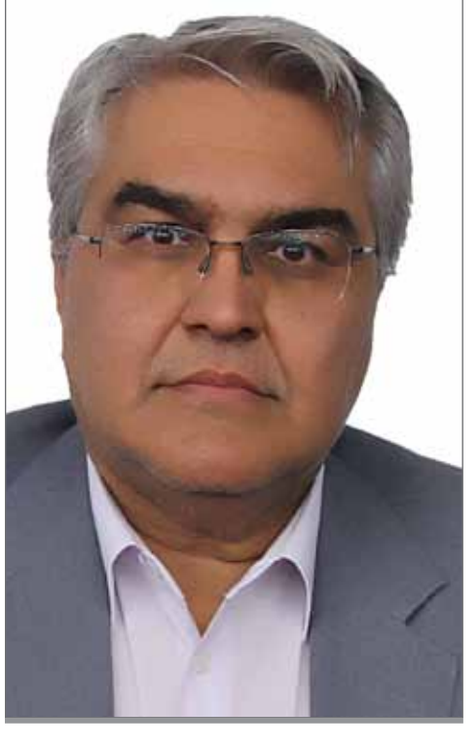
گفت‌وگو

بلاتکلیفی چگونه توان صنعت و آینده اقتصاد ایران را فرسوده می‌کند؟

اقتصاد صنعت میان دو سناریوی جنگ و صلح





شهناز صفایی: صنعت ایران فقط با خطر تشدید درگیری نظامی روبه‌رو نیست؛ طولانی‌شدن انتظار و تعویق تصمیم‌های ضروری نیز توان تولید را تحلیل می‌برد. کارخانه ممکن است باز باشد، اما سرمایه‌گذاری آن متوقف شود، نیروی متخصص را از دست بدهد و قدرت خرید مواد اولیه‌اش کاهش یابد. به اعتقاد امیرحسن کاکایی، بلاتکلیفی امروز یکی از بزرگ‌ترین خطرهای پیش‌روی صنعت و اقتصاد کشور است. او تأکید می‌کند که مسئولان نمی‌توانند اصلاح تصمیم‌های داخلی را تا روشن‌شدن کامل شرایط خارجی عقب بیندازند؛ زیرا بخشی از فرصت‌های ازدست‌رفته، حتی پس از بازگشت آرامش نیز به‌سادگی قابل بازیابی نیست. صمت در این زمینه با امیرحسن کاکایی، دانشیار دانشکده مهندسی خودروی دانشگاه علم و صنعت ایران گفت‌وگویی داشته که در ادامه می‌خوانید.

◉ صنعت ایران در وضعیت نه جنگ و نه صلح چه شرایطی دارد؟ آیا بلاتکلیفی می‌تواند از خود جنگ هم پرهزینه‌تر باشد؟

به نظر من، صنعت در معرض نوعی فرسایش قرار گرفته که اندازه واقعی آن هنوز در ظاهر کارخانه‌ها دیده نمی‌شود. وقتی از بحران صحبت می‌کنیم، معمولا تعطیلی خط یا کاهش تولید را می‌بینیم؛ اما بحران زودتر آغاز می‌شود: زمانی که مدیر خرید دستگاه را عقب می‌اندازد، قرارداد توسعه تمدید نمی‌شود، کارشناس باتجربه می‌رود و سفارش تازه‌ای به سازنده قالب نمی‌رسد. اینها ظرفیت تولید سال‌های آینده را کاهش می‌دهند، حتی اگر آمار تولید امروز هنوز سقوط نکرده باشد.

صنعت به افق تصمیم‌گیری نیاز دارد. کسی که برای طراحی محصول و خرید تجهیزات هزینه می‌کند، باید تصویری از چند سال آینده داشته باشد. لازم نیست همه چیز قطعی باشد؛ فعالیت اقتصادی همیشه ریسک دارد. مسئله این است که دامنه تغییرات تا حدی قابل برآورد و قواعد تصمیم‌گیری روشن باشد. وقتی زمان دسترسی به ارز، استمرار برق، امکان حمل، ضابطه فروش و حتی اعتبار قراردادهای قبلی نامعلوم است، محاسبه بازده سرمایه‌گذاری بسیار دشوار می‌شود. مدیر به این نتیجه می‌رسد که فعلا صبر کند. این صبر برای یک بنگاه ممکن است منطقی باشد، اما فراگیرشدن آن اقتصاد را گرفتار رکود می‌کند.

