

## अध्याय 7: नेटवर्क एवं मार्ग रणनीति

### क. नेटवर्क रणनीति

नेटवर्क रणनीति प्रत्येक एयरलाइन की राजस्व उत्पादन क्षमताओं के लिए अनिवार्य है। उपयुक्त नेटवर्क रणनीति विमान बेड़ों के प्रभावशाली उपयोग को प्रोत्साहित करेगी। अगस्त 2007 में एयर इंडिया तथा इंडियन एयरलाइन्स के विलय के फलस्वरूप, साझा बाजारों (मुख्य रूप से खाड़ी एवं दक्षिण पूर्वी एशिया) में अतिव्यापी संचालनों को हटाने को लिए नेटवर्क को पुनर्गठित किया गया था। फरवरी 2009 में, मैसर्स एसएच एंड ई (नेटवर्क सलाहकारों) को संयुक्त बेड़ों हेतु एक संयुक्त नेटवर्क विकसित करने के लिए एक “क्लीन शीट एक्सरसाइज़” का कार्य सौंपा गया था। जिसका उद्देश्य लाभप्रदता को बढ़ाना, हानि को कम करना था।

#### 7.1 मुम्बई एवं चेन्नई के हब्स को संचालित करने में विफलता

मैसर्स एसएच एंड ई ने वर्ष 2014 तक पालन की जाने वाली एक नेटवर्क रणनीति का सुझाव दिया। रणनीति में अत्याधुनिक विमानों का उपयोग करते हुए भारतीय हब्स से विश्व भर के मुख्य बाजारों तक न रुकने वाली उड़ाने सम्मिलित है। मैसर्स एसएच एंड ई ने दिल्ली, मुम्बई में प्रमुख घरेलू हब्स तथा चेन्नई में एक मिनी हब के विकास का भी सुझाव दिया। सलाहकार ने घरेलू बाजारों में घरेलू हब्स की प्रबल रूप से अनुशंसा की तथा गैर महत्वपूर्ण व हानि वाले बाजारों से हटने का सुझाव दिया।

टीएपी (2012) में दिल्ली और मुम्बई के प्राथमिक हब्स के साथ भारत के भीतर या बाहर स्थित छोटे हब्स भी परिकल्पित थे। कम लागत व पूर्ण सेवा प्रस्तावों का एक संयोजन परिकल्पित था। टीएपी चाहता था कि एआईएल कम लागत के वाहक (एलसीसी) संचालनों, इंडियन शटल सर्विस को स्थापित करे। मध्यम ढुलाई के अंतरराष्ट्रीय मार्गों को मुख्य लाईन द्वारा हब्स से तथा कम लागत के संचालनों द्वारा स्थल से स्थल तक के मार्गों के माध्यम से लक्षित किया जाना था।

लेखापरीक्षा ने पाया कि एआईएल ने दिल्ली में एकल हब का संचालन (मार्च 2016) किया। यद्यपि जनवरी 2014 में मुम्बई में एकीकृत टर्मिनल का संचालन किया गया था लेकिन

मुम्बई में हब के परिचालन के लिए अभी तक कोई कदम नहीं उठाए गए थे। चेन्नई हब को स्थापित करने के भी कोई प्रयास नहीं पाए गए।

प्रबंधन ने पुष्टि (फरवरी 2016) की कि अभी तक केवल दिल्ली हब को ही संचालित किया गया तथा कहा कि हब एवं स्पोक<sup>42</sup> के संचालन में व्यापक नेटवर्क अपेक्षित है और इसमें श्रमशक्ति व उपकरण में उच्च निवेश सम्मिलित है क्योंकि समय पर निष्पादन (ओटीपी) प्रभावित न हो को सुनिश्चित करने के लिए इससे अपेक्षित था कि यह तीव्र गति एवं दक्षता के साथ पारगमन यात्रियों की सेवा करे। प्रबंधन ने यह भी सूचित किया कि मुम्बई को भी एक हब के रूप में विकसित किया जा रहा है और हाल ही में एआईएल ने मुम्बई के नए टर्मिनल पर अपने संचालन को स्थानांतरित किया था व उसे मुम्बई से एक हब एवं स्पोक नेटवर्क को स्थापित करने में समय लगेगा।

एमओसीए ने अपने उत्तर (02 सितंबर 2016) में कहा कि मुम्बई हवाई अड्डे पर अवरोध होने के बावजूद भी यह घरेलू सेवाओं के लिए एक प्रभावशाली हब था क्योंकि आसपास के शहरों से यात्रियों के पास न्यूनतम संयोजित समय में मुम्बई से भारत के अन्य प्रमुख शहरों में यात्रा करने का विकल्प था। अंतरराष्ट्रीय नेटवर्क पर, मध्य पूर्व, दक्षिण पूर्वी एशिया, यूरोप, यूएसए एवं सुदूर पूर्व को जाने वाली उड़ानों ने भी आंतरिक हवाई अड्डों से यात्रियों को कम से कम एकतरफा सुविधाजनक कनेक्टिविटी प्रदान की। चेन्नई हवाई अड्डे ने भी आंतरिक क्षेत्रों से यात्रियों को सुविधाजनक घरेलू कनेक्टिविटी उपलब्ध करायी। हालाँकि, इस पर ध्यान दिया जा सकता है कि दक्षिण भारत में अधिकांश आंतरिक हवाई अड्डे जैसे कोच्चि, त्रिवेंद्रम, कलिकट, कोय्यमबटूर और मदुरई सीधी सेवाओं द्वारा दिल्ली तथा/अथवा मुम्बई से जुड़े हुए थे। इस प्रकार, चेन्नई को एक हब बनाने की संभावना बहुत कम थी।

एमओसीए का उत्तर मान्य नहीं था क्योंकि अत्याधुनिक विमानों का उपयोग करते हुए भारतीय हब से विश्व भर के प्रमुख बाजारों की अविराम उड़ानों को लक्षित करना एसएच एंड ई रिपोर्ट की अनुशंसाओं में से एक था। यह इस कारण से था क्योंकि एसएच एंड ई ने दिल्ली, मुम्बई में प्रमुख घरेलू हब तथा चेन्नई में एक मिनी हब के विकास का सुझाव दिया था। मुम्बई में हब जैसाकि टीएपी में परिकल्पित है तथा चेन्नई में हब जैसा कि मैसर्स एसएच एंड ई द्वारा विचारित है को अभी तक संचालित नहीं किया गया था और इसलिए

---

<sup>42</sup> हब एवं स्पोक समस्त यातायात बीच में लगे हब से जुड़े हुए स्पोकस के साथ चलता है जिसके साथ अन्य गंतव्यों के बीच बहुत ही कम सीधी उड़ाने हैं।

हब को निर्मित करने के द्वारा नेटवर्क रणनीति से अपेक्षित लाभ को प्राप्त नहीं किया गया था।

## 7.2 कम लागत वाहक का संचालन करने में विफलता

कंपनी ने घरेलू कम लागत के वाहको (एलसीसी) के बढ़ते हुए बाजारी हिस्से जोकि उसी अवधि के दौरान पूर्ण सेवा वाहकों के निष्क्रिय बाजारी हिस्से की तुलना में 2004-05 में मात्र पाँच प्रतिशत से 2008-09 में 50 प्रतिशत तक बढ़ गये थे, के अनुरूप भारतीय घरेलू बाजार में कम लागत के संचालनों को प्रारंभ करना प्रस्तावित (जुलाई 2009) किया। एयर इंडिया अपनी रणनीति को नई दिशा देने के साथ एआईएल के पूर्ण सेवा संचालनों से ट्रैफिक के अंगोपयोग को कम करने के लिए भारतीय घरेलू बाजार में अपेक्षित न्यूनतम निवेश, कम समय सीमा में कार्यान्वयन तथा महानगरीय व गैर महानगरीय दोनों मार्गों के क्षेत्र पर विचार करते हुए बढ़ते हुए एलसीसी खंड में जाना चाहता था। एलसीसी खंड को सितम्बर 2009 के मध्य से प्रारंभ किया जाना था।

टीएपी (2012) में एआईएल द्वारा 'इंडियन शटल सर्विस' (आईएसएस) का प्रारंभ परिकल्पित था। एक नए यात्री खंड को लक्षित करने के लिए सभी किफायती (180 सीटर) संकरा ढांचा विमानों को प्रयोग में लाने की योजना थी। कंपनी ने 2012 के वित्त वर्ष से 8 वर्षों की अवधि के दौरान आईएसएस संचालनों हेतु 32 ए-320 विमानों को शामिल करना प्रस्तावित किया था। लेखापरीक्षा ने पाया कि एआईएल द्वारा कम लागत के संचालनों के प्रारंभ में कोई प्रगति नहीं हुई थी। इस प्रकार सुझाई गई रणनीति और टीएपी के प्रयोजन की पूर्ति नहीं हुई।

प्रबंधन ने उत्तर (02 फरवरी 2016) दिया कि एलसीसी मॉडल के साथ फुल सर्विस कैरियर मॉडल (एफसीसी) को जोड़ने के लिए एआईएल ने 14 ए-320 विमान को पूर्ण इकॉनमी में बदल दिया तथा हाल के सभी प्रवेश भी पूर्ण इकॉनमी समाकृति के थे। इसके अतिरिक्त कहा गया कि एआईएल, एफएससी और एलसीसी के हाईब्रिड मॉडल को देख रहा था। इसके अतिरिक्त, नियामक द्वारा एलसीसी को परिभाषित करने के कोई मापदंड नहीं थे, वे एकमात्र अंतर उड़ान में परोसे जाने वाले व्यंजनों तथा सीटों में रहा। मंत्रालय ने राय दी कि लेखापरीक्षा का निष्कर्ष, कि कंपनी द्वारा एलसीसी मॉडल का प्रयास नहीं किया गया था, इसे सुधारने की आवश्यकता है।

एमओसीए ने उत्तर दिया कि मुख्य रूप से बिजनेस क्लास में आवेग होने और स्टार एलायंस में उसके प्रवेश से जिसके लिए विदेशी एयरलाइन्स के साथ जीडीएस, कोड शेयर व्यवस्था, फ्रीक्वेंट फ्लायर कार्यक्रम (एफएफपी) आदि के माध्यम से वितरण अपेक्षित था, जो कि एक पूर्ण सेवा वाहक का विशिष्ट हिस्सा थे के कारण एआई ने हाइब्रिड मॉडल को अपनाने तथा वाणिज्यिक विचारों पर आईएसएस/एलसीसी मॉडल को न अपनाने का एक सचेत निर्णय लिया।

प्रबंधन के उत्तर ने यह संकेत दिया कि एआईएल एक अलग कम लागत खंड 'भारतीय शटल सेवा' को निर्मित करने की टीएपी रणनीति त्याग चुकी थी। इस हेतु तर्क इस तथ्य के मद्देनजर अस्पष्ट था कि टीएपी के निर्मित होने के बाद से बाजार स्थितियों में कोई बड़ा परिवर्तन नहीं आया था तथा वर्तमान में कम लागत वाले विमान ही घरेलू क्षेत्र में सबसे अधिक लाभदायक खण्ड बने हुए थे। इसके अतिरिक्त, एलसीसी/आईएसएस को शुरू नहीं किया जा सका, जैसा कि सितम्बर 2009 में प्रस्तावित था।

### 7.3 विमान का समय निर्धारण

उड़ानों का समय निर्धारण, माँगों को पूरा करने एवं लाभ को अधिकतम करने के क्रम में एयरलाइनों के संसाधनों का परिनियोजन एयरलाइनों की योजना प्रक्रिया का मुख्य अवयव था। कम्पनी की व्यापार नीति एक उपयुक्त नेटवर्क मॉडल की शुरुआत पर ध्यान केंद्रित करने और उपभोक्ता सेवा एवं परिचालन क्षमता को सुधारने की भी थी। समय-सारणी तैयार करने की प्रक्रिया विमान एवं चालक दल की उपलब्धता पर अभियांत्रिकी और परिचालन विभागों से प्राप्त जानकारी से जुड़ी हुई थी। निम्न मामलों में विमान उपयोग के पुनर्विलोकन ने यह प्रकट किया कि अनुपयुक्त नियोजन से विमान का इष्टतम उपयोग नहीं हुआ। उपलब्ध विमान के बेहतर उपयोग से (ग्राउंडिंग पर विचार करने के बाद भी) विशेष रूप से घरेलू क्षेत्र में जहां अतिरिक्त विमान की आवश्यकता थी, स्थिर लागतों में ₹119.01 करोड़<sup>43</sup> एवं ₹1024.80 करोड़<sup>44</sup> की सम्भावित राजस्व हानि में कमी<sup>45</sup> होती जैसे कि नीचे पैरा 7.3.1 में दर्शाया गया है।

<sup>43</sup> स्थिर लागत में कमी = संभावित राजस्व - अपेक्षित परिवर्तनीय लागत

<sup>44</sup> स्थिर लागत में ₹119.01 करोड़ की कमीस्थिर लागत में ₹58.85 करोड़ (ए-319) की अपेक्षित बचत एवं ₹60.16 करोड़ के निर्धारित लागत की गैर वसूली (ए-321 विमान) को मिलाकर प्राप्त हुई है।

### 7.3.1 पट्टे पर और स्वामित्व विमान का उप इष्टतम प्रयोग

2010-11 से 2015-16 की अवधि के लिए पट्टे पर दिये (या पट्टा वापस करने तक) पाँच ए-319 विमानों का परिचालन निष्पादन नीचे दिखाया गया है:

**तालिका 7.1 पट्टे पर दिये गये 5 ए-319 विमानों का कार्य संबंधी निष्पादन**

विमान पंजीकरण	विवरण	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15*	2015-16	कुल
वीटी-एससीए, एससीबी,एससीसी,एससीडी एवं एससीई	दिनों की कुल संख्या जब विमान खड़ा रहा (दिनों में)	453	226	111	157	65	77	-
	उपयोग के लिए विमान की उपलब्धता (दिनों में) ( ए )	1372	1604	1714	1578	1030	1018	8316
	प्रभावी दिनों में विमान का वास्तविक उपयोग (घंटों में) (बी)	9100	12101	15353	14220	8913	7436	67123
	प्रभावी दिनों में वास्तविक दैनिक उपयोग (घंटों में) (सी)=(बी)/(ए)	6.63	7.54	8.96	9.01	8.65	7.30	-
	दैनिक उपयोग के लिए टीएपी में लक्ष्य ( घंटों में ) ( डी )	9.9	10.5	10.5	11	12.25	12.25	-
	प्रभावी दिनों में टीएपी के सन्दर्भ में दैनिक उपयोग में कमी (घंटों में) (डी-सी)	3.27	2.96	1.54	1.99	3.6	4.95	-
	प्रभावी दिनों में टीएपी के लक्ष्य की तुलना में विमान के अप्रयुक्त घंटे (घंटों में)	4483	4741	2653	3138	3704	5034	23753
परिचालन पर प्रतिघंटा औसत राजस्व (₹ लाख में)	2.75	3.11	3.53	3.63	2.4	3.13		
परिचालन पर औसत परिवर्तनीय लागत (₹ लाख में)	2.69	3.25	3.08	3.1	2.21	2.59		
संभावित राजस्व की हानि (₹ करोड़ में)	123.28	147.45	93.65	113.91	88.9	157.57	724.76	
अपेक्षित परिवर्तनीय लागत (₹ करोड़ में)	120.59	154.08	81.71	97.28	81.86	130.38	665.9	
स्थिर लागतों में अपेक्षित बचत (₹ करोड़ में)	2.69	-6.64	11.94	16.63	7.04	27.19	58.85	

स्रोत: एआईएल/वित्त एवं अभियांत्रिकी से प्राप्त आंकड़े

टिप्पणी: 2010-11 से 2015-16 की अवधि के लिए संभावित राजस्व एवं अपेक्षित परिवर्तनीय लागत कुल संकरा ढांचा के परिचालनों का औसत है।

<sup>45</sup> ₹1024.80 करोड़ की संभावित राजस्व हानि ₹724.766 करोड़ एवं ₹300.4 करोड़ की संभावित राजस्व की हानि जोड़कर प्राप्त हुई है।

कंपनी उपलब्ध दिनों (उन दिनों को हटाकर जब विमान खड़ा रहा) में भी पट्टे पर दिये गये अपने पाँच ए-319 विमानों के दैनिक उपयोग के लक्ष्य को पूरा नहीं कर पाई। 2010-11 से 2015-16 की अवधि के दौरान कम उपयोग 7.48 प्रतिशत और 41.60 प्रतिशत के बीच था। यदि कंपनी ने अपने संसाधनों का इष्टतम उपयोग का नियोजन उपलब्ध दिनों में भी वैसा किया होता जैसा टीएपी में परिकल्पित था, तो इससे ₹724.76 करोड़ तक का अतिरिक्त राजस्व<sup>46</sup> अर्जित किया जा सकता था, एवं तदनुसार ₹58.85 करोड़ तक की स्थिर लागत को वसूल सकती थी।

इसी प्रकार प्रभावी दिनों में स्वामित्व वाले सात<sup>47</sup> ए-321 विमानों के परिचालन पुनर्विलोकन का पुनरीक्षण 22 अप्रैल 2014 से 31 मार्च 2016 की अवधि तक किया गया था। इससे यह पता चला कि कंपनी अपने नये ए-321 विमान जिन्हें जुलाई 2007 से मई 2010 की अवधि के दौरान परिचालन में लाया गया था, का इष्टतम प्रयोग नहीं कर सकी और उपलब्ध दिनों (उन दिनों को छोड़कर जब विमान बिना किसी कारण के खड़े रहे) में भी दैनिक उपयोग के लक्ष्य को पूरा करने में असफल रही। पूर्वकथित अवधि के दौरान कमी 7.43 प्रतिशत से 26.29 प्रतिशत के बीच थी। इसने कंपनी को ₹300.04 करोड़ के अतिरिक्त राजस्व<sup>48</sup> तथा ₹60.16 करोड़<sup>49</sup> की स्थिर लागत की प्राप्ति से वंचित किया।

2012-13 से 2015-16 (दिसंबर 2015 तक) की अवधि के दौरान संकरा ढांचा के उपलब्ध चालकों के उन विमानों को उड़ाने की उपयोगिता की समीक्षा से यह प्रकट हुआ कि 61 प्रतिशत से 78 प्रतिशत चालकों ने एक महीने में 72 घंटे से कम उड़ानों की तथा चालकों के 60847 से 94386 घंटे अनुप्रयुक्त रहे।

प्रबंधन ने कहा (फरवरी 2016) कि लेखापरीक्षा के द्वारा उल्लेखित ब्लॉक आवर्स में एक विसंगति थी। प्रबंधन ने आगे कहा कि सात ए-321 विमानों का उपयोग टीएपी के लक्ष्य से अधिक पाया गया जबकि ए-319 विमान का उपयोग टीएपी लक्ष्य से थोड़ा कम था। प्रबंधन ने यह भी आश्वासन दिया कि विमान के उपयोग को सुधारने के लिए निरंतर प्रयास जारी

---

<sup>46</sup> संदर्भित वर्ष के मार्ग अर्थ नीति के आधार पर अर्जित घरेलू राजस्व एवं प्रति दिन व्यय किये गये परिवर्तनीय लागत के आधार पर परिकल्पित

<sup>47</sup> सात ए-321 विमान वीटी-पीपीए, वीटी-पीपीडी, वीटी-पीपीजे, वीटी-पीपीके, वीटी-पीपीएन, वीटी-पीपीटी एवं वीटी-पीपीएक्स

<sup>48</sup> संदर्भित वर्ष के मार्ग अर्थनीति के आधार पर अर्जित घरेलू राजस्व एवं प्रतिदिन व्यय किये गये परिवर्तनीय लागत के आधार पर परिकल्पित

<sup>49</sup> स्थिर लागत में कमी = संभावित राजस्व - अपेक्षित परिवर्तनीय लागत

थे जो कई कारकों जैसे एफडीटीएल के अलावा, विमान, पूर्र्जी एवं चालक दल की उपलब्धता, कार्यक्रम, कर्मचारियों की मानसिक स्थिति एवं आधारभूत संरचनाओं के अवरोधों पर निर्भर करता था।

एमओसीए ने कहा कि परिचालनों का कार्यक्रम विमान चालक दल की उपलब्धता को ध्यान में रखकर ही तैयार किया गया था तथा समय निर्धारण कार्य का उद्देश्य हमेशा एएसकेएम को विमान क्षमता के ज्यादा से ज्यादा उपयोग के द्वारा अधिकतम करना था । विचाराधीन अवधि के दौरान, विमान के उपयोग के लिए कॉकपिट एवं केबिन चालक दल की उपलब्धता पर गहन सीमाएँ थीं।

उत्तर इस तथ्य की दृष्टि से तर्कसंगत नहीं था कि टीएपी लक्ष्य बेड़ों के उपयोग के लिए 'उड़ान घंटों' के संबंध में थे न कि 'ब्लॉक आवर्स' के आधार पर। ब्लॉक आवर्स उड़ान के घंटों<sup>50</sup> से अधिक थे। लेखापरीक्षा ने टीएपी लक्ष्यों के अनुसार कार्यचालन के लिए उड़ान के घंटों का परिणाम संभावित राजस्वों एवं स्थिर लागतों को दर्शाने के लिए अपनाया था जो तब उत्पन्न होती अगर उड़ान घंटों के संबंध में टीएपी लक्ष्यों का पालन किया गया होता। इसके अतिरिक्त, उपर दिखाई गई राजस्व हानि एवं स्थिर लागतों में अपेक्षित बचत केवल निर्देशात्मक थी न कि अंतिम एवं उपलब्ध संसाधनों का इष्टतम उपयोग न करने की असफलता को दर्शाने के उद्देश्य से की गई थी।

#### 7.4 मार्ग रणनीति

एआईएल ने मार्ग का युक्तिकरण किया जिसमें वाहक की आवधिक निगरानी, लोड फैक्टर, वित्तीय प्रदर्शन, अपने नेटवर्क के मार्ग का एवं उनके प्रदर्शन को सुधारने का प्रयास किया। जब भी किसी मार्ग पर आवर्तक घाटा उत्पन्न हुआ, कारणों का विश्लेषण किया गया एवं मार्ग की निरंतरता, समाप्ति या युक्तिकरण पर एक निर्णय लिया गया था। इस उद्देश्य के लिए एयरलाइन ने मार्ग-आर्थिक वक्तव्य तैयार किया।

<sup>50</sup> ब्लॉक आवर्स -उस समय से लिया गया कुल समय जब विमान लदान बिंदु से प्रथम बार चलता है और उतराई बिंदु पर रुकता है।

उड़ान घंटे -उड़ान और उतरने के बीच का समय

एआईएल ने समीक्षा के अंतर्गत सभी वर्षों की मार्ग-अर्थव्यवस्था से संबंधित अंतिम आँकड़ें उपलब्ध कराए तथा यही आँकड़े लेखापरीक्षा समीक्षा का आधार बने। एआईएल ने सूचित किया कि एयरलाइन 2015-16 से वास्तविक आंकड़ों को रखना शुरू कर देगी।

**तीन संचालक नामतः अर्जित राजस्व, परिवर्तनीय लागत एवं स्थिर लागत** थे जिन्होंने मार्ग की लाभप्रदता को प्रभावित किया। एयरलाइन द्वारा प्राप्त सभी राजस्व एवं वहन की गयी लागत उस मार्ग को आवंटित थी जो परिचालित की गई थी।

**राजस्व:** परिचालनों से अर्जित राजस्व में यात्री राजस्व और कार्गो एवं अतिरिक्त सामान से अर्जित राजस्व शामिल थे। यात्री राजस्व कुल राजस्व के करीब 70 प्रतिशत के लिए उत्तरदायी था।

**परिवर्तनीय लागत:** परिवर्तनीय लागत परिचालनों की लागत को व्यक्त करती थी। उसमें विमान के ईंधन एवं तेल की लागत, माल की खपत, मरम्मत, एयरपोर्ट शुल्क परिचालन के चालक दल के खर्च, बीमा, भोजन एवं केबिन सुविधाएं, ग्राहक संबंध सेवाएं आदि शामिल थे।

**स्थिर लागत:** स्थिर लागत में तीन तत्व प्रत्यक्ष लागत, अप्रत्यक्ष लागत एवं गैर परिचालन लागत शामिल थे। स्थिर लागतों को निर्धारित मानदंडों (उपलब्ध सीट किमी, यात्री राजस्व किमी, उड़ान के घंटे, यात्रियों की संख्या इत्यादि) के एक समूह पर आधारित व्यक्तिगत उड़ानों में विभाजित कर दिया गया था।

**प्रत्यक्ष लागत:** प्रत्यक्ष लागत में चालक दल के वेतन एवं भत्ते (परिवर्तनीय लागत में सम्मिलित नहीं), स्टोर के कर्मचारियों के वेतन, विमान बीमा, मूल्यहास, पुर्जों का अप्रचलन, बाहरी मरम्मत सहित प्रयुक्त सामग्री, विक्रय और लीज बैक, ड्राई लीज रेंटल, बुकिंग एजेंसी की लागतें सम्मिलित हैं।

**अप्रत्यक्ष लागत:** अप्रत्यक्ष लागत में चालक दल और इंजीनियरिंग के अलावा अन्य स्टाफ के वेतन, अन्य मूल्यहास और बिक्री को बढ़ावा सम्मिलित हैं।

**गैर-संचालन लागत:** गैर-संचालन लागत में विमान ऋणों पर प्रभारित ब्याज, अन्य उधार और वित्त प्रभार सम्मिलित हैं।

परिवर्तनीय लागत स्थिर लागत से अधिक थी तथा परिवर्तनीय लागत और स्थिर लागत का अनुपात 62:38 और 68:32 के बीच था। परिवर्तनीय लागत का सबसे महत्वपूर्ण घटक



एविएशन टर्बाईन फ्यूल (एटीएफ) जो कि परिवर्तनीय लागत का 53 से 65 प्रतिशत तक था। गैर परिवर्तनीय लागत, स्थिर लागत को तय करने के लिए एक महत्वपूर्ण घटक था और ब्याज का भुगतान भी एक अहम घटक था। मार्ग लाभ प्रदता तीन मानकों से राजस्व, परिवर्तनीय लागत और स्थिर लागत की परस्पर क्रिया पर निर्भर होगी।

#### 7.4.1 मार्ग लाभप्रदता

##### क. समग्र लाभ प्रदता

एआईएल की समग्र लाभप्रदता (अंतरराष्ट्रीय और घरेलू संचालन सहित) जो कि 2010-11 से 2015-16 की अवधि के राजस्व, परिवर्तनीय लागत और स्थिर लागत पर आधारित है, नीचे तालिका में संक्षेपित है:

तालिका 7.2: एआईएल के समग्र लाभप्रदता के मार्ग

वर्ष	कुल राजस्व (₹ करोड़ में)	परिवर्तनीय लागत (₹ करोड़ में)	स्थिर लागत (₹ करोड़ में)	परिवर्तनीय लागत पर अधिक्य/(हानि) (₹ करोड़ में)	कुल लागत पर अधिक्य/(हानि) (₹ करोड़ में)	उपलब्ध सीट किलोमीटर (मिलियन)
2010-11	11079	11943	6669	(864)	(7533)	45882
2011-12	12431	14165	7016	(1734)	(8750)	45445
2012-13	13327	12642	5857	686	(5172)	40197
2013-14	15345	14238	6909	1107	(5802)	45078
2014-15	16768	14166	8488	2602	(5887)	48290
2015-16	16689	12587	9617	4103	(5514)	50847

स्रोत: एआईएल का मार्ग आर्थिक वक्तव्य

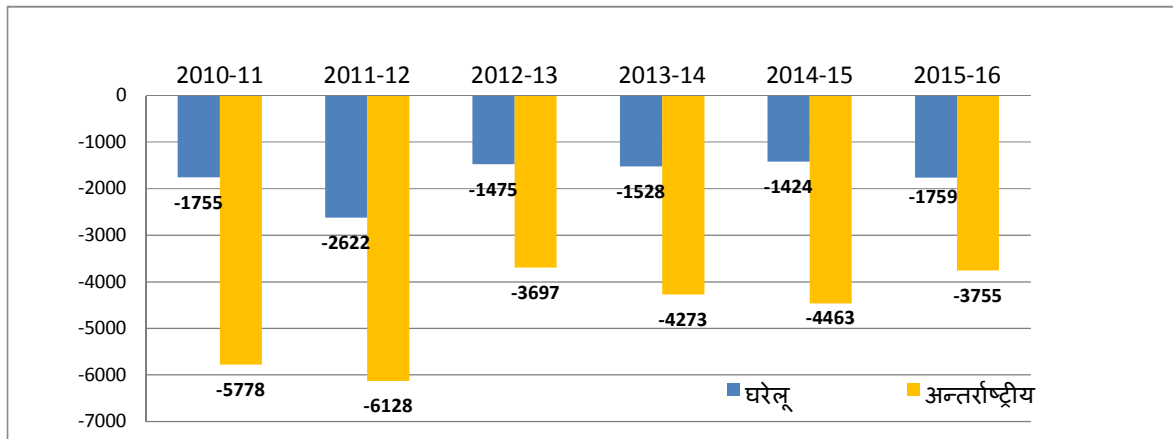
उपरोक्त तालिका में दी गई जानकारी से निम्न तथ्य प्रकट होते हैं :

एआईएल की एएसकेएम 2010-11 से 2012-13 की अवधि के दौरान घटा, जबकि आगे 2015-16 तक स्थिर बढ़ोतरी रही। राजस्व में भी स्थिर बढ़ोतरी रही जोकि वर्ष 2014-15 में वर्ष 2010-11 से 51.4 प्रतिशत थी। हालांकि वर्ष 2015-16 में राजस्व में मामूली कमी आई। वर्ष 2010-11 से 2014-15 की अवधि के दौरान दोनों परिवर्तनीय लागत और स्थिर लागत में निम्न दर से क्रमशः 18.6 प्रतिशत और 27.3 प्रतिशत की वृद्धि हुई। इसके परिणामतः वर्ष 2012-13 में एआईएल को परिवर्तनीय लागत पर आधिक्य की प्राप्ति हुई। यह आधिक्य आगे वर्ष 2012-13 में ₹686 करोड़ से वर्ष 2015-16 में ₹4103 करोड़ बढ़ गया।

हालांकि, एआईएल, कुल लागत की प्राप्ति के लिए (स्थिर लागत और परिवर्तनीय लागत) पर्याप्त आधिक्य के उत्सर्जन में विफल रहा, वर्ष 2015-16 में कुल लागत पर हानि ₹5514 करोड़ रही। तथापि, यह देखा गया कि समग्र घाटे की मात्रा में केवल छः वर्ष की अवधि 2010-11 से 2015-16 तक 27 प्रतिशत तक की कमी हो गई।

**चार्ट 3: कुल लागत की वसूली में कमी**

(₹ करोड़ में)



उपरोक्त चार्ट से देखा जा सकता है कि घरेलू और अंतरराष्ट्रीय दोनों संचालनों में समग्र हानियां थीं लेकिन इस हानि में सबसे महत्वपूर्ण योगदान अन्तर्राष्ट्रीय संचालनों का था। अंतरराष्ट्रीय संचालनों पर वर्ष 2012-13 में घाटा विचारणीय रूप से ₹3697 करोड़ तक कम हो गया जबकि वर्ष 2014-15 में ₹4463 करोड़ की वृद्धि हुई। वर्ष 2015-16 में अंतरराष्ट्रीय संचालनों में कुल लागत की वसूली में समग्र घाटे में आगे भी ₹3755 करोड़ की कमी हुई।

प्रबंधन ने उत्तर दिया (02 फरवरी 2016) कि मार्ग का पुनर्गठन एक निरन्तर प्रक्रिया थी और परिवर्तन एआईएल की नेटवर्क रणनीति और रणनीति महत्ता एवं मार्ग की दीर्घकालिक क्षमता के अनुरूप प्रभावित हुए। अधिक पीएलएफ और यील्ड प्रति आरपीके, के परिणामतः परिवर्तनीय लागतों पर आधिक्य में वृद्धि हुई। अंतरराष्ट्रीय मार्गों के संबंध में वर्ष 2010-11 के दौरान ₹992 करोड़ की हानि के विपरीत वर्ष 2014-15 के दौरान परिवर्तनीय लागत पर ₹1253 करोड़ के आधिक्य की प्राप्ति हुई, वर्ष 2014-15 में परिवर्तनीय लागत वर्ष 2010-11 के क्षमता स्तर के समान्तर ही 13 प्रतिशत अधिक रही, इसके बावजूद भी करीब ₹2245 करोड़ का लाभ हुआ। 2010-11 में हुए ₹128 करोड़ के आधिक्य के विपरीत घरेलू मार्गों में, वर्ष 2014-15 में ₹1348 करोड़ की परिवर्तनीय लागत के आधिक्य में वृद्धि हुई,

वर्ष 2014-15 में क्षमता में 26 प्रतिशत की वृद्धि की तुलना में 2010-11 में परिवर्तनीय लागतों में 32 प्रतिशत वृद्धि के बावजूद ₹1220 करोड़ के लाभ की प्राप्ति हुई।

एमओसीए ने कहा कि किसी भी एयरलाइनों के लिए सभी मार्गों पर कुल लागत को प्राप्त कर पाना संभव नहीं था। जब कभी भी कोई मार्ग आरंभ किया गया, उस मार्ग की स्थापना में न्यूनतम लागत पर आधिक्य का ही विचार किया गया। यही आधिक्य निर्धारित लागत के समावेशन में सहायक हुआ। यदि किसी एयरलाइंस को कुल लागत को कवर करने के लिए मार्ग का आरंभ करना था, तो उसके लिए नेटवर्क को विस्तृत करने या इसके समग्र रूप से संचालन में परेशानी होती। एमओसीए ने यह भी बताया कि ईंधन की कीमतों में गिरावट ज्यादा उत्पादन और बेहतर भार कारकों के कारण 2010-11 में 18.6 प्रतिशत की तुलना में एआईएल परिचालन की परिवर्तनीय लागतों सहित 2015-16 में 91 प्रतिशत क्षमता प्राप्त करने में सक्षम रहा।

यद्यपि सुधार प्रशंसनीय है, लेकिन इस बात को ध्यान में रखना चाहिए कि एयरलाइन को प्रभावी बदलाव के लिए अपनी कुल लागत को पूरा करने एवं अधिशेष को उत्पन्न करने की आवश्यकता है। इस बात पर भी विचार करना महत्वपूर्ण है कि अंतरराष्ट्रीय मार्गों की क्षमता मात्र 5 प्रतिशत (लगाए गये एएसकेएम के संबंध में) से बढ़ी लेकिन 2010-11 से 2015-16 के दौरान विमानों की संख्या में अत्यधिक वृद्धि हुई, जो उचित तरीके से प्रयोग में नहीं लाए गए। आगे, वर्ष 2014-15 एवं 2015-16 में स्थिति में सुधार आने का मुख्य कारण एटीएफ ईंधन की कीमतों में अधोगामी प्रवृत्ति थी, जिसमें कि परिवर्तनीय लागत का 53 प्रतिशत समाविष्ट था जो इन दो वर्षों में काफी घटा।

#### **ख. सेवाओं/मार्गों की लाभप्रदता**

2010-11 से 2015-16 की अवधि हेतु एयरलाइन (घरेलू एवं अंतरराष्ट्रीय दोनों) द्वारा परिचालित सेवाओं/मार्गों की लागत की वसूली का सार निम्न तालिका में दिया गया है।

## तालिका 7.3 सेवाओं का सार

विवरण	2010-11		2011-12		2012-13		2013-14		2014-15		2015-16	
	अंतरराष्ट्रीय	घरेलू	अंतरराष्ट्रीय	घरेलू	अंतरराष्ट्रीय	घरेलू	अंतरराष्ट्रीय	घरेलू	अंतरराष्ट्रीय	घरेलू	अंतरराष्ट्रीय	घरेलू
ईंधन लागत वसूल न करने वाली सेवाएं	4	19	3	8	0	9	0	1	0	0	0	0
ईंधन लागत की वसूली लेकिन परिवर्तनीय लागत वसूल न करने वाली सेवाएं	75	80	58	68	36	33	32	22	10	13	5	31
परिवर्तनीय लागत की वसूली करने वाली किंतु कुल लागत वसूल न करने वाली सेवाएं	23	58	11	46	27	82	25	91	45	98	56	113
कुल लागत वसूल करने वाली सेवाएं	8	2	1	0	3	11	2	7	5	10	7	10
<b>कुल</b>	<b>110</b>	<b>159</b>	<b>73</b>	<b>122</b>	<b>66</b>	<b>135</b>	<b>59</b>	<b>121</b>	<b>60</b>	<b>121</b>	<b>68</b>	<b>154</b>

स्रोत: एआईएल का मार्ग आर्थिक वक्तव्य

उपरोक्त तालिका निम्नलिखित दर्शाती है:

- सेवाओं/मार्गों की संख्या को तर्कसंगत किया गया है। अंतरराष्ट्रीय सेवाएं 2015-16 में 68 तक बढ़ने से पहले 2010-11 में 110 से 2014-15 में 60 तक काफी घट चुकी थीं। घरेलू सेवाएं भी 2015-16 में 154 तक बढ़ने से पहले 2010-11 में 159 से 2014-15 में 121 तक घट चुकी थी इसके बावजूद कुल लागत की वसूली करने वाली अंतरराष्ट्रीय सेवाएं 2010-11 में 8 से 2015-16 में 7 तक घट गईं।
- 36 सेवाओं (5 अंतरराष्ट्रीय एवं 31 घरेलू) ने 2015-16 में परिवर्तनीय लागत की वसूली नहीं की, यद्यपि एटीएफ लागत की वसूली की। अन्य 169 सेवाओं (56 अंतरराष्ट्रीय एवं 113 घरेलू) ने कुल लागत की वसूली नहीं की, यद्यपि उन्होंने परिवर्तनीय लागत की वसूली की। मात्र 17 सेवाओं (7 अंतरराष्ट्रीय एवं 10 घरेलू) ने 2015-16 में कुल लागत की वसूली की।
- 2015-16 में परिवर्तनीय लागत की वसूली में काफी सुधार था, जहां परिवर्तनीय लागत की वसूली करने वाली अंतरराष्ट्रीय सेवाओं की संख्या 56 तक बढ़ी जो पिछले वर्ष में 45 थी। इस बढ़ी हुई लाभप्रदता को एटीएफ मूल्यों में तीव्र गिरावट के लिए मुख्य रूप से उत्तरदायी ठहराया जा सकता है।

- 2012-13 से सभी अंतरराष्ट्रीय सेवाएं एवं 2014-15 से सभी घरेलू सेवाओं ने ईंधन लागत की वसूली की।

प्रबंधन ने जवाब (02 फरवरी 2016) दिया कि प्रदर्शन का एएसकेएम के संदर्भ में क्षमता के आधार पर विश्लेषण होना चाहिए न कि घंटों एवं मार्गों की संख्या के आधार पर, इस तथ्य के कारण कि एआईएल के बेड़े में परिचालन की लागत के वृहत् विचलन के साथ अलग-अलग बैठने की क्षमता वाले विमान थे। यह भी बताया गया कि 2010-11 की तुलना में 2014-15 में राजस्व 61.8 प्रतिशत अधिक था जबकि एएसकेएम के संदर्भ में घरेलू नेटवर्क में क्षमता 26 प्रतिशत अधिक थी।

2010-11 से 2014-15 की अवधि के दौरान प्रदर्शन को दर्शाते हुए, एमओसीए ने बताया कि अंतरराष्ट्रीय मार्गों में केवल ईंधन लागत की वसूली की क्षमता 81.2 प्रतिशत से 20.5 प्रतिशत तक कम हुई, परिवर्तनीय लागत की वसूली क्षमता 18.6 प्रतिशत से 75.5 प्रतिशत तक बढ़ी एवं कुल लागत वसूल करने की क्षमता 0.1 प्रतिशत से 3.9 प्रतिशत बढ़ी।

घरेलू मार्गों में केवल ईंधन लागत की वसूली क्षमता 38.2 प्रतिशत से 7.5 प्रतिशत घटी, परिवर्तनीय लागत की वसूली क्षमता 59.5 प्रतिशत से 85.1 प्रतिशत बढ़ी तथा कुल लागत वसूल करने की क्षमता 1.3 प्रतिशत से 7.4 प्रतिशत तक बढ़ी।

यद्यपि लेखापरीक्षा एएसकेएम के संदर्भ में प्रदर्शन की प्रशंसा करता है, लेकिन यह बताना भी आवश्यक है कि कंपनी जैसा की पैरा 5.3 ब मे दर्शाये गये लक्षित एएसकेएम को प्राप्त नहीं कर सकी। इसके अतिरिक्त, कुल लागत की वसूली करने वाली उड़ानों की संख्या 2012-13 से 2015-16 की अवधि के दौरान सार्थक रूप से नहीं बढ़ी।

#### 7.4.2 अंतरराष्ट्रीय मार्गों पर सेवाओं की लाभप्रदता

घरेलू सेवाओं की तुलना में कुल लागत को प्राप्त न करने वाली अंतरराष्ट्रीय सेवाओं का अनुपात बहुत अधिक था। अंतरराष्ट्रीय सेवाओं के संबंध में वसूली में कमी 2012-13 में ₹3697 करोड़ से लेकर 2013-14 में ₹4273 करोड़ से बढ़कर 2014-15 में ₹4463 करोड़ हो गई एवं आगे 2015-16 में घटकर ₹3755 करोड़ हो गयी। 2010-11, 2014-15 एवं 2015-16 में सभी अंतरराष्ट्रीय मार्गों में सेवाओं की लाभप्रदता की क्षेत्र-वार तुलना नीचे दर्शायी गयी है:

## तालिका 7.4 अंतरराष्ट्रीय मार्गों पर लाभप्रदता की क्षेत्रवार तुलना

(₹ करोड़ में)

क्षेत्र	2010-11				2014-15				2015-16			
	सेवाओं की संख्या	परिवर्तनीय लागत पर घाटा	कुल लागत पर घाटा	पी.एल.ए फ प्रतिशत	सेवाओं की संख्या	परिवर्तनीय लागत पर घाटा	कुल लागत पर घाटा	पी.एल.ए फ प्रतिशत	सेवाओं की संख्या	परिवर्तनीय लागत पर घाटा	कुल लागत पर घाटा	पी.एल.ए फ प्रतिशत
उत्तरी अमेरिका	5	(37.6)	(1,322.18)	69.1	3	96.92	(1,291.51)	70.7	4	621.48	(1017.69)	78.1
कनाडा	1	(78.22)	(412.83)	66.3		0			0	0.00	0.00	0
यूरोप	5	(306.03)	(1,093.72)	59.2	7	207.8	(1,251.14)	71.2	9	443.36	(1306.07)	71.6
दक्षिण एशिया	21	(11.57)	(120.46)	61.2	13	80.72	(109.68)	68.9	15	86.99	(123.10)	69.2
रूस		0			1	(4.28)	(70.42)	49.9	1	22.89	(67.46)	64.7
आस्ट्रेलिया		0			1	(40.53)	(352.34)	69.5	2	96.66	(225.86)	77.5
एशिया पैसिफिक	15	(100.31)	(836.28)	60.6	9	253.39	(682.45)	73.3	9	582.34	(520.05)	73.0
खाड़ी एवं मध्य-पूर्व	62	(412.92)	(1,838.89)	67.1	26	659.16	(705.49)	78.0	28	1064.96	(494.91)	74.6
घरेलू विस्तार	1	(45.25)	(153.54)	47.3		0			0	0	0	0
कुल	110	(991.9)	(5,777.90)		60	1253.18	(4,463.03)		68	2918.68	(3755.14)	

स्रोत: एआईएल मार्ग आर्थिक वक्तव्य

उपरोक्त तालिका निम्नलिखित को दर्शाती है:

उत्तरी अमेरिका, कनाडा एवं यूरोप को दी गई सेवाएं घाटे में प्रमुख योगदानकर्ता थीं। 2010-11 में कुल लागत वसूली में 49 प्रतिशत की कमी के लिए जिम्मेवार थीं। यह 2015-16 में 62 प्रतिशत तक बढ़ी।

सेवाओं की संख्या को पाँच से तीन तक घटाने के बावजूद भी केवल उत्तरी अमेरिका की सेवाओं पर कुल लागतों की वसूली में कमी को 2014-15 तक मात्र ₹30.66 करोड़ तक घटाया जा सका। यूरोप की विद्यमान सेवाओं में घाटा यात्रियों के बढ़ने के साथ बढ़ा, दो नये मार्गों (रोम-मिलान एवं बर्मिंघम) में संचालन से भी कुल लागत की वसूली में कमी 2015-16 में ₹390 करोड़ तक बढ़ गई।

खाड़ी एवं मध्य-पूर्वी मार्ग, एशिया-पैसिफिक मार्ग एवं दक्षिण एशिया मार्ग की लाभप्रदता में सुधार हुआ क्योंकि इन सभी मार्गों ने अपनी परिवर्तनीय लागत की वसूली की एवं 2015-16 में खाड़ी एवं एशिया के लिए कुल लागत की वसूली में कमी भी उल्लेखनीय ढंग से घट गई। एआईएल ने भी 2015-16 में खाड़ी ओर एशिया-पैसिफिक के दौरान सभी क्षेत्रों में परिवर्तनीय लागत के ऊपर अधिशेष प्राप्त किया।

तथ्यों की पुष्टि करते हुये प्रबंधन ने उत्तर (02 फरवरी 2016) दिया कि 2014-15 में रूस एवं आस्ट्रेलिया को छोड़कर सभी क्षेत्रों ने परिवर्तनीय लागत पर अधिशेष अर्जित किया। प्रबंधन ने अनुरोध किया कि सेवाओं को परिवर्तनीय लागत के आधार पर विश्लेषित किया जाएगा, क्योंकि परिवर्तनीय लागत मार्ग आधार पर लगायी जाती हैं जबकि स्थिर लागत जो परिवर्तनीय लागत में जोड़ी जाती है, कम्पनी आधार पर लगायी जाती हैं।

लाभप्रदता की परिवर्तनीय लागत एवं कुल लागत दोनों की वसूली के संबंध में गणना की जाती है। चूँकि कम्पनी के टर्न अराउंड का उद्देश्य समस्त लाभ को उत्पन्न करना है, इसलिए कुल लागत की वसूली की तुलना में स्थिति की भी समीक्षा की जा रही थी। यह संज्ञान में लाना आवश्यक है कि 2014-15 में परिवर्तनीय लागत में कमी को संबोधित किया गया था। यह प्रवृत्ति 2015-16 में और सुधरी।

#### 7.4.2.1 संयुक्त राज्य अमेरिका (यूएसए) अलाभदायक सेवाएं

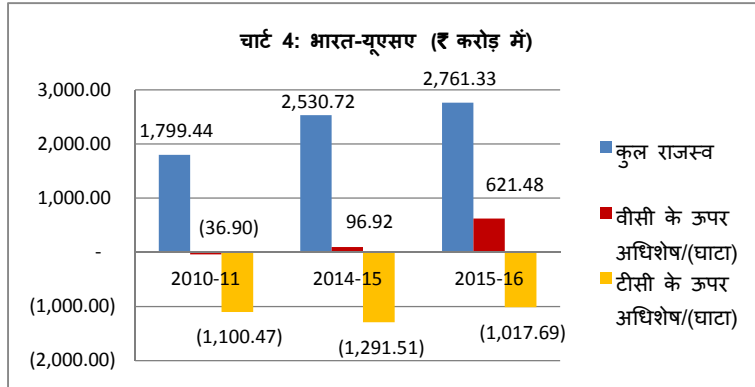
2015-16 में एआईएल द्वारा यूएसए के लिए चार सेवाओं पर परिचालन किया जा रहा था। चूँकि यूएसए के लिए सेवाएं अधिकतम थी, इसलिए इन सेवाओं को विशेष लेखापरीक्षा जाँच के लिए चुना गया।

एआईएल ने दर्शाया (02 फरवरी 2016) कि एआईएल का एक तिहाई राजस्व हस्तांतरण यातायात केन्द्र (घरेलू उड़ानों से अंतरराष्ट्रीय उड़ानों एवं इसके विपरीत) से नेटवर्क वाहक के रूप में प्राप्त होता है। इसको देखते हुए प्रबंधन ने बताया कि किसी विशेष उड़ान का प्रदर्शन स्टैन्ड एलोन आधार पर करना विवेकपूर्ण नहीं होगा।

हालाँकि प्रबंधन द्वारा दिये गये तर्क की लेखापरीक्षा सराहना करती है, लेकिन लेखापरीक्षा द्वारा विशेष मार्गों का विश्लेषण प्रबंधन द्वारा बनाए गये मार्ग-वार आँकड़ों पर आधारित था। इन आँकड़ों को प्रबंधन द्वारा भी बोर्ड को मार्गों के प्रदर्शन की सूचना देने में प्रयोग में लाया जाता था। इसके अतिरिक्त जहाँ भी प्रबंधन ने नेटवर्क वाहक का स्वरूप होने से किसी विशेष मार्ग में आँकड़ों को योगदान के लिए उपलब्ध कराया, वहाँ लेखापरीक्षा ने इसको संज्ञान में लिया था।

2010-11 में, एआईएल ने भारत-यूएसए मार्ग पर चार सेवाओं का परिचालन किया। 2014-15 में सेवाओं को तीन तक घटा दिया गया। सतत् उड़ानों की परिचालन की बारम्बारता 2010-11 में 2598 से कम होकर 2014-15 में 2185 हो गई जिससे एएसकेएम में 718.31

किमी. की परिणामी कमी हुई। इस काल के दौरान, भारत-यूएसए बाजार 7.6 प्रतिशत बढ़ा हालाँकि एआईएल का बाजार अंश 1.8 प्रतिशत घटा। हालाँकि 2015-16 में, एआईएल का बाजार अंश 1.15 प्रतिशत बढ़ा।



वर्ष 2010-11, 2014-15 एवं 2015-16 के लिए राजस्व, परिवर्तनीय वसूली एवं कुल लागत की तुलना में मार्ग प्रदर्शन की तुलना साथ में दर्शायी गई है। जैसाकि चार्ट से देखा जा

सकता है कि राजस्व में वृद्धि हुई जिससे उत्पन्न किये जा रहे परिवर्तनीय लागत के ऊपर अधिशेष में वृद्धि (2014-15 एवं 2015-16) हुई। समस्त लागत तेजी से बढ़ी जिसके परिणामस्वरूप 2014-15 में ₹1291.51 करोड़ का समस्त घाटा हुआ। यह 2010-11 के ₹1100.47 करोड़ के घाटे से अधिक था। हालाँकि 2015-16 में समस्त घाटा घटकर ₹1017.69 करोड़ रह गया। 2010-11 से 2015-16 के दौरान इस मार्ग में संचयी घाटा, लागत एवं उत्पन्न घाटा नीचे संक्षिप्त करके दिखाया गया है :

### तालिका 7.5 भारत-यूएसए सेक्टर में परिचालनों का विवरण

(₹ करोड़ में)

उड़ानों का विवरण	राजस्व	परिवर्तनीय लागत	कुल लागत	परिवर्तनीय लागत के ऊपर अधिशेष/(घाटा)	कुल लागत के ऊपर अधिशेष/(घाटा)
140/141 हैदराबाद-दिल्ली-न्यूयार्क एवं वापसी*	302.10	302.61	523.19	(0.51)	(221.09)
126/127 हैदराबाद-दिल्ली शिकागो एवं वापसी	5284.65	4712.23	7156.87	572.42	(1872.22)
144/191 अहमदाबाद-मुम्बई-नेवार्क एवं वापसी	3867.24	4097.90	6278.70	(230.66)	(2411.46)
101/102 मुम्बई-दिल्ली-नेवार्क एवं वापसी	4764.74	4559.26	6901.97	205.48	(2137.24)
173/174 बैंगलौर-दिल्ली-सेन्फ्रांसिस्को एवं वापसी	112.47	84.62	156.22	27.85	(43.74)
<b>कुल योग</b>	<b>14331.20</b>	<b>13756.62</b>	<b>21016.95</b>	<b>574.58</b>	<b>(6685.75)</b>

\* उड़ान संख्या 140/141 को मात्र 2010-11 में परिचालित किया गया

स्रोत : एआईएल का मार्ग आर्थिक वक्तव्य



जैसाकि उपरोक्त तालिका से देखा जा सकता है कि समीक्षा की अवधि के दौरान इस क्षेत्र में कुल लागत की वसूली में समस्त कमी का योगदान ₹6685.75 करोड़ था। 2012-13 से शिकागो एवं 2013-14 से न्यूयार्क के लिए उड़ानों ने परिवर्तनीय लागत की वसूली शुरू की एवं 2015-16 में नवीन उड़ान बेंगलौर-दिल्ली-सेन्फ्रांसिस्को मार्ग ने परिवर्तनीय लागत के ऊपर अधिक अधिशेष अर्जित किया। कुल लागत पर घाटे के संदर्भ में सबसे खराब प्रदर्शन करने वाली उड़ान 144/191 अहमदाबाद-मुम्बई-नेवार्क एवं इसकी वापसी तथा इसके पश्चात् उड़ान 101/102 मुम्बई-दिल्ली-न्यूयार्क एवं इसकी वापसी थी। इन दो सेवाओं को लेखापरीक्षा ने आगे की विश्लेषण के लिए चुना एवं निम्नलिखित मुद्दों को पाया:

#### क. 101/102 दिल्ली-न्यूयार्क एवं वापसी

एआईएल ने दिल्ली से होकर कोलकाता एवं मुम्बई से होकर हैदराबाद जाने वाली सेवाओं को संयोजित करते हुए 2010 की शीत ऋतु में इस मार्ग का पुनर्गठन किया। संयोजित सेवा को बी 777-300 ईआर विमानों का उपयोग करते हुए मुम्बई से जुड़ी हुई उड़ानों के साथ दिल्ली से संयोजित किया जाना था। उड़ानों को संयोजित करते हुए ऐसा समझा गया कि मार्ग करीब 80 प्रतिशत तक के उच्च भार घटक को प्राप्त करेगा। लेखापरीक्षा ने पाया कि यात्री भार घटक लक्षित 80 प्रतिशत को प्राप्त नहीं कर सका। यद्यपि ये 2012-13 तक 73.5 प्रतिशत तक बढ़ा लेकिन भार घटक 2015-16 में 77 प्रतिशत तक बढ़ने से पहले 2014-15 में 69.8 प्रतिशत तक घट गया।

प्रबंधन ने उत्तर (02 फरवरी 2016) दिया कि प्रतिद्वंदियों द्वारा कड़ी क्षमता विस्तार के बावजूद भी राजस्व में उल्लेखनीय वृद्धि एवं परिवर्तनीय लागत पर अधिशेष को मार्गों की पुनर्संरचना, दिल्ली एवं मुम्बई के माध्यम से भारत में अन्य शहरों का द्विमार्गी संयोजन बनाने एवं हब एवं स्पोक के संचालन के बढ़ने से जो आन्तरिक स्थानों से यात्रियों को निरंतरता युक्त यात्रा सुविधा प्रदान करती है। आगे, प्रबंधन ने कहा कि ये सेवाएं बढ़े हुए राजस्व एवं उच्च पीएलएफ व यील्ड के कारण 2013-14 से परिवर्तनीय लागत के ऊपर अधिशेष उत्पन्न कर रही थी। प्रबंधन ने हालाँकि स्वीकार किया कि क्षमता वृद्धि इस मार्ग पर कड़ी प्रतिस्पर्धा एवं यातायात के उच्च मौसमी प्रवृत्ति के कारण लक्षित 80 प्रतिशत पीएलएफ को प्राप्त करने में असमर्थ था।

वास्तव में घटते हुए पीएलएफ (2012-13 में 73.5 प्रतिशत से 2014-15 में 69.8 प्रतिशत तक घटा) ने अर्जित राजस्व प्रतिशत को कम कर दिया। उस वर्ष में एटीएफ कीमतों में तीव्र

गिरावट के कारण मार्ग परिवर्तनीय लागतों को केवल 2014-15 में पूरा करने में सफल रहा। एमओसीए के पास इसके अतिरिक्त कोई टिप्पणी देने के लिए नहीं थी।

### **ख. 191/144 अहमदाबाद-मुम्बई नेवार्क एवं वापसी**

2010 की सर्दियों से बी-777-200 एलआर विमान के साथ अहमदाबाद-मुम्बई-नेवार्क मार्ग परिचालित किया गया। नवंबर 2013 में इस विमान को बी-777-300 ईआर विमान से बदल दिया गया ताकि प्रति उड़ान अधिक सीटें दी जा सकें एवं उससे प्रति सीट लागत को कम किया जा सके।

2010-11 से 2014-15 की अवधि के दौरान परिचालन परिणामों के विश्लेषण में लेखापरीक्षा ने पाया कि यात्रा भार घटक 2011-12 में 77 प्रतिशत से 2014-15 में 68.7 प्रतिशत तक घट गया। मार्ग ने पूरे पाँच वर्षों के दौरान परिवर्तनीय लागत की वसूली नहीं की, जिससे एयरलाइन के नुकसान में वृद्धि हुई। निम्न यात्री भार घटक सीमित पेलोड के कारण था जिसका विवरण दिया गया है:

अक्टूबर 2010 से जून 2011 की अवधि के दौरान हवाई पट्टी पर हो रहे कार्य के कारण मुम्बई में केवल सीमित लंबाई की हवाई पट्टी उपलब्ध थी। इसके कारण सीमित पे-लोड हुआ। बी-777-200 एलआर विमान की स्वीकार्य क्षमता को लगभग 27000 किलोग्राम तक सीमित किया गया था, जिससे बिना कार्गो के विमान के यात्रियों को ले जाने की क्षमता 256 (बी-777-200 एलआर) से घटकर 219 बिना सामान के साथ या 8000 किलोग्राम सामान के साथ 154 यात्रियों तक कम हो गई।

नवंबर 2013 से फरवरी 2015 की अवधि के दौरान मुम्बई हवाई अड्डे हवाई पट्टी के में पेड़, खंभे, हॉर्डिंग आदि अवरोधों के कारण यह सेवा प्रभावित हुई। अनुमन्य टेक - ऑफ लोड को 3.51 लाख किलो के सम्भावित भार के विपरीत 3.42 लाख किलो तक सीमित किया गया था जिसके परिणामस्वरूप यात्रियों की संख्या 336 के स्थान पर 270 तक सीमित हो गई (बी-777-300 ईआर विमान की क्षमता)। कुछ अवरोधों को हटाने के बाद, फरवरी 2015 से कम्पनी अन्ततः 336 यात्रियों को ले जाने में समर्थ हो सकी।

लेखापरीक्षा ने पाया कि कम्पनी को अप्रैल 2012 में प्रकाशित एयरपोर्ट अवरोध चार्ट के अवरोधों की जानकारी थी। हालाँकि, बी 777-300 ईआर विमान को तैनात करने के बाद ही एआईएल ने एएआई से (नवम्बर 2013) अवरोधों को हटाने हेतु उचित कार्यवाही के लिए

सम्पर्क किया जिससे कि विमान का परिचालन पूरी क्षमता के साथ किया जा सके। एएआई/एमआईएल से उत्तर न मिलने के बावजूद इस मामले पर एमओसीए के साथ विचार विमर्श नहीं किया गया। यह पाया गया कि एमओसीए ने मीडिया से प्राप्त सूचना के आधार पर स्वयं ही कम्पनी से रिपोर्ट माँगा (जून 2014)।

