

روایت شفاف آنچه کرمان موتور در روزهای جنگ گذراند و قولی که به آن عمل کرد!

BAHARKAVIR

شهریور ۱۴۰۵  
صفحه ۸۲

# بهار کبیر

نشریه داخلی شرکت کرمان موتور

## ما را به سخت جانی خود این گمان نبود



وقتی سازمان در بحران متوقف  
نشد



وقتی خدمت‌رسانی هم  
سنگر شد



در میدان نبرد ایستاده‌ایم



# بهار کهر

BAHAR KAVIR

نشریه داخلی شرکت کرمان موتور

شهریور ۱۴۰۵، ۸۲ صفحه، شماره ۱۴

صاحب امتیاز: شرکت کرمان موتور

سر دبیر: مریم نجفی

امور اجرایی: معاونت بازاریابی و فروش

طراح گرافیک: نرگس پاینده داری نژاد

نشانی: تهران، کیلومتر ۱۶ جاده مخصوص کرج، ابتدای بلوار

کرمان خودرو، بلوار ارگ، ساختمان اداری صدف

تلفن تماس: ۰۲۱-۴۲۷۲۴

نمابر: ۰۲۱-۴۲۷۲۴

پست الکترونیک: info@kermanmotor.ir

● استفاده مطالب با ذکر منبع بلامانع است.

۴ ● در میدان نبرد، ایستادیم...

۵ ● روایت شفاف آنچه کرمان موتور در روزهای جنگ گذراند و قولی که به آن عمل کرد!

۷ ● روایت روزهایی که همه چیز متوقف شد

۱۲ ● حمل و تحویل در روزهای جنگ: تحویل بیش از ۲۵۰۰ خودرو زیر بمباران

۲۰ ● گفت‌وگو با روسای امور مشتریان کرمان موتور درباره مدیریت پاسخگویی

۲۹ ● وقتی سازمان در بحران متوقف نشد

۴۴ ● امدادی که متوقف نمی‌شود/ پایداری امداد در روزها و جاده‌های ناآرام

۴۸ ● وقتی خدمت‌رسانی هم سنگر شد

۴۹ ● شبکه خدمات پس از فروش کرمان موتور

۵۸ ● جاده‌ها ناامن بودند، اما مسئولیت متوقف نشد

۶۲ ● روایت کارمانیا از مدیریت بحران

۶۵ ● یادداشتی برای روز خبرنگار / به احترام آنان که جاده آگاهی را هموار می‌کنند

۷۱ ● روایت رسانه در جنگ

۷۲ ● وقتی جنگ، جام جهانی را متوقف کرد

۷۴ ● از لغو بزرگ‌ترین رویداد فوتبال جهان، تا نبرد برندهای خودروسازی در جام جهانی ۲۰۲۶

۷۹ ● وقتی جنگ تمام می‌شود، ذهن هنوز درگیر است/ نگاهی به تروما پس از جنگ



www.kermanmotor.ir





## در میدان نبرد، ایستادیم...

## روایت شفاف آنچه کرمان موتور در روزهای جنگ گذراند و قولی که به آن عمل کرد!

در روزهای اوج جنگ، وقتی بمباران، نفس‌ها را در سینه حبس می‌کرد، کرمان موتور هم مثل بسیاری دیگر، آسیب دید؛ یک ساختمان اداری، دو اداره بزرگ تحویل خودرو، یکی از مهم‌ترین انبارهای خدمات پس از فروش، چندین نمایندگی در سراسر کشور و هفت دستگاه خودرو. این‌ها جراحتهای قابل لمس ما بودند؛ ترک‌هایی که روی دیوارها افتاد، شیشه‌هایی که خرد شد و نیروهایی که بر اثر موج انفجار آسیب دیدند. می‌توانستیم بگوییم «آسیب جزئی بوده» و رد شویم. می‌توانستیم اعداد را کوچک کنیم تا مبدا اعتماد مشتری خدشه‌دار شود. اما ما مسیر دیگری را انتخاب کردیم؛ صراحت و شفافیت. همان روزها، در همان فضای ملتهب، تصمیم گرفتیم بگوییم: «بله، زخم خوردیم؛ بله، خسارت دیدیم؛ اما هنوز نفس می‌کشیم و زنده هستیم!» چون باور داریم اعتماد، با پنهان‌کاری گره نمی‌خورد؛ بلکه با روایت درست زخم‌هاست که جوانه می‌زند.