پژوهش‌های اقتصادی درباره نااطمینانی نیز نشان می‌دهند که افزایش ابهام می‌تواند سرمایه‌گذاری و استخدام را عقب بیندازد، خریدهای بزرگ خانوار را محدود کند و شرایط اعتباری را سخت‌تر سازد. در تحلیل من، برای ایران باید این سازوکار را در کنار مشکلات انباشته بنگاه‌ها دید. تولیدکننده‌ای که با بدهی، کمبود نقدینگی و تجهیزات نیازمند نوسازی وارد دوره جدید می‌شود، فرصت و توان انتظار کمتری دارد. نمی‌توان از چنین بنگاهی خواست هر بار با همان منابع قبلی شوک بزرگ‌تری را تحمل کند.

اثر این وضعیت به کارخانه محدود نمی‌ماند. کاهش سفارش صنعتی، درآمد پیمانکار و حمل‌کننده را پایین می‌آورد؛ کاهش درآمد آنان به بازار خدمات و مصرف منتقل می‌شود. خانوار نیز خرید خودرو یا لوازم خانگی را عقب می‌اندازد. تولیدکننده هم‌زمان با افزایش هزینه و تضعیف تقاضای واقعی مواجه می‌شود. حتی افزایش مبلغ فروش لزوماً نشانه بهبود نیست: ممکن است درآمد ریالی بیشتر شده باشد، اما پول حاصل از فروش برای جایگزین‌کردن همان مقدار مواد اولیه کافی نباشد. در این حالت، بنگاه به‌تدریج از سرمایه خود مصرف می‌کند.

درباره مقایسه با جنگ باید دقیق صحبت کرد. جنگ جان انسان‌ها، زیرساخت و امنیت جامعه را تهدید می‌کند و هیچ حکم کلی نمی‌توان داد که بلاتکلیفی همیشه از جنگ بدتر است. مسئله من این است که بلاتکلیفی طولانی نیز هزینه مستقلی دارد و نباید آن را وضعیت بی‌هزینه انتظار تلقی کرد. بخشی از سرمایه‌گذاری، مهارت و بازار در همین فاصله از دست می‌رود. کارخانه را می‌توان تعمیر کرد، اما بازسازی یک گروه مهندسی پراکنده یا بازگرداندن مشتری خارجی ممکن است سال‌ها طول بکشد.

وقتی می‌گویم «ترس برادر مرگ است»، منظورم ضرورت پذیرش مسئولیت تصمیم است. مدیری که از ترس انتقاد هیچ تصمیمی نمی‌گیرد، هزینه را حذف نمی‌کند؛ آن را به تولیدکننده، کارگر و آینده کشور منتقل می‌کند. نگرانی من این است که تعویق اصلاحات به عادت حکمرانی تبدیل شود. درباره زمان رفع تنش خارجی نمی‌توان وعده قطعی داد، اما تعیین تکلیف یک مقرره متناقض، یک بدهی دولتی یا شیوه قیمت‌گذاری را نباید به آن وابسته کرد.

◉ در صورت وقوع دوباره درگیری نظامی، کدام بخش‌ها آسیب‌پذیرترند و تاب‌آوری زنجیره تولید را چگونه باید سنجید؟

شدت آسیب به دامنه، مدت و محل درگیری بستگی دارد و بدون اطلاعات دقیق نمی‌توان رتبه‌بندی قطعی ارائه کرد. بااین‌حال، می‌توان عوامل آسیب‌پذیری را شناخت: وابستگی به انرژی پیوسته، مواد یا قطعات دشوارجایگزین، مسیر محدود حمل، سرمایه در گردش سنگین و بازار شکننده. هرچه این وابستگی‌ها بیشتر روی هم قرار بگیرند، امکان توقف و دشواری بازگشت به تولید افزایش می‌یابد. بزرگی نام یک شرکت نیز به‌تنهایی نشانه تاب‌آوری آن نیست.

در صنایع دارای فرایند پیوسته، مانند بخش‌هایی از فولاد، شیشه و پتروشیمی، اختلال انرژی ممکن است علاوه بر کاهش تولید، هزینه توقف و راه‌اندازی و خسارت به مواد در حال فرایند ایجاد کند. در خودرو، لوازم خانگی و ماشین‌سازی، تأمین یک قطعه یا ماده خاص می‌تواند تعیین‌کننده باشد. ساخت داخل بالا امتیاز مهمی است، اما درصد داخلی‌سازی به‌تنهایی میزان آسیب‌پذیری را نشان نمی‌دهد. اگر یک جزء ضروری جایگزین تأییدشده نداشته باشد، کمبود همان جزء می‌تواند محصولی با سهم داخلی بالا را از خط خارج کند.

در این میان، تأمین‌کنندگان کوچک و متوسط اهمیت ویژه دارند. ممکن است خودروساز اصلی از نظر ساختمان و تجهیزات سالم باشد، اما سازنده قطعه، شرکت عملیات حرارتی یا تأمین‌کننده ماده تخصصی نتواند ادامه دهد. توقف آن واحد به چند مشتری منتقل می‌شود. به همین دلیل، حمایت صرف از شرکت نهایی کافی نیست. باید دید پول حاصل از فروش چه زمانی به حلقه‌های قبلی می‌رسد و آیا قرارداد آنها متناسب با تغییر هزینه‌ها قابل اجراست. زنجیره‌ای که پرداخت‌هایش متوقف شده، حتی پیش از اختلال فیزیکی در معرض گسست است.

در صنایع غذایی و دارویی نیز مسئله فقط میزان تولید نیست؛ استمرار دسترسی مردم اهمیت دارد. مواد خاص، بسته‌بندی، زنجیره سرد، حمل و پرداخت باید در کنار هم دیده شوند. از سوی دیگر، صنایع صادرکننده ممکن است با دشواری تحویل، بیمه و دریافت پول مواجه شوند. پس درآمد ارزی بالقوه را نباید با منابع نقدی در دسترس یکسان گرفت. محصولی که تولید شده اما نمی‌توان آن را تحویل داد یا وجهش را وصول کرد، هزینه حقوق و مواد اولیه ماه بعد را تأمین نمی‌کند.

تاب‌آوری به زیرساخت‌های نامرئی هم وابسته است. اختلال در ارتباطات، پرداخت، ثبت سفارش یا دسترسی به اطلاعات می‌تواند کارخانه سالم را متوقف کند. ایمنی کارکنان، امکان رفت‌وآمد، جانشین‌پروری برای مسئولیت‌های کلیدی و حفاظت از اطلاعات ضروری نیز بخشی از برنامه تداوم فعالیت است. برنامه‌ای که فقط برای دستگاه و انبار نوشته شود و وضعیت انسان‌ها را نبیند، در لحظه بحران کارایی کافی نخواهد داشت.

باید واقع‌بین بود: سال‌ها تحریم به صنعت تجربه سازگاری داده، اما همان سال‌ها بخشی از ذخیره مالی و فرصت نوسازی را مصرف کرده است. تجربه تحمل بحران با ظرفیت نامحدود تحمل بحران فرق دارد. بسیاری از بنگاه‌ها قبلا تأمین‌کننده عوض کرده‌اند، مسیر تازه یافته‌اند و خرید اضطراری انجام داده‌اند. تکرار این توصیه‌ها بدون بررسی هزینه و امکان اجرای دوباره آنها، پاسخ تازه‌ای به مسئله نیست.

بنابراین، پاسخ معتبر درباره آمادگی باید با داده همراه باشد: موجودی اقلام ضروری چند روز کفایت می‌کند، تأمین‌کننده جایگزین واقعاً تأیید شده یا فقط نامش ثبت شده، توقف ایمن چگونه انجام می‌شود و بازگشت به فعالیت چه منابعی می‌خواهد؟ اطلاعات حساس باید حفاظت شود، اما نتیجه ارزیابی باید مبنای تخصیص منابع باشد. ادعای کلی آمادگی، جای تمرین، ارزیابی و رفع کمبودهای مشخص را نمی‌گیرد.