यह स्वीकारते हुए कि मुम्बई हवाई अड्डे के टेक-ऑफ पथ पर कुछ अवरोधों के कारण 10-11 टन प्रति हवाई यात्रा का पे-लोड जुर्माना देना पड़ा जो कि कुल क्षमता का लगभग 25 प्रतिशत था, प्रबन्धन ने कहा (फरवरी 2016) कि मुम्बई उच्च न्यायालय के हस्तक्षेप के बाद 2015-16 के दौरान एयरपोर्ट प्राधिकारियों ने अवरोधों को हटा दिया था। प्रबन्धन ने यह भी कहा कि बी-777-200 एलआर विमान की तुलना में बी-777-300 ईआर विमान की उच्च माँग एवं कम इकाई लागतों को देखते हुए उच्च क्षमता विमान की तैनाती आवश्यक थी। इससे उच्च कीमत वाले संवेदनशील बाजार में प्रतिस्पर्धा करने के लिए एआईएल की क्षमता में वृद्धि होगी। मुम्बई में पेलोड प्रतिबन्धों के बावजूद विव 2015-16 में नेवार्क विमानों का पीएलएफ न्यूयॉर्क विमानों के पीएलएफ से तुलना योग्य था जबकि दोनों मार्गों पर तुलनात्मक उपकरण लगाये गये थे। बी-777-300 ईआर विमान की तैनाती से विव 2014-15 में वास्तविक रूप से कुल लागत की कम वसूली में कमी आई और वह पहले से ही परिवर्तनीय लागत की वसूली कर रहे थे तथा अप्रैल-अक्टूबर 2015 के दौरान ₹66 करोड़ की अतिरिक्त धनराशि प्राप्त हुई।

एमओसीए ने (2 सितम्बर 2016) कहा की एआईएल तथा एमओसीए के मध्य नियमित विचार विमर्श से अवरोधों के कारण प्रतिबन्धित हवाई पट्टी की समस्या सुलझा ली गई थी।

लेखापरीक्षा ने पेलोड प्रतिबंधों पर प्रकाश डाला है जिनके कारण एयरलाइन को कम राजस्व प्राप्त हुआ तथा एआईएल द्वारा सम्भावित समाधानों को न अपनाने के कारण एयरलाइंस को हानि हुई। तथ्य यह है कि उनके अनुमानों के अनुसार एआईएल को ₹10 करोड़ प्रति माह का नुकसान उठाना पड़ा।

## 7.5 नये मार्गों को आरंभ करना

2010-11 से 2014-15 की अवधि के दौरान एआईएल ने चार नए मार्गों का आरंभ किया। नये मार्ग का आरंभ करने से पहले, पैसेन्जर इंटेलिजेंस सर्विस (पैक्स आईएस), आईएटीए बिजनेस इंटेलिजेंस सर्विस द्वारा विकसित एक उत्पाद तथा सेब्रे एयर फ्लाइट (एसएएफ) के लाभ प्रबंधक माइयूल की सहायता से विस्तृत अध्ययन किया गया। एआईएल ने मार्ग के

अनुमानित लाभ को ज्ञात करने के लिए फील्ड, परिचालन एवं वित्त विभाग से प्राप्त सूचनाओं तथा उनके पास ऐतिहासिक आँकड़ों पर भी विचार किया गया। लाभ का अनुमान लगाते समय प्रबंध का जोर परिवर्तनीय लागत की वसूली करने पर था। विश्लेषण में निश्चित लागतों पर विचार नहीं किया गया।

2010 से 2015 की अवधि के दौरान एआईएल द्वारा आरंभ किये गये 4 नये अंतरराष्ट्रीय मार्गों में से एक मार्ग (दिल्ली-बर्मिंघम) से ही परिवर्तनीय लागतों की वसूली हुई जबकि अन्य तीनों में वसूली में कमी थी। एक मार्ग, नामतः दिल्ली-सिडनी-मेलबर्न मार्ग जिसमें अनुमानित योजना के सम्बंध में परिवर्तनीय लागत की वसूली नहीं की गई, की समीक्षा लेखापरीक्षा में की गई। निम्नलिखित मुद्दे पाये गये:

### 7.5.1 दिल्ली-सिडनी-मेलबर्न मार्ग

एआईएल ने शीतऋतु 2010 में दिल्ली से मेलबर्न के बीच अविराम सेवायें प्रारंभ करने की योजना बनाई। हालांकि एमओसीए सहमत नहीं हुआ (अगस्त 2010)। तत्पश्चात, एमओसीए ने दिल्ली-मेलबर्न मार्ग पर प्रति सप्ताह सात सेवायें परिचालित करने हेतु एआईएल को ट्रेफिक अधिकार देते हुए अपना अनुमोदन भेजा (फरवरी 2011)। चूँकि एयरलाइन के पास ए-310 विमान हटाने के बाद चौड़ा ढाँचा के पर्याप्त विमान न होने तथा बी-787-800 विमान देरी से शामिल होने के कारण 2011 में इस मार्गों पर परिचालन नहीं किया जा सका। एआईएल ने 2012 की ग्रीष्म ऋतु में बी-787-800 विमान के साथ मेलबर्न तथा सिडनी तक राउंड रॉबिन<sup>51</sup> परिचालनों को आरंभ करने का प्रस्ताव दिया जो बी-787-800 विमान की ग्रांडिंग के कारण प्रारंभ नहीं किया जा सका। वास्तविक रूप से परिचालन अगस्त 2013 में प्रारंभ हुए।

2013-14 से 2014-15 की अवधि के दौरान, दिल्ली-सिडनी-मेलबर्न मार्गों पर परिवर्तनीय लागत की वसूली में ₹117.18 करोड़ की कमी थी। कुल लागत की वसूली में ₹535.47 करोड़ की कमी थी। सेवा प्रारंभ करने की योजना में प्रत्येक वर्ष ₹8.7 करोड़ की अतिरिक्त धनराशि मिलने का अनुमान था जिसे प्राप्त नहीं किया जा सका। इसके अतिरिक्त, ₹1.19 करोड़ प्रति ट्रिप की अनुमानित परिवर्तनीय लागत ₹1.27 करोड़ की वास्तविक व्ययगत परिवर्तनीय लागत से कम थी। 2013-14 से 2014-15 की अवधि के दौरान सेवाएँ सम्भव नहीं हो सकीं।

<sup>51</sup> त्रिकोणीय परिचालन, जैसे कि दिल्ली - सिडनी - मेलबर्न - दिल्ली

लेखापरीक्षा ने पाया कि प्रारम्भ में योजना दिल्ली-मेलबर्न मार्गों पर आरम्भ करने की थी जिसे बाद में राउंड रॉबिन परिचालन में परिवर्तित कर दिया गया। इसके अतिरिक्त, एसएएफ का यह विचार रहा होगा कि एआईएल को प्रारंभ में तीन से चार उड़ान प्रति सप्ताह के लिए योजना बनानी चाहिये तथा उसे कुछ अवसरों पर दैनिक उड़ानों को बढ़ा देना चाहिये। एआईएल ने हालाँकि दैनिक उड़ानों के साथ परिचालन प्रारंभ किया तथा उसकी आवृत्ति केवल सितम्बर/अक्तूबर 2014 में कम की गयी। जैसा कि एसएएफ द्वारा सलाह दी गयी थी, प्रारंभ से ही कम विमानों के परिचालन से मार्गों पर हुआ नुकसान कम होता। यह भी पाया गया कि परिचालन प्रारंभ होते ही विज्ञापन सम्बन्धी प्रस्ताव कार्यान्वित न होकर काफी देरी के बाद कार्यान्वित किये गये जिससे यात्री भार प्रभावित हुआ। इन सबके कारण 2013-14 से 2014-15 की अवधि के दौरान मार्गों पर हानियाँ हुई।

प्रबंधन ने कहा (02 फरवरी 2016) कि 2010 से 2013 तक की अन्तरिम अवधि में बाजार की स्थितियाँ बदल गयी थीं चूँकि रूट पर दोनों मुख्य प्रतिद्वंद्वियों नामतः मलेशियाई एयरलाइनों तथा सिंगापुर एयरलाइन्स ने अपनी क्षमता काफी बढ़ा ली थी। मलेशियाई एयरलाइन्स तथा सिंगापुर एयरलाइनों द्वारा परिचालनों में की गई वृद्धि को देखते हुये मेलबर्न से दैनिक परिचालनों एवं बाजार में कम संभावना पर विचार करते हुये त्रिकोणीय मार्गों की योजना बनाई गयी। प्रबंधन ने इस पर भी बल दिया कि दैनिक उड़ानों के परिचालन उन उड़ानों की अपेक्षा बेहतर लाभ देते थे जो दैनिक नहीं थे। परिवर्तनीय लागत की वसूली न किए जाने का मुख्य कारण बी-787 विमान से सम्बंधित अभियान्त्रिकी समस्याएँ तथा सिंगापुर एयरलाइनों एवं मलेशियाई एयरलाइनों द्वारा अपनाई गयी बेहद सस्ती कीमतों के परिणामस्वरूप प्रारंभ से ही बहुत खराब समय पर निष्पादन (ओटीपी) था। प्रबंधन ने सूचित किया कि त्रिकोणीय दिल्ली-सिडनी/मेलबर्न-दिल्ली विमान यातायात को मई 2015 से दिल्ली-सिडनी और मेलबर्न-दिल्ली विमान यातायात में अलग-अलग कर दिया गया था तथा दोनों सेवाएँ तब से परिवर्तनीय लागत पर अतिरिक्त धनराशि दे रही हैं।

प्रबंधन के उत्तर को दोहराते हुये एमओसीए ने कहा (02 सितम्बर 2016) कि नए मार्गों को व्यवस्थित होने में डेढ़ वर्षों का समय लगता है। परिवर्तनीय लागत पर अतिरिक्त धनराशि हेतु मार्गों का पुनर्संगठन अन्य कारकों में से एक कारक था तथा मलेशियाई एयरलाइनों द्वारा ऑस्ट्रेलिया-भारत मार्गों पर क्षमता की तैनाती में कमी थी। एमओसीए ने यह भी कहा कि 85 प्रतिशत के वर्तमान भार कारक के साथ एआईएल ने भारत एवं ऑस्ट्रेलिया-यूके सेक्टर पर पाँचवे स्वतन्त्र राजस्व के मध्य प्रीमियम सेवा प्रदान की।

जबकि वर्तमान पुनर्संगठन, जिससे परिवर्तनीय लागत पर अतिरिक्त धनराशि अर्जित की गई, तारीफ योग्य है लेकिन यहां इस तथ्य पर बल दिये जाने की आवश्यकता है कि मार्गों पर दो वर्षों तक घाटा झेलने के बाद कार्यवाही की गई थी।

## 7.6 अन्य सेवाएं जिन्हें पुनर्संगठित किये जाने की आवश्यकता थी

एआईएल ने अंतरराष्ट्रीय सेवाएँ परिचालित की जिनसे उच्च यात्री भार के बावजूद परिवर्तनीय लागतों की वसूली नहीं हो पाई। इसके अतिरिक्त, एआईएल ने कम यात्री भार के साथ कुछ अंतरराष्ट्रीय सेवाओं को तब भी परिचालित किया जब वे परिवर्तनीय लागत भी वसूल नहीं कर पा रही थीं। इसी समय पर कुछ अन्य सेवाएँ थीं जो कम यात्री लोड के साथ भी कुल लाभ अर्जित कर रही थीं। लेखापरीक्षा ने पाया कि एआईएल को अधिकतम लाभ सुनिश्चित करने के लिये ये सेवाएँ उचित रूप से पुनर्संगठित नहीं की गयी थी। लेखापरीक्षा द्वारा पाए गए विशिष्ट मामलों का सारांश निम्न है:

### 7.6.1 उच्च यात्री भार पर भी सेवाएँ परिवर्तनीय लागत वसूल नहीं कर रही हैं:

एआईएल ने 2010-11 में दैनिक सेवाओं के साथ दिल्ली - अबू धाबी (डीईएल-एयूएच) मार्ग परिचालित किया। खराब मार्ग अर्थव्यवस्था को ध्यान में रखते हुये एआईएल ने दैनिक सेवाओं को राउंड-रॉबिन आधार पर बहरीन (बीएएच) तक बढ़ाने का निर्णय लिया जो 2012 के ग्रीष्म सत्र से प्रभावी था। यह अनुमानित किया गया कि मार्ग बढ़ाने से परिवर्तनीय लागतों की वसूली में कमी ₹37.6 करोड़ से ₹22.6 करोड़ तक हो जायेगी।

लेखापरीक्षा ने पाया कि 24 मार्च 2012 को डीईएल-एयूएच मार्ग को बढ़ाने के स्थान पर डीईएल-बीएएच-एयूएच-डीईएल मार्ग में पुनर्संगठित कर दिया गया। जबकि यात्री भार कारक 69.5 प्रतिशत से काफी बढ़कर 83.4 प्रतिशत हो गया था तथा प्रति यात्री राजस्व भी ₹4489 से बढ़कर ₹9245 हो गया था, फिर भी सेवाओं ने परिवर्तनीय लागत की वसूली नहीं की।

लेखापरीक्षा ने पाया कि एआईएल ने बहरीन के स्टेशन प्रबन्धक से विमानों को अलग-अलग परिचालित करने का प्रस्ताव प्राप्त किया (अक्टूबर 2013 तथा अप्रैल 2014) क्योंकि इससे परिचालन लागत तथा चालकदल ले ओवर समायोजन में बचत होती। हालाँकि, किसी भी तरह का पुनर्संगठन नहीं किया गया तथा रूट को परिवर्तनीय लागतों की वसूली न करते हुए काफी अधिक पीएलएफ के साथ जारी रखा गया। 2012-13 से 2014-15 की अवधि के

दौरान मार्ग से ₹51.17 करोड़ की परिवर्तनीय लागत तथा ₹190.96 करोड़ की कुल लागत वसूल नहीं की जा सकी।

प्रबन्धन ने कहा (02 फरवरी 2016) कि डीईएल-एयूएच मार्ग, जो कि परिवर्तनीय लागतों की वसूली नहीं कर रहा है, दिल्ली-एयूएच मार्ग पर एतिहाद एयरलाइन्स की उपस्थिति में वृद्धि के कारण प्रतिस्पर्धी दबाव में था। विमान यातायात को बहरीन तक बढ़ाने का निर्णय विमान के अधिभोग को सभालने हेतु लिया गया था। प्रबन्धन ने यह भी कहा कि परिचालन लागतों की बचत की तुलना में त्रिकोणीय मार्ग के परिचालन को वरीयता दी गयी लेकिन यूएच-बीएच लैंग की परिचालन लागत के कारण प्रति एएसकेएम लागत अधिक थी। प्रबन्धन ने यह भी सूचित किया कि इन सेवाओं को डीईएल-बीएच-डीईएल एवं डीईएल-एयूएच-डीईएल में विभाजित कर दिया गया था तथा इनसे परिवर्तनीय लागत वसूल किये जाने की अपेक्षा थी। लेखापरीक्षा ने पाया कि प्रबन्धन द्वारा रुट के लाभों को सुधारने हेतु कार्यवाही प्रारम्भ की जा चुकी थी। 26 अक्टूबर 2015 से सेवाओं के पृथक्करण से दोनो सेवाओं ने परिवर्तनीय लागत की वसूली की। एमओसीए के पास कहने के लिए और कोई टिप्पणी नहीं थी।

### 7.6.2 कम यात्री भार की सेवाएँ तथा उन को होने वाले घाटे

लेखापरीक्षा ने पाया कि 2010-11 से 2014-15 की अवधि के दौरान बिना किसी पुनर्संगठन के दो मार्गों, कोच्चि-शारजाह एवं वापसी (933/934) तथा दिल्ली-ढाका (231/232) पर कम यात्री भार एवं कम नकदी होने के बावजूद परिचालन जारी रखा गया।

#### क. कोच्चि-शारजाह एवं वापसी (933/934)

वित्तीय वर्ष 2010-11 से 2014-15 तक की कुल अवधि के दौरान एआईएल ने इस मार्ग पर दैनिक सेवाएँ परिचालित कीं। इस अवधि के दौरान सेवाओं से ₹36.21 करोड़ की परिवर्तनीय लागतों की वसूली तथा ₹210.78 करोड़ की कुल लागत की वसूली नहीं हुई।

लेखापरीक्षा ने पाया कि पुराने ए-320 विमान की तैनाती के कारण शारजाह में हुई तकनीकी देरी के फलस्वरूप मार्ग का प्रदर्शन 2013-14 में प्रभावित हुआ। इस विमान का समय पर निष्पादन बहुत खराब था जिसने मार्ग की खराब छवि में वृद्धि की। वर्ष 2014-15 के दौरान शारजाह-कोच्चि खण्ड पर सेवाओं का समय पर निष्पादन मात्र 38 प्रतिशत था। औसत यील्ड वर्ष 2012-13 में ₹10,222 से घटकर वर्ष 2014-15 में ₹9,197 हो गई। यील्ड में कमी

तथा कम पीएलएफ के कारण ₹210.78 करोड़ की हानि हुई। हालाँकि, एआईएल द्वारा मार्ग को पुनर्संरचित करने का कोई भी प्रयास नहीं किया गया।

इस तथ्य को स्वीकारते हुए कि बेहतर विकल्पों के अभाव में विंटेज ए-320 विमान की तैनाती के कारण विमान यातायात का प्रदर्शन प्रभावित हुआ, प्रबन्धन ने कहा (02 फरवरी 2016) कि कम लागत के वाहकों (एलसीसी) की बड़ी मात्रा में मौजूदगी के कारण लाभ दबाव में थे। प्रबन्धन ने यह भी सूचित किया कि इन सेवाओं को शारजाह के स्थान पर दुबई से परिचालित करने के लिये जनवरी 2016 से पुनर्संरचित किया गया।

लेखापरीक्षा ने जनवरी 2016 से रूट की पुनर्संरचना पर की गई कार्यवाही का संज्ञान लिया।

#### **ख. दिल्ली-ढाका एवं वापसी (231/232) एवं कोलकाता-ढाका (229/230)**

एआईएल ने ढाका तक के परिचालन समाप्त कर दिये जिसके कारण बाजार गवाना पड़ा। बाजार के व्यवहार्यता अध्ययन के आधार पर कोलकाता-ढाका-दिल्ली-ढाका-कोलकाता मार्ग पर परिचालन प्रारम्भ करने का प्रस्ताव दिया गया (17 अगस्त 2012)। व्यवहार्यता अध्ययन ने इंगित किया कि दक्षिण पूर्व एशिया तथा मध्य पूर्व में श्रमिकों के प्रवास तथा ढाका से यूके/यूरोपी देश में प्रवास को देखते हुये ढाका बाजार में वाणिज्यिक संभावना थी। इन सेवाओं के लिये दिल्ली होते हुए ढाका से लंदन, रियाद, जेद्दा, दुबई, अबू-धाबी, बहरीन तथा मस्कट तक कनेक्शन उपलब्ध था। यह अनुमानित किया गया कि कोलकाता-ढाका के लिये 100 यात्री तथा ढाका-दिल्ली के लिये 100 यात्रियों के साथ प्रति परिचालन राजस्व ₹0.48 करोड़ होगा। जबकि प्रारम्भिक योजना संयुक्त परिचालन के लिये थी, एआईएल ने 03 दिसम्बर 2012 से दिल्ली-ढाका मार्ग पर तथा 07 फरवरी 2013 से कोलकाता-ढाका मार्ग पर अलग-अलग परिचालन प्रारम्भ किये।

2012-13 में दिल्ली ढाका मार्ग में यात्री भार 51 प्रतिशत था जो कि 2013-14 में 44 प्रतिशत तक घट गया तथा 2014-15 में 52 प्रतिशत तक की मामूली वृद्धि हुई। कमजोर भार कारक को देखते हुये उड़ान के राजस्व को अधिकतम करने के लिए कोलकाता के रास्ते सेवाओं के पुनः मार्ग निर्धारण को प्रस्तावित किया गया। हालांकि कोई परिवर्तन नहीं किया गया। चालक दल की कमी के कारण वर्ष 2014-15 के दौरान सेवाओं को कम किया गया। 2012-13 से 2014-15 की अवधि के दौरान ये सेवाएं ₹25.24 करोड़ की परिवर्तनशील कीमत को तथा ₹80.12 करोड़ की कुल लागत प्राप्त करने में असफल रहीं। हानि को इस तथ्य के सापेक्ष्य देखा जाना चाहिए कि परिचालन इस आकलन के आधार पर प्रारम्भ किया



गया था जिसमें परिकल्पना की गई थी कि कोलकाता-ढाका-दिल्ली-ढाका-कोलकाता सेवा छठवें स्वतंत्र यातायात का उपयोग करेगी। इन सेवाओं को वर्ष 2015-16 के दौरान वापस ले लिया गया था।

इस तथ्य को स्वीकार करते हुए कि मार्ग को योजना के अनुसार लागू नहीं किया गया, प्रबंधन ने कहा (02 फरवरी 2016) कि नियोजित मार्ग विमान संसाधनों की उपलब्धता को देखते हुए संभव नहीं था और इसलिए सेवाओं को अलग से प्रारम्भ करने का निर्णय लिया गया। प्रबंधन ने यह भी कहा कि संसाधनों की स्थिति सुधरने तक दिल्ली-ढाका सेवा वापस लेने का निर्णय लिया गया।

**कोलकाता-ढाका मार्ग** 84 प्रतिशत यात्री भार कारक पर भी परिवर्तनशील लागत को पूरा करने में असमर्थ था। लेखापरीक्षा ने देखा कि प्रारम्भ से ही प्रति संचालन परिवर्तनशील लागत के साथ-साथ स्थिर लागत की वृद्धि हुई जिसने हानि में योगदान दिया तथा सेवा अव्यवहार्य हुई। वर्ष 2015-16 के दौरान 86 प्रतिशत यात्री भार कारक के साथ, एआईएल कुल लागत वसूल करने में असफल रहा।

प्रबंधन ने उत्तर दिया (02 फरवरी 2016) कि अन्य सेवाओं को दिया गया योगदान परिवर्तनशील लागत की वसूली में कमी की तुलना में महत्वपूर्ण था। इसके अतिरिक्त, एयर इंडिया ने पिछले दो वर्षों में कोलकाता-ढाका मार्ग पर सतत उत्पाद प्रस्तावित किये तथा उत्पादकता बढ़ाने के सभी प्रयास किये गये जिसके द्वारा राजस्व में वृद्धि हो तथा इन परिचालनों की अर्थव्यवस्था में सुधार हो। एआईएल इन मार्गों पर स्थापित वाहनों द्वारा किराया घटाये जाने के कारण यील्ड को बढ़ाने में सफल नहीं हुआ।

प्रबंधन के उत्तर को इस तथ्य के विपरीत देखे जाने की आवश्यकता है कि मूल इरादा कोलकाता-ढाका-दिल्ली-ढाका-कोलकाता सेवा के संयुक्त परिचालन का था।

एमओसीए यह कहते हुए (02 सितम्बर 2016) कि एआईएल ने बाजार हिस्से को बनाये रखने तथा लाभ बढ़ाने के सदैव प्रयास किये, यह प्रस्तुत किया गया कि ये मापदण्ड प्रतिस्पर्धात्मक बलों के कार्यों पर भी निर्भर थे।

यद्यपि लेखापरीक्षा ने इस तथ्य को स्वीकार किया कि बाजार हिस्सा प्रतिस्पर्धात्मक बलों पर निर्भर था परन्तु एआईएल द्वारा मार्गों के पुनर्संरचना में पर्याप्त देरी थी जैसा कि ऊपर के मामलों में देखा गया।

## 7.7 कम यात्री भार कारक के साथ सेवाओं द्वारा लाभ अर्जित किया गया

लेखापरीक्षा ने अवलोकन किया कि यद्यपि दो सेवाएं कम यात्री भार कारक के साथ परिचालित थीं फिर भी उन्होंने कुल लाभ अर्जित किया।