اما شاید عجیب‌ترین بخش ماجرا از اینجا آغاز شد؛ از جایی که کارخانه کرمان موتور در شهر بم، به‌خاطر مسائل امنیتی و حفظ جان نیروهای انسانی در روزهای جنگ، تعطیل شد. دروازه‌ها بسته شد، خط تولید سکوت کرد و بسیاری از کارکنان

به خانه‌هایشان رفتند تا در امنیت، دورکاری کنند.

در آن روزها، خیلی از سازمان‌ها و صنایع کشور، زیر تیغ بحران، چاره را در تعدیل نیرو دیدند و گفتند: «شرایط سخت است؛ باید هزینه‌ها را کم کنیم.» اما کرمان موتور یک تصمیم بی‌سروصدا، ولی بزرگ گرفت: «نه به تعدیل نیرو!» نه تنها نیروها را تعدیل نکردیم، بلکه حقوق و مزایا را به دلیل شرایط متشنج و بحرانی، زودتر از موعد به حساب کارکنان واریز کردیم.

بله؛ در روزهایی که بسیاری از شرکت‌ها حتی قادر به پرداخت به‌موقع نبودند، ما زودتر از همیشه حقوق کارکنان را واریز کردیم؛ آن هم برای کارکنانی که بسیاری از آن‌ها در خانه‌ها و شهرهایشان با ترس و ناامنی، دست‌وپنجه نرم می‌کردند. اهمیت این موضوع را نمی‌شود با عدد نشان داد. این تصمیم، یک انتخاب انسانی بود؛ انتخاب «ما پشتت هستیم» در روزهایی که زمین زیر پایت می‌لرزید.

و حالا به جایی می‌رسیم که شاید باورش برای خیلی‌ها سخت باشد. کارخانه در بم تعطیل بود، برخی ساختمان‌ها، انبارها و نمایندگی‌های تهران و بعضی شهرها، آسیب دیده بودند؛ خیلی از کارکنان دورکار بودند و اینترنت و ارتباطات هم مثل همه‌جای کشور، پایداری همیشگی را نداشت. بااین‌حال،

کرمان موتور حتی یک روز هم تحویل خودرو به مشتریانش را متوقف نکرد. حتی در روزهای جنگ، خودروها به‌نوبت به مردم تحویل داده می‌شدند و چرخ خدمات پس از فروش همچنان می‌چرخید. امداد جاده‌ای شرکت هم در طول جنگ فعال بود و در جاده‌ها امدادرسانی می‌کرد.

اما شاید خیلی از صحنه‌های نفس‌گیر، جای دیگری اتفاق می‌افتاد: ساختمان امور مشتریان. همان‌جایی که بمباران‌های بی‌امان غرب تهران، دیوارهای ساختمان باکری را می‌لرزاند. صدای انفجار که می‌آمد، شیشه‌ها به لرزه می‌افتاد؛ اما کارکنان امور مشتریان، پشت میزها، همچنان تلفن را برمی‌داشتند، با صبوری پاسخ می‌دادند و همچنان پیگیر درخواست‌ها و مسائل مشتریان بودند؛ انگار هیچ اتفاقی نیفتاده است!

