांक : 16 अगस्त, 2011
स्थान: नई दिल्ली

(विनोद राय)
भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक