

भारतीय एअरलाइन्स उद्योग यशस्वी होण्यासाठी...

भारतीय एअरलाइन्स उद्योग जगामध्ये झपाट्याने विस्तारित होत आहे आणि तिसरा सर्वात मोठा उद्योग आहे. अस्तित्व व नफ्यासाठी नकारात्मक स्थिती असतानादेखील अनेक व्यक्ती या उद्योगामध्ये नशीब आजमावत आहेत. १९९४ मध्ये खासगी मालकीहक्काच्या विमान सेवेला पहिल्यांदा परवानगी देण्यात आली आणि तेव्हापासून दरवर्षाला सरासरी एक खासगी विमान सेवा अस्तित्वात येत आहे. या उद्योगामध्ये गुंतवलेल्या भांडवलावरील परतावा दीर्घकाळापर्यंत नकारात्मक राहिला आहे.

भारतातील एअरलाइन्स उद्योगाचे क्षेत्र संकटात असल्याचे दिसून येत असले तरी काही लाभदायी घटनादेखील निदर्शनास आल्या आहेत. उदाहरणार्थ, कोरोना महामारीपूर्वी इंडिगोने भारतातील कार्यसंचालनामध्ये वर्षानुवर्षे यशस्वीरीत्या नफा मिळवला होता. तसेच एअरएशियामध्ये विलीनीकरण होण्यापूर्वी एअर इंडिया एक्सप्रेसच्या यशस्वी कामगिरीकडे दुर्लक्ष केले गेले, ज्यासाठी तिची मोठी व प्रसिद्ध उपकंपनी एअर इंडियाने सामना केलेली आव्हाने कारणीभूत ठरली. जागतिक स्तरावर साऊथवेस्ट एअरलाइन्स आणि सिंगापूर एअरलाइन्स यांनी मोठा नफा संपादित केल्याच्या काही केसेसदेखील निदर्शनास आल्या आहेत.

म्हणून विमान वाहतूक क्षेत्रात पैसे कमवणे आव्हानात्मक असले तरी वर उल्लेख करण्यात आलेल्या काही उदाहरणांमधून ते अशक्य नसल्याचेदेखील दिसून येते. या अपवादात्मक उदाहरणांचे बारकाईने निरीक्षण केले तर त्यांच्या यशस्वी कामगिरीची गुरुकिल्ली म्हणजे उद्योग संरचनेमधील बारकावे जाणून घेण्यासोबत उत्तम संसाधन व क्षमता वाटपासह व्यवस्थापन करण्याची त्यांची क्षमता.

उदाहरणार्थ, इंडिगोने त्यांच्या कार्यसंचालन क्षेत्रातील प्रतिकूल स्थितीला त्वरित ओळखले. जसे उच्च दर आकारू शकणारे शक्तिशाली पुरवठादार (इंधन, एअरक्राफ्ट इत्यादी), सहजपणे दरांची तुलना करणारे व दरांबाबत संवेदनशील असलेले ग्राहक, कधी-कधी व्यापक आर्थिक संसाधने असलेले प्रतिस्पर्धी आणि बाजारपेठेत सर्वांचे लक्ष वेधून घेणाऱ्या नवीन कंपन्यांचे वाढते प्रमाण. साऊथवेस्ट मार्गाची निवड करताना कंपनीने या घटकांच्या परिणामांवर मात करण्याचा प्रयत्न केला आणि कार्यसंचालनांमध्ये वाढ करत नफा प्राप्त केला. म्हणून कंपनीचा या संपूर्ण प्रयत्नांमार्गे मोठ्या प्रमाणात खर्च न करण्याचा मनसुबा होता. त्याऐवजी कंपनीने इतर विमान वाहतूक कंपन्यांच्या तुलनेत दर कमी ठेवण्यासाठी खर्च कमी करण्यावर लक्ष केंद्रित केले. उत्तम कार्यक्षमतेमुळे कार्यरत खर्चामध्ये घट झाली.

