

کاکایی در گفت وگو با **صنعت** از چشم انداز صنعت در نیمه دوم ۱۴۰۵ می گوید

صنعت در چند قدمی بحران بزرگ



شهناز صفایی: صنعت ایران در آغاز نیمه دوم سال با نشانه‌هایی از بازایی تولید و هم‌زمان با فشارهای فزاینده بر تأمین، هزینه و فروش روبه‌روست. اما برای ارزیابی آینده، باید فرسایش توان بنگاه‌ها در سال‌های گذشته را نیز دید. صنعت خودرو طی هشت سال تحریم، بخش بزرگی از راهکارهای سازگاری را آزموده و اکنون با ظرفیت محدودتری برای جذب فشارهای تازه مواجه است. ارزیابی اغلب کارشناسان این است که اگر حاکمیت در ماه‌های پیش رو تصمیم‌های سخت و هماهنگی برای اصلاحات اقتصادی و کاهش موانع تولید و تجارت نگیرد، صنعت خودرو و بسیاری از صنایع تولیدکننده کالاهای مصرفی وارد مرحله تازه‌ای از بحران خواهند شد. بهبود مقطعی تولید، به‌تنهایی این مسیر را تغییر نمی‌دهد. **درباره آینده صنعت ایران در نیمه دوم ۱۴۰۵ با امیرحسین کاکایی، دانشیار دانشگاه علم و صنعت و مشاور مدیریت راهبردی گفت‌وگویی داشته که در ادامه می‌خوانید.**

❖ اگر صریح نگاه کنیم، چشم‌انداز صنعت در نیمه دوم سال احيای پایدار است یا تلاش برای حفظ تولید و بقا؟

قبل از هر چیز باید به تحریم‌های تازه آمریکا علیه بخش‌های خودرو و حمل‌ونقل ریلی اشاره کنم. در ۹ مهر ۱۴۰۵، برابر با اول اکتبر ۲۰۲۴، نام شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، ایران‌خودرو، سایپا و شماری از شرکت‌های مرتبط در فهرست تحریم‌های جدید قرار گرفت. اهمیت این اقدام برای صنعت، افزایش ریسک همکاری طرف‌های خارجی و فشار بر تأمین و حمل‌نهادهاست. در کنار فشار بر مسیرهای دریایی و محدودیت‌های همکاری هوایی، این اقدام می‌تواند استفاده از مسیرهای جایگزین را نیز پرهزینه‌تر و دشوارتر کند. باید میان امکان ورود مقداری کالا و تأمین منظم نیاز یک صنعت تفاوت گذاشت. وجود مرز زمینی و امکان جابه‌جایی محموله‌های کوچک، جایگزین شبکه لجستیک صنعتی نمی‌شود. تولید انبوه به جریان پیوسته و هماهنگ مواد و قطعات، ظرفیت حمل کافی و زمان تحویل قابل اتکا نیاز دارد. محموله‌های کانتنری ۲۰ و ۴۰ فوتی، بارهای فله و تجهیزات سنگین هر کدام الزامات خود را دارند و عمدتاً به شبکه دریایی، جاده‌ای و ریلی متکی‌اند. حمل هوایی نیز برای بعضی اقلام حساس و کم‌حجم قابل‌استفاده است، اما از نظر هزینه و ظرفیت، جایگزین عمومی این شبکه نیست. تحریم ریلی را هم نباید معادل توقف کامل قطارها دانست؛ مسئله، دشوارتر شدن همکاری و کاهش قابلیت اتکای تأمین صنعتی است. در ارزیابی من، اگر دسترسی به درآمد‌های ارزی محدودتر شود و نیاز ارزی تأمین کالا و تولید پایرجا بماند، فشار بر نرخ ارز و هزینه جایگزینی نهاده‌ها افزایش خواهد یافت. در چنین وضعیتی، بنگاه هم با دشواری تولید مواجه می‌شود و هم با بازاری که قدرت خرید آن هم‌پای قیمت‌ها رشد نمی‌کند. کاهش تقاضای مؤثر، افت تیراژ و سرشکن شدن هزینه‌های ثابت بر تولید کمتر، می‌تواند این فشار را تشدید کند. بنابراین حتی بدون یک شوک تازه، مداوم همین روند برای صنعت پرهزینه است. در سناریوی تداوم محدودیت‌های فعلی، مسئله اصلی، بخش قابل‌توجهی از صنعت، جلوگیری از تبدیل فرسایش تدریجی به اختلال جدی در ادامه فعالیت خواهد بود. این ارزیابی به معنای کاهش تولید در همه رشته‌ها و همه ماه‌ها نیست. ممکن است کارخانه‌ای مواد اولیه موردنیازش را تأمین کند، بخشی از توقف‌های قبلی جبران شود یا سفرارش معوقی به مرحله تولید برسد و آمار یک ماه بهتر شود. اما وقتی پشتوانه مالی و عملیاتی بنگاه ضعیف‌تر شده، چنین بازگشتی لزوماً به معنای بازایی توان تحمل فشارهای بعدی نیست.

روفق زمانی برای صنعت معنا پیدا می‌کند که بنگاه بتواند برای چند دوره متوالی تولید کند، محصولش را بفروشد، پول آن را دریافت کند و منابع لازم برای چرخه بعدی تولید را در اختیار داشته باشد. اگر کارخانه امروز فعال باشد، اما برای خرید مواد اولیه ماه آینده مجبور شود بدهی پرهزینه‌تری ایجاد کند یا پرداخت به تأمین‌کننده را عقب بیندازد، تداوم آن فعالیت همچنان محل سؤال است. صنعت خودرو، به دلیل وابستگی تولید نهایی به فعالیت هماهنگ صدها تأمین‌کننده، از این منظر آسیب‌پذیر است. توقف یک حلقه حیاتی می‌تواند تولید دیگر حلقه‌ها را نیز متوقف کند؛ مدیریت این شبکه ضروری است، اما جای دسترسی واقعی به قطعه، انرژی و منابع مالی را نمی‌گیرد. به عبارتی صنعت را نباید یک مجموعه همگن فرض کرد. بنگاهی که مشتری پایدار، بدهی قابل مدیریت و دسترسی مناسب به نهاده دارد، با واحدی که هم‌زمان گرفتار مطالبات معوق و وابستگی به قطعه وارداتی است، چشم‌انداز یکسانی ندارد. در کالاهای بادوام، مانند خودرو و لوازم خانگی، امکان به تعویق انداختن خرید، فشار تقاضا را جدی‌تر می‌کند. در صنایع انرژی‌بر، استمرار دسترسی به انرژی می‌تواند تعیین‌کننده‌تر باشد. صادرکنندگان نیز در صورت حفظ مسیر حمل، دریافت وجه و تأمین نهاده، امکان استفاده از تقاضای بیرونی را دارند؛ صرف صادرکننده بودن، مصونیت ایجاد نمی‌کند. نگرانی عمیق‌تر من این است که بقای امروز با مصرف توان فردا تأمین شود. بنگاهی که تعمیرات ضروری، نوسازی تجهیزات یا آموزش نیروی انسانی را بی‌دری عقب می‌اندازد، ممکن است در آمار همچنان فعال باشد، اما قابلیت رقابتش ضعیف شود. بنابراین در ارزیابی نیمه دوم، علاوه بر باز بودن کارخانه‌ها باید دید چه میزان از توان فنی، نیروی ماهر و شبکه تأمین آنها حفظ می‌شود.

از بازگشت تحریم‌ها در سال ۱۳۹۷ تاکنون، صنعت خودرو بارها تغییر مسیر تأمین، جایگزینی قطعه، داخلی‌سازی، تغییر شیفت، اصلاح سبد محصول و استفاده فشرده از منابع موجود را تجربه کرده است. ارزیابی من این است که بخش بزرگی از راهکارهای کم‌هزینه و در دسترس قبلاً به کار گرفته شده و تکرار آنها، بدون تغییر شرایط کلان، اثر گذشته را ندارد. هنوز برای بهبود مدیریت و بهره‌وری جا وجود دارد، اما نمی‌توان هزینه فزاینده محدودیت‌های بیرونی را بی‌پایان با صرفه‌جویی درون کارخانه جبران کرد.

❖ در میان مشکلات مربوط به انرژی، ارز، تأمین مالی و ضعف تقاضا، کدام عامل در نیمه دوم فراگیرتر است و این مشکلات چگونه

یکدیگر را تشدید می‌کنند؟

اگر مجبور باشیم از میان این چهار عامل یکی را در سطح عمومی بنگاه‌ها

انتخاب کنم، سرمایه در گردش را انتخاب می‌کنم؛ یعنی پولی که باید میان خرید نهاده، تولید، فروش و دریافت وجه گردش کند. این انتخاب یک ارزیابی تحلیلی است، نه رتبه‌بندی آماری همه صنایع. برای کارخانه‌ای که گازش قطع شده، محدودیت انرژی همان لحظه مانع اصلی است و برای خطی که یک قطعه حیاتی ندارد، دسترسی به آن قطعه تعیین‌کننده است. با این حال، فشار بسیاری از این اختلال‌ها در جریان نقد بنگاه جمع می‌شود. از این منظر، کمبود سرمایه در گردش محل بروز چند بحران هم‌زمان است و نباید آن را صرفاً کم‌کاری مدیر مالی یا کمبود یک وام توضیح داد.

وقتی قیمت مواد اولیه بالا می‌رود، همان مقدار تولید قبلی پول بیشتری می‌خواهد. اگر زمان تأمین نیز طولانی شود، منابع مدت بیشتری در مسیر خرید و حمل باقی می‌ماند. اگر مشتری دیرتر بپردازد، بازگشت پول باز هم عقب می‌افتد. در یک مثال ساده، افزایش ۵۰ درصدی هزینه خرید نهاده، با ثابت بودن مقدار خرید و سایر شرایط، نیاز مالی همان خرید را ۵۰ درصد بالا می‌برد؛ طولانی شدن چرخه وصول می‌تواند فشار بیشتری به آن اضافه کند. بنابراین افزایش اسمی تسهیلات الزاماً به معنای بهتر شدن دسترسی واقعی تولیدکننده به منابع نیست.

باید میان کمبود پول در بنگاه و حجم نقدینگی کل اقتصاد هم تفاوت گذاشت. ممکن است نقدینگی کل افزایش یابد، اما منابع یا هزینه و شرایط قابل تحمل به تولیدکننده نرسد. از سوی دیگر، تزریق پول بدون رفع مانع تأمین نهاده و بدون امکان فروش، لزوماً تولید را افزایش نمی‌دهد و می‌تواند بدهی بیشتری ایجاد کند. تأمین مالی زمانی مؤثر است که چرخه‌ای قابل دوام را دوباره به حرکت درآورد.

در موضوع ارز نیز فقط نرخ مهم نیست. تولیدکننده باید بداند ارز موردنیاز چه زمانی قابل تأمین است، پرداخت چگونه انجام می‌شود و کالا چه زمانی به‌خط می‌رسد. ارزی که زمان دسترسی به آن نامعلوم است، برنامه تولید را نامطمئن می‌کند. خرید اضطراری، نگهداری موجودی بیشتر و تعهد دادن با احتیاط، هزینه این نااطمینانی را افزایش می‌دهد.

در سطح سیاست‌گذاری، مسئله مشترک این است که آیا ادامه تولید از نظر اقتصادی و عملیاتی امکان‌پذیر است. آزاد شدن منابع قفل شده در مطالبات و کالاهای متوقف، پرداخت منظم تعهدات و تأمین مالی سفارش واقعی ضروری است و باید به تأمین‌کنندگان کوچک‌تر هم برسد. اما این اقدامات وقتی پایدار می‌ماند که سرعت افزایش هزینه‌ها و اختلال‌های تأمین مهار شود. اگر هر دور تولید کسری بیشتری ایجاد کند، تسهیلات تازه فقط زمان بروز بحران را عقب می‌اندازد و بدهی آن را بزرگ‌تر می‌کند. بنگاه نمی‌تواند به‌تنهایی کسری بودجه، بی‌ثباتی ارزی، ضعف شبکه انرژی و محدودیت مبادلات خارجی را اصلاح کند.