◉ اگر تنش‌ها فروکش کند، چه فرصتی برای صنعت ایجاد می‌شود؟ آیا آرامش به‌تنهایی رونق می‌آورد؟

کاهش خطر درگیری فرصت مهمی است، اما برای ارزیابی اقتصادی باید مشخص کنیم چه چیزی تغییر کرده است. کاهش موقت تنش، برقراری آرامش پایدار و عادی‌شدن روابط مالی و تجاری، آثار یکسانی ندارند. ممکن است احتمال حمله کمتر شود، ولی محدودیت انتقال پول، خرید فناوری و بیمه همچنان باقی بماند. بنگاه نمی‌تواند صرفاً بر پایه آرام‌شدن فضای خبری برای یک سرمایه‌گذاری چندساله تعهد بدهد؛ باید اثر تغییر شرایط را در قرارداد و عملیات واقعی ببینند.

اگر آرامش پایدار با تسهیل تجارت همراه شود، فرصت اولیه در کوتاه‌شدن چرخه تأمین، کاهش هزینه‌های اضافی و استفاده بهتر از ظرفیت موجود است. قطعه سریع‌تر می‌رسد، بخشی از تولید ناقص تکمیل می‌شود و بنگاه می‌تواند سفارش بیشتری تحویل دهد. این بهبود ارزشمند است، اما افزایش استفاده از ظرفیت قبلی با ایجاد ظرفیت تازه تفاوت دارد. خرید ماشین‌آلات، توسعه محصول و تربیت نیروی متخصص به اعتماد بادوام‌تری نیاز دارد.

ارزیابی بانک جهانی از اقتصاد ایران نیز فشار تنش و تحریم را در کنار مشکلات ساختاری و کمبود آب و انرژی مطرح می‌کند. نتیجه‌ای که من برای سیاست صنعتی می‌گیرم این است که کاهش تنش، فرصتی برای اصلاح فراهم می‌کند؛ موفقیت در استفاده از آن به تصمیم‌های داخلی بستگی دارد. اگر تأمین مالی همچنان پرهزینه باشد، مقررات تغییرات ناگهانی داشته باشند و زیرساخت قابل اتکا نباشد، بخشی از سرمایه‌گذاران حتی در فضای آرام‌تر هم منتظر خواهند ماند.

نخستین نشانه اعتماد را باید در رفتار سرمایه‌گذار موجود جست‌وجو کرد. آیا صنعتگر ایرانی سود خود را دوباره در خط تولید سرمایه‌گذاری می‌کند؟ آیا پروژه‌ای که متوقف کرده بود از سر می‌گیرد؟ اگر کسی که بازار، نیروی انسانی و دستگاه اداری کشور را می‌شناسد برای توسعه تردید دارد، نمی‌توان تنها با دعوت و همایش انتظار ورود گسترده سرمایه خارجی داشت. امنیت حقوق مالکیت، اجرای قرارداد و امکان فعالیت اقتصادی سودآور باید در تجربه روزمره دیده شود.

تقاضا نیز به زمان نیاز دارد. خانواری که قدرت خریدش کاهش یافته، با یک خبر مثبت فوراً قادر به خرید کالای بادوام نمی‌شود. ممکن است هیجان بازار کم شود، اما سفارش واقعی کارخانه افزایش نیابد. سیاست حمایتی باید توان خرید گروه‌های هدف را با منابع روشن تقویت کند. تحمیل فروش زیان‌ده به تولیدکننده، هزینه حمایت اجتماعی را به زنجیره تولید منتقل می‌کند و در ادامه عرضه و اشتغال را تحت فشار می‌گذارد.

در صنعت خودرو، فرصت گشایش باید برای نوسازی محصول، ارتقای کیفیت، توسعه قطعه‌سازی و همکاری فناورانه استفاده شود. واردات می‌تواند حق انتخاب و فشار رقابتی ایجاد کند، اما جایگزین برنامه توسعه صنعت نیست. همچنین گسترش مونتاژ، به‌خودی‌خود به معنای افزایش توان طراحی و ساخت نیست. باید سنجید همکاری جدید چه دانش، ارزش افزوده و امکان صادراتی ایجاد می‌کند و آیا بنگاه ایرانی پس از چند سال توانمندتر شده است.