**कोलकाता-यंगून एवं वापसी (227/228):** इन सेवाओं ने 2014-15 में 53 प्रतिशत के कम यात्री भार कारक पर परिचालित होते हुए भी कुल लागत वसूल की। 2011-12 से 2014-15 की अवधि के दौरान परिचालन, परिणामों ने दर्शाया कि राजस्व में 49 प्रतिशत की वृद्धि हुई जबकि परिवर्तनशील लागत तथा कुल लागत में भी क्रमशः 68 प्रतिशत तथा 53 प्रतिशत की वृद्धि हुई, फिर भी यात्री भार कारक 2011-12 में 75 प्रतिशत से 2014-15 में 53 प्रतिशत तक कम हो गया। लेखापरीक्षा ने अवलोकन किया कि एआईएल का बाजार हिस्सा इस क्षेत्र में 2013-14 में 48 प्रतिशत से 2014-15 में 46 प्रतिशत तक कम हो गया जबकि थाई एयरवेज (23 प्रतिशत से 27 प्रतिशत) तथा सिंगापुर एयरलाइंस (4 प्रतिशत से 6 प्रतिशत) के बाजार हिस्से एक साथ बढ़ गये। एआईएल अपने बाजार हिस्से को बनाये रखने तथा लागत नियंत्रित करने में असफल रहा। इस कारण लाभ में कमी आयी। एआईएल मुख्यतः राजस्व में कमी तथा यात्री भार कारक कम होकर 40 प्रतिशत तक आने के कारण 2015-16 में कुल लागत वसूल करने में असफल रहा।

**वाराणसी-काठमाण्डू एवं वापसी (251/252):** इन सेवाओं ने कम यात्री भार कारक पर भी लगभग सभी वर्षों में परिवर्तनशील लागतों को वसूल किया। पीएलएफ जो कि 2011-12 में 49 प्रतिशत था 2014-15 में कम होकर 32 प्रतिशत हो गया। वाराणसी से काठमाण्डू क्षेत्र में एआईएल का बाजार हिस्सा 2013-14 में 76 प्रतिशत से 2014-15 में कम होकर 70 प्रतिशत हो गया जबकि इसी अवधि के दौरान इसके प्रतिस्पर्धी बुद्धा एयर का बाजार हिस्सा 9 प्रतिशत से बढ़कर 28 प्रतिशत तक बढ़ गया। एआईएल अपने बाजार हिस्से को बढ़ाने तथा बनाये रखने में असफल रही तथा कम पीएलएफ तथा राजस्व के साथ, नगदी आधिक्य 2014-15 में ₹2.75 करोड़ कम हो गया। इसके अतिरिक्त 2015-16 में कुल लागत की वसूली में ₹0.43 करोड़ की कमी थी।

इस तथ्य को स्वीकारते हुए कि दोनों मार्गों का बाजार हिस्सा कुछ कम हो गया था, प्रबंधन ने कहा (02 फरवरी 2016) कि एआईएल के क्षमता हिस्सा में कमी इसका कारण था। प्रबंधन ने यह भी कहा कि एआईएल विमान तथा चालक दल संसाधनों की कमी के कारण क्षमता बढ़ाने में असमर्थ थी।

एमओसीए ने अपने उत्तर (02 सितम्बर 2016) में कहा कि समग्र हानियों के बावजूद इन मार्गों में कम प्रतिस्पर्धा के कारण पर्याप्त लागत वसूल की जा रही थी। हालांकि 2014-15 के बाद प्रतिस्पर्धा में वृद्धि ने मार्ग की लाभप्रदता पर विपरीत प्रभाव डाला।

यह जवाब बाजार हिस्से को बनाये रखने तथा उन मार्गों पर लाभ को बढ़ाने हेतु किये गये सीमित प्रयासों को रेखांकित करता है जिनसे एयर लाइन को सतत लाभ अर्जित हुआ।

## 7.8 घरेलू मार्गों पर एआईएल सेवाएँ

2015-16 में एआईएल ने घरेलू क्षेत्र में 154 सेवाओं को परिचालित किया। लेखापरीक्षा ने पाया कि कुछ सेवाओं में परिवर्तनशील लागत वसूल नहीं की लेकिन लेखापरीक्षा की अवधि (2010 से 2016) के दौरान बिना किसी पुनर्संरचना के जारी रखी गयीं। इसके अतिरिक्त, कुछ नई उड़ान प्रारम्भ की गई जो कि अपने परिचालन की परिवर्तनशील लागतों को वसूल नहीं कर पायीं जिसका विवरण नीचे दिया गया है:

### 7.8.1 उड़ान जो परिवर्तनशील कीमत वसूल नहीं कर रही

2010-11 से 2015-16 की अवधि के परिचालन की समीक्षा यह इंगित करती है कि एआईएल ने परिवर्तनीय लागत वसूल न करने के बावजूद निम्न परिचालन जारी रखें:

**तालिका 7.8 घरेलू फ्लाइटें जो परिवर्तनशील लागत वसूल नहीं कर रही**

उड़ान सं और मार्ग	नुकसान हुये वर्षों की संख्या/ समीक्षा किये गए परिचालन कुल वर्ष	परिवर्तनशील लागत पर कुल आधिक्य (₹ करोड़ में)	कुल लागत पर आधिक्य (₹ करोड़ में)	पी एल एफ रेंज (प्रतिशत में)
675-676 =मुम्बई-कोलकाता	5/6 (15-16)	(18.78)	(190.00)	64 से 79
614 = अहमदाबाद-मुम्बई	6/6	(15.48)	(66.67)	55 से 79
607-608 =मुम्बई-बैंगलोर	6/6	(12.03)	(105.00)	45.2 से 76
545-546 =चेन्नई-हैदराबाद	5/6 (15-16)	(3.07)	(70.11)	58.5 से 84
773-774 =कोलकाता-मुम्बई	4/6 (12-13 एवं 15-16)	(5.62)	(154.05)	48.7 से 82.8

स्रोत: एआईएल मार्ग आर्थिक वक्तव्य

इन मार्गों के निरंतर संचालन का परिणाम 2010-11 से 2015-16 की अवधि में ₹54.98 करोड़ के परिवर्तनीय लागत एवं उसके ₹585.83 करोड़ के कुल लागत की गैर-वसूली के रूप में हुआ। हालांकि वर्ष 2015-16 में सुधार देखे गये और उपरोक्त बताये गये पाँच मार्गों में

तीन<sup>52</sup> मार्गों की परिवर्तनीय लागत वसूल की गई लेकिन कुल लागत उपरोक्त में किसी में नहीं हो सकी।

### 7.8.2 नये आरंभ किये गये उड़ानों की परिवर्तनीय लागत की वसूली न होना

2011-12 से 2015-16 की अवधि के दौरान नये आरंभ किये गये उड़ानों, जिनकी परिवर्तनीय लागत वसूल नहीं हुई, का ब्यौरा नीचे संक्षेप में दिया गया है।

**तालिका 7.9 2011-12 से 2015-16 में आरंभ की गई घरेलू उड़ानें**

उड़ान सं., मार्ग एवं आरंभ होने का माह	हानि वाले वर्षों की कुल संख्या / समीक्षा किये गये कुल वर्ष	परिवर्तनीय लागत की वसूली में कमी (₹ करोड़ों में)	कुल लागत की वसूली में कमी (₹ करोड़ों में)	पी.एल.एफ. रेंज (प्रतिशत में)
775-776-कोलकाता-मुम्बई (दिसम्बर 2011)	4/5	(27.96)	(109.86)	48.7 से 83
635-636-मुम्बई-इन्दौर-दिल्ली (नवम्बर 2012)	4/4	(33.21)	(143.52)	61 से 72
643-मुम्बई-अहमदाबाद (फरवरी 2011)	4/5	(7.26)	(29.35)	44 से 61.3
819-820-दिल्ली-वड़ोदरा (जनवरी 2014)	3/3	(13.03)	(50.56)	64 से 69.9
459-460-दिल्ली-विजयवाड़ा (जनवरी 2015)	2/2	(2.63)	(34.66)	69 से 70.5

स्रोत: एआईएल मार्ग आर्थिक वक्तव्य

लेखापरीक्षा ने पाया कि इन सेवाओं के आरंभ से ₹84.09 करोड़ के परिवर्तनीय लागत एवं ₹367.95 करोड़ के कुल लागत की गैर-वसूली हुई। वर्ष 2015-16<sup>53</sup> में उपरोक्त मार्गों की समीक्षा में पता चला कि सिर्फ दो मार्गों की परिवर्तनीय लागत वसूल हुई, जिसमें से एक की युक्तिकरण के कारण हुई थी।

प्रबंधन ने जवाब दिया (02 फरवरी 2016) कि एयरलाइनें मार्गों पर परिचालन अपनी रणनीति, अर्थात् उनके नेटवर्क को लाभप्रदेयता/योगदान के संदर्भ में मार्ग के निर्धारण के आधार पर करती थीं। प्रबंधन ने यह भी कहा कि उन्होंने उन लिंकों/सेवाओं को वापस ले लिया था जिनमें एटीफ/परिचालन की लागत को वसूल नहीं किया गया था तथा जो घरेलू

<sup>52</sup> मार्ग मिलन वी सी - 675-676 मुम्बई - कोलकाता, 545-546 चेन्नई - हैदराबाद एवं 773-774 कोलकाता - मुम्बई

<sup>53</sup> मार्ग मिलन परिवर्तनीय लागत - रुट 643-644 मुम्बई -वड़ोदरा मार्ग युक्तिकृत एवं 775-776 कोलकाता -मुम्बई

और अंतरराष्ट्रीय क्षेत्रों में किसी रणनीतिक महत्ता के नहीं थे। एआई ने हानियों के कारणों का विश्लेषण किया एवं रणनीतिक महत्ता के आधार पर उन सेवाओं को जारी रखने या वापस लेने का निर्णय लिया गया। इस प्रकार किसी एक उड़ान के गैर-मुनाफे को उसके वित्तीय निष्पादन के एक मात्र प्रमापक के रूप में अलग से नहीं लिया गया था।

यदपि, टीएपी का दिल्ली एवं मुम्बई में प्राथमिक केन्द्रों की स्थापित करने का इरादा था, एआईएल ने मार्च 2016 तक सिर्फ दिल्ली में केन्द्र की स्थापना की।

घरेलू क्षेत्र के लिए टीएपी में परिकल्पित कम लागत वाहक रणनीति को भी लागू नहीं किया गया था। जबकि कम्पनी उचित नेटवर्क माडल की शुरुआत के साथ भारत के भीतर एवम् दुनिया को निर्बाध यात्रा प्रदान करके भारतीय विमानन क्षेत्र में बाजार लीडर के रूप में एयर इंडिया के फिर से उभरने की कल्पना की गयी, कम्पनी अपने उपलब्ध संसाधनों का बेहतर उपयोग करने में विफल रही, विशेष रूप से विमान ए-319 एवम् ए-321 के संकरा ढांचा के बेड़ों में।

यदपि, एआईएल परिवर्तनीय लागत वसूल करने में कामयाब रहा कुल लागत की वसूली और प्रभावी टर्न अराउंड के लिए एयरलाइन को अधिशेष उत्पन्न करने की जरूरत है। भारत-यूएसए सेक्टर, जिसमें राजस्व और लागत के अधिकतम खाते हैं, समीक्षा के तहत सभी छः वर्षों में कुल लागत की वसूली नहीं की गई थी। इसके अतिरिक्त एआईएल द्वारा परियोजनाएं बनाई गयी जबकि नए मार्गों की शुरुआत के दौरान हुए घाटे को हासिल नहीं किया गया था। लेखापरीक्षा ने पाया कि एआईएल द्वारा लाभप्रदता मार्गों के सुधारों के लिए कार्यवाही शुरू की गई थी, उदाहरण के लिए स्पीलिटिंग राउंड रूट रोबिन सर्विस, सक्रिय परिणामों के साथ मार्ग के पुनर्गठन और विमान मार्गों के डिजाइनों में फेर-बदल। यदपि, यंगुन के साथ-साथ काठमांडु बाजार में संचालन के लिए जहाँ एआईएल मार्केट लीडर था तथा कम पीएलएफ पर भी लाभ कमाया, 2014-15 एवं 2015-16 में मार्केट शेयर में गिरावट हुई। वे कुल लागत वसूल करने में भी असफल रहे।