❖ محدودیت احتمالی گاز و برق در زمستان چه خطری برای تولید دارد و چگونه می‌توان خسارت آن را کاهش داد؟

به نظر من، این خطر باید از اکنون در برنامه تولید دیده شود. هشدار شهرپورماه دبیر کل خانه صنعت، معدن و تجارت ایران درباره تأمین گاز و ضرورت آمادگی سوخت زمستانی نیز نشان می‌دهد این نگرانی در میان فعالان صنعتی جدی است. با این حال، تعیین درصد احتمال از تعداد روزهای توقف برای زمستان، بدون اطلاعات دقیق از وضعیت شبکه، سوخت، تعمیرات و شدت سرما قابل دفاع نیست. آنچه می‌توان گفت این است که بنگاه نباید برنامه خود را فقط بر فرض تأمین بدون وقفه انرژی بنا کند.

زمستان از دو مسیر می‌تواند تولید را تحت تأثیر قرار دهد: محدود شدن گاز مصرفی یا خوراک برخی صنایع، و اختلال در برق در صورت بروز مشکل در تأمین سوخت نیز نگاهه. از این‌رو، کاهش مصرف سرمایه‌ی پس از تابستان به‌تنهایی تضمین تأمین برق زمستان نیست. شدت اثر هم برای صنایع مختلف یکسان نخواهد بود و به فرایند تولید، امکان جایگزینی انرژی و وضعیت محلی شبکه بستگی دارد.

خسارت قطع انرژی را نباید فقط با تعداد ساعت توقف سنجید. در بعضی فرایندها، توقف و راه‌اندازی مجدد می‌تواند با ضایعات، افت کیفیت یا آسیب تجهیز همراه شود. تأخیر در تحویل نیز ممکن است مشتری را به تأمین‌کننده دیگری منتقل کند. ضمن آنکه توقف یک تولیدکننده ماده یا قطعه، می‌تواند فعالیت چند کارخانه پایین‌دستی را مختل کند؛ حتی اگر انرژی آن کارخانه‌ها برقرار باشد.

اعلام به‌موقع محدودیت‌ها و هماهنگ کردن تعمیرات، شیفت‌ها و ذخیره اقلام حساس، همچنان برای کاهش خسارت لازم است. در تخصیص انرژی نیز باید ایمنی، حساسیت فرایند و اثر توقف بر کل زنجیره تولید دیده شود و معیارها شفاف باشند. با این حال، بسیاری از واحدهای صنعتی این سازگاری‌ها را پیش‌تر انجام داده‌اند. وقتی ساعات کار قابل‌استفاده کاهش می‌یابد و سرمایه کافی برای تأمین پشتیبان وجود ندارد، جابه‌جایی دوباره برنامه کار، ظرفیت تازه‌ای ایجاد نمی‌کند. برنامه‌پذیری شرط کاهش خسارت است. تأمین پایدار انرژی به سرمایه‌گذاری و اصلاح سازوکارهای بخش انرژی نیاز دارد.

تولید برق در محل، سوخت پشتیبان و انرژی خورشیدی نیز در جای مناسب خود مفیدند، اما نباید آنها را راه‌حل فوری و در دسترس همه کارخانه‌ها دانست. این گزینه‌ها به سرمایه، تجهیزات، زمان اجرا و زیرساخت نیاز دارند. مولد به سوخت و نگهداری وابسته است؛ سوخت جایگزین باید با تجهیزات و الزامات محیط‌زیستی سازگار باشد؛ و برق خورشیدی بدون ذخیره‌سازی یا پشتیبانی، تأمین پیوسته شبانه‌روزی ایجاد نمی‌کند. انتقال مداوم هزینه جبران ضعف زیرساخت به بنگاهی که حاشیه مالی آن فرسوده شده، خود به مانعی برای تولید تبدیل می‌شود. مسئولیت حاکمیت در تأمین زیرساخت قابل اتکا با توصیه به خودتأمینی انرژی از بین نمی‌رود.