دنیا در دوره انتظار ما متوقف نمی‌شود. فناوری، استاندارد محصول و مناسبات تأمین تغییر می‌کند. اگر با بازگشت آرامش فقط به احیای روش‌های قدیمی فکر کنیم، ممکن است تولید برگردد ولی فاصله رقابتی بیشتر شود. برنامه استفاده از فرصت باید از امروز آماده باشد؛ از پروژه‌های قابل اجرا و شریک مناسب تا زیرساخت و نیروی انسانی لازم. آرامش فرصت ارزشمندی است که می‌توان آن را با تعلل بعدی نیز از دست داد.

◉ تولیدکننده در این شرایط سرمایه‌گذاری کند یا منابع خود را برای روزهای سخت‌تر حفظ کند؟

برای همه بنگاه‌ها نمی‌توان نسخه یکسان نوشت. وضعیت یک تولیدکننده دارای سفارش معتبر و نقدینگی مناسب، با بنگاهی که مطالبات معوق و بدهی سنگین دارد متفاوت است. تصمیم باید بر پایه امکان ادامه فعالیت در چند وضعیت گرفته شود. مسئله این است که چه تعهدی را می‌توان پذیرفت، کدام هزینه برای حفظ توان تولید ضروری است و چه پروژه‌ای را باید مرحله‌بندی کرد. توقف همه سرمایه‌گذاری‌ها هم می‌تواند بنگاه را آسیب‌پذیرتر کند.

من هزینه‌ها را از نظر ضرورت و قابلیت بازگشت بررسی می‌کنم. نگهداری تجهیزات، ایمنی، کنترل کیفیت و حفظ دانش فنی را نمی‌توان بی‌محابا عقب انداخت. صرفه‌جویی امروز ممکن است چند ماه بعد به خرابی پرهزینه یا ازدست‌رفتن مشتری تبدیل شود. در مقابل، پروژه توسعه بزرگی که بازار فروش یا انرژی آن روشن نیست، نیازمند بازبینی جدی است. سرمایه‌گذاری مرحله‌ای امکان می‌دهد پیش از تعهد بخش بعدی منابع، وضعیت تأمین و تقاضا دوباره ارزیابی شود.

بخشی از اقدامات در چند سناریو مفیدند: کاهش ضایعات، تعمیر گلوگاه تولید، بهبود وصول مطالبات و افزایش بهره‌وری انرژی. البته هرکدام باید بازده واقعی و هزینه اجرایی قابل تحمل داشته باشند. عنوان‌هایی مانند تحول دیجیتال یا خودکفایی به‌تنهایی توجیه سرمایه‌گذاری نیستند. ممکن است یک اصلاح ساده در برنامه تولید، نقدینگی بیشتری از خرید سامانه‌ای گران آزاد کند. باید از میان پروژه‌ها، آنهایی را انتخاب کرد که مسئله مشخص بنگاه را حل می‌کنند.

مدیر در این دوره باید جریان نقدی را نزدیک‌تر دنبال کند. پیشنهاد عملی من، برآورد هفتگی دریافت‌ها و پرداخت‌های چند ماه آینده و بررسی آن در سه حالت تشدید تنش، تداوم وضع موجود و بهبود شرایط است. هدف پیش‌گویی نیست؛ باید معلوم شود اگر وصول پول عقب افتاد یا تأمین ماده دیر شد، بنگاه تا چه زمانی حقوق و تعهدات ضروری را می‌پردازد. سود حسابداری نمی‌تواند جای پول قابل دسترس را بگیرد.

حفظ نقدینگی نیز به معنای نگهداری بی‌برنامه پول یا انبارکردن همه چیز نیست. تورم ارزش پول را کاهش می‌دهد و موجودی اضافی هم منابع را قفل می‌کند. برای اقلام ضروری باید هزینه نگهداری، احتمال تأخیر و خسارت توقف را با هم سنجید. تعهد ارزی بدون جریان درآمد متناسب، یا توسعه مبتنی بر بدهی کوتاه‌مدت، می‌تواند شکنندگی را بیشتر کند. قراردادها نیز باید تا حد امکان درباره تعدیل هزینه، تغییر زمان تحویل و شرایط اختلال روشن باشند.