जगभरातील यशस्वी कंपन्यांकडे पाहिले तर निदर्शनास येते की, सिंगापूर एअरलाइन्सने विविधता या विभिन्न मार्गाचा अवलंब करत यश संपादित केले. सिंगापूर एअरलाइन्स ग्राहकांना प्रीमियम दरामध्ये उल्लेखनीय सेवा देण्यासाठी प्रसिद्ध

आहे. अखेर ही बाब ओळखत भारतात कार्यरत असलेली सिंगापूर एअरलाइन्सची उपकंपनी विस्ताराने आता आपल्या ग्राहकांना उत्साहवर्धक प्रवासी अनुभवासाठी कॉम्प्लिमेंटरी मीलस, फर्स्ट-रेट सर्व्हिस, लॉयल्टी प्रोग्राम आणि प्रीमियम



इकॉनॉमी सीट्ससह प्रीमियम अनुभव देण्यावर लक्ष केंद्रित केले आहे. परिणामतः विस्ताराने २०१६ मध्ये भारतात प्रवेश केल्यापासून आर्थिक वर्ष (एफवाय) २०२३-२०२४ च्या पहिल्या तिमाहीदरम्यान पहिल्या ईबीआयटीडीए नफ्याची नोंद केली. विस्ताराने प्रत्यक्ष लो-कॉस्ट ग्रुपच्या दरांसोबत स्पर्धा करण्याची चूक टाळली पाहिजे.

कोणत्याही व्यवसायामध्ये कंपन्यांनी यशस्वी होण्याकरिता दोन संभाव्य गोष्टींना प्राधान्य दिले पाहिजे, जास्तीचा खर्च करत विविधता निर्माण करण्याचा मनसुबा आणि लो-कॉस्ट लीडरशिप मिळवण्याचा प्रयत्न. अर्थातच, यामध्ये विविध प्रकारची विविधता आहे, जे इतर परिवहन क्षेत्राकडे पाहिले असता स्पष्टपणे दिसून येते. टोयोटा, महिंद्रा आणि टाटा मोटर्स भारतातील बाजारपेठेत विविध पद्धतींनी विविधता आणण्याचा प्रयत्न करतात. टोयोटा टिकाऊ कार्सशी संलग्न आहे, तर महिंद्रा तिच्या प्रबळपणासाठी ओळखली जाते. टाटा मोटर्सने सुरक्षिततेसाठी प्रतिष्ठा प्राप्त केली आहे, तसेच नुकसानामधूनदेखील त्वरित उच्च लाभदायी

स्थान मिळवले आहे. याप्रमाणेच एअरलाइन्स क्षेत्रात विस्तारासारखे प्रीमियम इकॉनॉमी सीट्स ऑफर करणे किंवा एअर इंडिया एक्सप्रेससारखे अद्वितीय विमान सेवा देणे हे वैविध्यपूर्ण मार्ग आहेत.

लो-कॉस्ट लीडरशिप ग्रुप मोठा क्लायंट वर्ग आहे, ज्याच्या गरजांची पूर्तता करता येऊ शकते. या ग्रुपचे बहुतांश एअरलाइन्समध्ये प्रबळ आकर्षण आहे. भारतातील इंडिगोच्या जावळपास ६० टक्क्यांच्या मार्केट शेअरचे श्रेय त्यांच्या लो-कॉस्ट लीडरशिप स्थितीला जाते. पण इतर एअरलाइन्सनी वैविध्यता आणली तर उद्योगाच्या नफ्यामध्ये वाढ होऊ शकते. सध्या भारतातील पाच एअरलाइन्स लो-वॉल्यूम सेगमेंटमध्ये कार्यरत आहेत,

परिणामतः स्पर्धात्मक धोरणामुळे नफ्यासाठी आव्हानात्मक स्थिती निर्माण होऊ शकते. अधिकाधिक एअरलाइन्सनी वैविध्यतेचा अवलंब केला तर नफ्यासंदर्भातील समस्यांचे निराकरण होऊ शकते. या संदर्भात धोरणतज्ज्ञ मायकेल 'पोर्टर' म्हणतात की, धोरणात्मक तत्वाला विविधतेमुळे स्पर्धात्मक वातावरण निर्माण होत आहे. या विशिष्ट स्थितीचा शोध घेणे, ती निर्माण करणे आणि कायम राखणे यशस्वी होण्यासाठी महत्त्वाचे आहे, तरच भारतातील एअरलाइन्स उद्योगाला शक्य तितक्या लवकर स्वतःचा व क्षेत्राचा नफा वाढवणे सोपे जाईल.

डॉ. अविनाश घळके

(सीएफए, असोसिएट प्रोफेसर ऑफ फायनान्स अँड इकॉनॉमिक्स)

रोहित प्रभुदेसाई

(गोवा इन्स्टिट्यूट ऑफ मॅनेजमेंट येथील असिस्टंट प्रोफेसर इन स्ट्रॅटेजी अँड कन्सल्टिंग एरिया)