❖ وقتی هزینه تولید بالا می‌رود و قدرت خرید همراه آن رشد نمی‌کند، بنگاه چگونه میان قیمت، حاشیه سود و مقدار تولید تصمیم می‌گیرد؟

در عمل، بیشتر بنگاه‌ها ناچار به ترکیبی از این تصمیم‌ها می‌شوند. امکان افزایش قیمت به توان خرید مشتری، وجود کالای جایگزین، شدت رقابت و شرایط فروش بستگی دارد. تولیدکننده نمی‌تواند صرفاً به این دلیل که هزینه‌اش بالا رفته، مطمئن باشد بازار هر قیمتی را می‌پذیرد. از سوی دیگر، ثابت ماندن قیمت با هزینه‌های رو به افزایش نیز ممکن است منابع لازم برای ادامه تولید را از بین ببرد.

خودروسازان و قطعه‌سازان در سال‌های گذشته تلاش کرده‌اند با حذف هزینه‌های قابل کاهش، اصلاح سبد محصول و پذیرش حاشیه سود کمتر، فعالیت و بازار خود را حفظ کنند. اما ظرفیت جذب زبان یا کاهش سود نامحدود نیست. در بنگاه‌هایی مانند ایران‌خودرو و سایپا که با فشار زبان و بدهی روبه‌رو بوده‌اند، فضای پذیرش فشار تازه محدودتر است. در دیگر خودروسازان نیز سودآوری دوره‌های قبل، تضمین تحمل افزایش هم‌زمان هزینه حمل و سرمایه در گردش نیست.

در شرایط تورمی، سود حسابداری، بازده واقعی سرمایه و توان تأمین نقدینگی سه موضوع مرتبط اما متفاوت‌اند. ممکن است فروش موجودی خریداری‌شده با قیمت‌های گذشته سود اسمی نشان دهد، اما وجه حاصل برای جایگزینی همان مقدار مواد و قطعات کافی نباشد. بنابراین صرف مشاهده سود اسمی نمی‌توان نتیجه گرفت بنگاه هنوز امکان کاهش قیمت یا جذب هزینه جدید را دارد. اگر فروش با قیمت قابل‌پذیرش بازار، منابع چرخه بعد را تأمین نکند، کاهش تولید برای برخی بنگاه‌ها به تصمیمی ناگزیر برای محدود کردن زبان و کسری نقدینگی تبدیل می‌شود.

کاهش تولید هم انتخاب مطلوبی نیست؛ زیرا هزینه‌های ثابت روی تعداد کمتری محصول سرشکن می‌شود و هزینه متوسط را بالا می‌برد. با این حال، تولید کالایی که فروش نمی‌رود یا درآمد آن هزینه قابل‌اجتناب تولیدش را پوشش نمی‌دهد، می‌تواند وضع نقدینگی را بدتر کند. تصمیم درست به اقتصاد هر محصول و محدودیت واقعی بنگاه بستگی دارد؛ نسخه «به هر قیمت تولید کنید» همان‌قدر مسئله‌ساز است که کاهش بی‌محابای تولید. تغییر ترکیب عرضه نیز در سال‌های گذشته به‌تدریج به‌کار گرفته شده است، اما در صنعت خودرو آزادی عمل کوتاه‌مدت محدودی دارد. خطوط تولید قالب‌ها، تأمین‌کنندگان، آزمون‌ها و مجوزهای محصول برای مجموعه مشخصی از خودروها شکل گرفته‌اند. تغییر معنادار محصول به سرمایه و زمان نیاز دارد؛ نمی‌توان انتظار داشت در شش ماه، صرفاً با یک تصمیم مدیریتی، خودرویی متناسب با قدرت خرید کاهش‌یافته مردم جایگزین شود. برخی اصلاحات محدود ممکن است، اما اثر آنها باید با زمان و هزینه واقعی اجرا سنجیده شود.

حمایت از مصرف‌کننده نیز با محدودیت منابع عمومی مواجه است. حمایت گسترده و مستمر از تقاضا، بدون منبع مالی پایدار، می‌تواند فشار تورمی ایجاد کند و دوباره قدرت خرید را کاهش دهد. حمایت هدفمند باید با ظرفیت عرضه و امکان بازپرداخت سازگار باشد. سرکوب قیمت در سطحی که ادامه تولید را ناممکن کند، می‌تواند به کاهش عرضه یا افت کیفیت بینجامد؛ در مقابل، پذیرش بی‌قیدوشرط هر افزایش هزینه، انگیزه اصلاح ناکارآمدی را تضعیف می‌کند. حل این تعارض به اصلاح سیاست‌های اقتصادی نیاز دارد و با دستور هم‌زمان افزایش تولید و مهار قیمت، بدون توجه به هزینه و منابع، ممکن نمی‌شود.