همکاری در زنجیره اهمیت زیادی دارد. شرکت بزرگ با عقب‌انداختن پرداخت به تأمین‌کننده شاید نقدینگی امروز خود را حفظ کند، اما تأمین فردای خود را به خطر می‌اندازد. حل اختلاف قرارداد، پرداخت منظم و توافق برای استمرار تولید، در مواردی از جست‌وجوی تأمین‌کننده تازه کم‌هزینه‌تر است. همچنین جایگزینی شتاب‌زده قطعه بدون آزمون کافی می‌تواند مسئله تأمین را به مسئله کیفیت و ایمنی تبدیل کند.

نیروی متخصص نیز بخشی از سرمایه بنگاه است. تعدیل نیرو شاید سریع‌ترین راه کاهش هزینه دیده شود، اما ازدست‌رفتن مهارت کلیدی، بازیابی تولید را دشوار می‌کند. پیش از چنین تصمیمی باید امکان جابه‌جایی وظایف، آموزش و تنظیم برنامه کار بررسی شود. در نهایت، مدیر باید برای تصمیم‌های مهم موعد بازبینی و معیار روشن داشته باشد. «فعلاً صبر کنیم» بدون زمان و شرط خروج، مدیریت ریسک نیست. بااین‌حال، هیچ برنامه بنگاهی نمی‌تواند برای همیشه جای اصلاح محیط اقتصاد را بگیرد.

◉ دولت و سیاست‌گذار چه تصمیم‌هایی باید بگیرند تا صنعت برای جنگ، آرامش و تداوم بلاتکلیفی آماده باشد؟

اول باید بپذیرند که تصمیم‌نگرفتن هم نتیجه و مسئولیت دارد. امروز هزینه تأخیر در اصلاح یک سیاست ممکن است در بودجه دستگاه دیده نشود، اما در بدهی کارخانه، کاهش اشتغال و افت سرمایه‌گذاری ظاهر می‌شود. ارزیابی مدیر دولتی باید این هزینه را هم ببیند. وقتی امضای یک تصمیم پاسخ‌گویی می‌خواهد ولی معطل‌گذاشتن همان پرونده پیامدی ندارد، ساختار اداری به سمت تعلل می‌رود. این انگیزه باید اصلاح شود.

در سطح ملی، کاهش خطر درگیری و ایجاد افق قابل اتکا برای روابط اقتصادی اهمیت اساسی دارد. در محدوده سیاست صنعتی نیز مسئولان باید ابهام‌های قابل کنترل را کاهش دهند. بنگاه لازم نیست وعده دریافت نامحدود ارز یا برق بشنود؛ باید بداند چه مقدار، با چه اولویتی و در چه زمانی قابل تأمین است. اعلام صادقانه محدودیت همراه با قاعده روشن، امکان برنامه‌ریزی بیشتری از وعده‌ای می‌دهد که زمان اجرای آن معلوم نیست.

برنامه باید سه وضعیت را پوشش دهد. در تشدید درگیری، حفظ جان کارکنان، تأمین نیازهای ضروری مردم و استمرار زنجیره‌های حیاتی اولویت دارد. در تداوم وضع موجود، جلوگیری از تحلیل سرمایه در گردش و توقف نوسازی اهمیت پیدا می‌کند. در بهبود پایدار، باید پروژه‌های آماده توسعه و همکاری فناورانه فعال شوند. برای هر وضعیت لازم است مسئول، منبع مالی، اختیار اجرایی و نشانه آغاز اقدام مشخص باشد؛ عنوان سناریو روی کاغذ کافی نیست.

هماهنگی نیز باید به تصمیم منتهی شود. وزارت صمت، بانک مرکزی، دستگاه‌های اقتصادی و متولیان انرژی باید تعارض اولویت‌ها را حل کنند تا بنگاه برای یک سفارش میان چند مرجع سرگردان نماند. می‌توان سازوکار موجود را با مسئول مشخص و مهلت پاسخ تقویت کرد. معیار موفقیت، تعداد جلسه نیست؛ زمان تأمین نهاده، میزان توقف تولید و سرعت پرداخت مطالبات است. اگر تصمیمی در سطح دستگاه قابل حل نیست، مسیر ارجاع آن باید معلوم باشد.