تجربه صنعت خودرو نشان می‌دهد که مسئله امروز را نمی‌توان با فهرستی از توصیه‌های معمول مدیریتی پاسخ داد. بسیاری از این توصیه‌ها آزموده شده‌اند و ظرفیت باقی‌مانده برای تکرار آنها محدود است. از نظر من، این صنعت اکنون با بحرانی عمیق روبه‌روست که رفع آن به تحول در اقتصاد و سیاست کلان کشور نیاز دارد. همین سازوکار در بسیاری از صنایع عرضه‌کننده کالای صنعتی به مصرف‌کننده نهایی نیز عمل می‌کند. هزینه تأمین بالا می‌رود، قدرت خرید محدود می‌شود و بنگاه امکان انتقال کامل هزینه به قیمت یا جذب آن در حاشیه سود را از دست می‌دهد. شدت و زمان بروز بحران در این صنایع یکسان نیست، اما مسئله مشترک آنها از حدود اختیار مدیر کارخانه فراتر رفته است.

❖ اگر تصمیم‌های حاکمیتی تغییر نکند، صنعت در پایان سال با چه وضعیتی روبه‌رو می‌شود و منظور شما از تصمیم‌های سخت اقتصادی چیست؟

جمع‌بندی من روشن است: اگر فشارهای فعلی ادامه یابد و حاکمیت تصمیم‌های سخت و مؤثری برای اصلاحات اقتصادی نگیرد، صنعت خودرو و بسیاری از صنایع تولیدکننده کالاهای مصرفی در ماه‌های آینده با موج تازه‌ای از بحران روبه‌رو خواهند شد. این موج می‌تواند به شکل کاهش تیراژ، تشدید بدهی، توقف بخشی از تأمین‌کنندگان و از دست رفتن نیروی ماهر بروز کند. تفاوت توان بنگاه‌ها، زمان و شدت آسیب را تغییر می‌دهد، اما حتی بنگاه‌های قوی‌تر هم از اختلال مشتریان و تأمین‌کنندگان خود مصون نمی‌مانند. بنابراین مسئله فقط بیشتر شدن فاصله میان چند شرکت ضعیف و قوی نیست؛ حفظ قابلیت کارکرد زنجیره‌های صنعتی مطرح است.

این پیش‌بینی بر ادامه روند موجود و انجام نشدن اصلاحات مؤثر استوار است. تصمیم به‌موقع می‌تواند مسیر را تغییر دهد، هرچند نتیجه همه اصلاحات در شش ماه ظاهر نمی‌شود. مقصود از تصمیم سخت، انتخابی است که منافع تثبیت‌شده یا تعهدات نامتناسب با منابع را اصلاح کند و مسئولیت هزینه‌های گذار را نیز بپذیرد. افزایش ناگهانی قیمت نهاده‌ها یا انتقال همه بار اصلاح به تولیدکننده و مصرف‌کننده، به‌تنهایی اصلاح اقتصادی نیست و می‌تواند بحران را تشدید کند.

در درجه اول، مهار تورم به انضباط در بودجه و تأمین مالی دولت نیاز دارد. تعهدات بدون پشتوانه، هزینه‌های کم‌اولویت و امتیازاتی که بار آنها به شبکه بانکی و تولید منتقل می‌شود باید بازنگری شوند. حمایت صنعتی نیز باید هدف، منبع و مدت مشخص داشته باشد. نمی‌توان از یک سو هزینه تأمین پول و مواد اولیه را پیوسته بالا برد و از سوی دیگر، از صنعت انتظار داشت قدرت خرید از دست‌رفته جامعه را از منابع محدود خود جبران کند.

در سیاست ارزی و تجاری، کاهش رانت‌های چندررخی و بالاتکلیفی تخصیص ارز باید در برنامه‌های هماهنگ با منابع واقعی و نیاز تولید دنبال شود. تولیدکننده باید بتواند درباره زمان تأمین ارز، پرداخت و ترخیص تصمیم بگیرد. حذف یک مانع در گمرک، هنگامی که پرداخت خارجی متوقف است، کافی نیست. این اصلاحات باید همراه با کاهش هزینه و ریسک مبادلات باشد؛ تغییر نرخ ارز بدون حل دسترسی و بدون تدبیر برای دوره گذار، می‌تواند نیاز سرمایه در گردش را بیشتر کند.

در صنعت و نظام تأمین مالی، باید از تحمیل زیان با دستورهای متناقض و تهمیدبی‌پایان بدهی فاصله گرفت. اصلاح قیمت‌گذاری باید با نظارت بر رقابت و کیفیت، اصلاح ساختار مالی و مسئولیت‌پذیری مدیریت همراه شود. کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری اختیار واقعی به بخش خصوصی، همراه با تقویت تنظیم‌گری و نظارت، بخشی از این مسیر است. حمایت باید به حفظ تولید اقتصادی و حلقه‌های حیاتی زنجیره منجر شود و نباید پوششی برای استمرار ناکارآمدی باشد.

در انرژی، تصمیم سخت به اصلاح مصرف، کاهش اتلاف و فراهم کردن امکان سرمایه‌گذاری در عرضه و شبکه مربوط است. هر اصلاح قیمتی باید با برنامه افزایش قابلیت اتکای تأمین، زمان‌بندی قابل اجرا و حمایت هدفمند از گروه‌های آسیب‌پذیر همراه باشد. صرف گران‌تر کردن انرژی برای صنعتی که با قطعی روبه‌روست، مسئله را حل نمی‌کند. در همین نیمه دوم باید برنامه محدودیت‌ها، تأمین سوخت و اقدامات قابل انجام به‌روشنی اعلام و اجرا شود. هم‌زمان، کاهش ریسک روابط خارجی و حفظ دسترسی به مسیرهای حمل و پرداخت باید در تصمیم‌گیری ملی جایگاه روشن داشته باشد. سیاست اقتصادی داخلی نمی‌تواند به‌تنهایی همه آثار محدودیت شدید تجارت خارجی را خنثی کند؛ در مقابل، هر بخشی از تحریم‌ها نیز جای اصلاحات داخلی را نمی‌گیرد. برای حفظ صادرات و تأمین صنعتی، دیپلماسی اقتصادی و تصمیم‌های کلان باید به امکان واقعی حمل، دریافت وجه و همکاری تجاری منجر شوند. وعده رشد صادرات بدون رفع این موانع، پشتوانه کافی برای برنامه تولید نیست.

بنگاه‌ها همچنان باید نقدینگی را مدیریت کنند، اتلاف را کاهش دهند و از تأمین‌کنندگان حیاتی و نیروی ماهر خود محافظت کنند. این وظایف تعطیل نمی‌شود، اما باید حدود اثرشان را شناخت. در شرایط کنونی، بسیاری از این اقدامات ابزار کاهش خسارت و حفظ امکان ادامه فعالیت‌اند؛ تبدیل آنها به مسیر رشد، به اصلاح محیط اقتصادی نیاز دارد. از مدیر صنعتی نمی‌توان انتظار داشت با همان منابع فرسوده، بی‌دری هزینه تصمیم‌ها و محدودیت‌های خارج از اختیار خود را جذب کند.

در پایان اسفند، علاوه بر مقدار تولید باید دید آیا زنجیره تأمین هنوز توان ادامه کار دارد، مطالبات وصول می‌شود و بنگاه می‌تواند موجودی و تجهیزات خود را جایگزین کند. اگر تولید با بدهی بیشتر و مصرف آخرین ذخایر مالی و فنی حفظ شده باشد، بحران حل نشده و به دوره بعد منتقل شده است. هشدار من این است که فرصت اصلاح نامحدود نیست. هرچه تصمیم‌های ضروری دیرتر گرفته شود، منابع بیشتری صرف جبران خسارت خواهد شد و بازسازی توان تولید دشوارتر می‌شود. اکنون حاکمیت باید مسئولیت تصمیم‌هایی را بپذیرد که بنگاه‌ها اختیار و امکان انجام آنها را ندارند.