برای تغییر مقررات نیز باید تقویم اجرا و تکلیف قراردادهای قبلی روشن باشد. اصلاح سیاست اشتباه ضروری است، اما بنگاهی که بر پایه ضابطه معتبر سفارش داده، نباید ناگهان با تعهدی غیرقابل اجرا مواجه شود. نظر تشکل‌های تخصصی و کارگری باید پیش از تصمیم شنیده شود و برای موارد اضطراری، دلیل استثنا و مدت اعتبار آن اعلام شود. قابل پیش‌بینی‌کردن حکومت به معنای ثابت‌ماندن همه سیاست‌ها نیست؛ به معنای روشن‌بودن شیوه تغییر آنها و مسئولیت پیامدهای آن است.

در قیمت‌گذاری، شجاعت لازم برای اصلاح باید وجود داشته باشد. فروش دستوری زیر هزینه قابل قبول و مستند، نمی‌تواند به شکل نامحدود ادامه یابد. چنین سیاستی کمبود منابع را در ترازنامه تولیدکننده پنهان می‌کند. باید مسیر خروج از قیمت‌گذاری دستوری زیان‌ساز، همراه با تقویت رقابت، نظارت بر رفتار انحصاری، مقایسه کیفیت و قیمت و حمایت هدفمند از مصرف‌کننده اجرا شود. هزینه ناکارآمدی بنگاه هم نباید بدون رسیدگی به خریدار منتقل شود. زمان‌بندی اصلاح و حمایت از خانوار باید از ابتدا روشن باشد.

درباره خصوصی‌سازی نیز باید تکلیف مالکیت و اختیار مدیریت روشن شود. اداره بنگاه به مسئولیت‌پذیری و امکان تصمیم تجاری نیاز دارد. اگر دولت اختیارهای اصلی را حفظ کند و فقط مسئولیت زیان را به سهامدار واگذار کند، مشکل حل نمی‌شود. واگذاری شفاف و رقابتی باید با تقویت تنظیم‌گری و نظارت همراه باشد. شرایط بحرانی دلیل فروش شتاب‌زده دارایی عمومی نیست، اما نمی‌تواند بهانه تعویق بی‌پایان اصلاح ساختار مالکیت و مدیریت باشد.

حمایت اضطراری باید از نظر منابع و نتیجه قابل سنجش باشد. پرداخت بدهی قطعی دولت، تسهیل تأمین اقلام گلوگاهی و پشتیبانی موقت از زنجیره‌ای که توقفش خسارت گسترده دارد، باید با اولویت‌بندی انجام شود. وعده اعتبار به همه، بدون منبع پایدار، می‌تواند فشار تورمی بعدی ایجاد کند. هر حمایت باید زمان پایان، شرط استفاده و تعهد دریافت‌کننده داشته باشد. حفاظت از اشتغال و دانش صنعتی نیز لزوماً به معنای حفظ هر ساختار بدهکار و ناکارآمد برای همیشه نیست.

در کنار اینها، تصمیم حرفه‌ای باید از فساد و منفعت‌طلبی تفکیک شود. مدیری که بر پایه اطلاعات موجود، مشورت تخصصی و اختیار قانونی تصمیم گرفته، باید درباره منطق و اجرای آن پاسخ بدهد؛ نتیجه نامطلوب به‌تنهایی اثبات تخلف نیست. هم‌زمان، تعارض منافع، پنهان‌کاری و تعلل قابل پیشگیری باید بررسی شود. چنین چارچوبی به مدیر امکان می‌دهد تصمیم مستند بگیرد و جامعه نیز بتواند او را ارزیابی کند. حرف من این است که شجاعت مدیریتی باید در تصمیم روشن، تأمین مقدمات اجرا و پذیرش مسئولیت دیده شود. صنعتگر نمی‌تواند آینده سیاست خارجی را تعیین کند، اما حق دارد قواعد فعالیتش معطل ترس مدیران از تصمیم نماند. اگر امروز فرصت اصلاح را از دست بدهیم، ممکن است فردا با منابع کمتر و خسارت بیشتر ناچار به همان تصمیم شویم. انتظار بی‌پایان، فرصت امنی برای اقتصاد ایجاد نمی‌کند؛ می‌تواند توان استفاده از آرامش آینده را هم از ما بگیرد.