شاید مشتری آن سوی خط، هیچ‌وقت نفهمد که صدایی که پشت گوشی شنیده، صدایی از دل یک بمباران بوده است، نه یک تماس اداری معمولی. در آن روزها، ما به مشتریانمان گفتیم: «الان شرایط مناسب نیست.» گفتیم: «بعداً تماس بگیرد!» بلکه گفتیم: «بله، چه کمکی از دستانم برمی‌آید؟» همان جمله همیشگی، با همان آرامش همیشگی. این یعنی خدمات پس از فروش فقط یک واحد سازمانی نیست؛ بلکه متشکل از آدم‌هایی است که در بحرانی‌ترین لحظات، خدمت

و مسئولیت‌پذیری را بر ترس ترجیح می‌دهند.

حالا که آتش بس شده و غبار از روی دوش شهرها فرونشسته، با صراحت می‌گوییم: «خسارت دیدیم، صدمه خوردیم، چند دستگاه خودرو، چندین ساختمان و چندین پارکینگ را به‌صورت موقت از دست دادیم. اما هیچ‌کدام از این‌ها، نمی‌تواند آن لحظه را از ما بگیرد؛ لحظه‌ای که تصمیم گرفتیم «قرار» را بر «فرار» ترجیح دهیم و بمانیم. ماندن پای کارکنان، پای مشتریان، پای پاسخگویی و «پای حرفمان».

چرا این یادداشت را می‌نویسیم؟

این یادداشت به یادگار نوشته شد تا بدانیم، امید یعنی حمایت مالی و معنوی از اعضای خانواده، در بدترین روزها؛ امید یعنی در جاده‌ای که کسی جرئت توقف ندارد، امداد کرمان موتور به کمک مشتری برود؛ امید یعنی کسی که پشت خط تلفن نشسته است، هنگام لرزیدن دیوارهای خانه‌اش، دلش نلرزد.

کرمان موتور هنوز در میدان نبرد است؛ اما نه با زخم‌های پنهان، که با روایتی شفاف از زخم‌ها و با باوری محکم به فردایی که خودمان می‌سازیم. ما ایستادیم تا شما بدانید وقتی می‌گوییم «با شما هستیم»، به قولمان عمل می‌کنیم؛ آن هم نه فقط در روزهای خوش؛ بلکه در سخت‌ترین روزها.



در خط مقدم تأمین قطعه...

## روایت روزهایی که همه چیز متوقف شد

در روزهایی که کشور در گیر جنگ بود، بسیاری از نگاه‌ها به خطوط تولید، حمل‌ونقل و زیرساخت‌های حیاتی معطوف شده بود. اما در کنار همه این‌ها، شبکه خدمات پس از فروش نیز با چالشی متفاوت روبه‌رو بود؛ چالشی که مستقیماً با رضایت و اعتماد مشتریان گره خورده بود. خدمات و تجارت بیم خودرو (TBK) به‌عنوان بازوی خدمات پس از فروش کرمان موتور، در این روزها، هم باید پاسخگوی شبکه نمایندگی‌ها می‌بود، هم قطعات مورد نیاز مشتریان را تأمین می‌کرد و علاوه بر همه این‌ها، باید برای شرایطی آماده می‌شد که هیچ‌کس نمی‌دانست قرار است تا کجا ادامه پیدا کند. دکتر میری، مدیرعامل خدمات و تجارت بیم خودرو (TBK) در این گفت‌وگو از روزهای پرتلاطم جنگ، تصمیم‌های دشوار، نگرانی‌ها، خاطرات و اقداماتی می‌گوید که برای حفظ خدمت‌رسانی به مشتریان انجام شد.

### در چنین شرایطی، چه تصمیماتی برای مدیریت بحران گرفتید؟

اولین کاری که انجام دادیم این بود که رویه تخصیص قطعات را بازنگری کردیم. تجربه نشان داده است که در شرایط بحرانی، اگر کنترل مناسبی روی توزیع وجود نداشته باشد، ممکن است بخشی از قطعات از شبکه خارج شود و سر از بازار آزاد دربیاورد. به همین دلیل، برخی قطعات حساس را با کنترل بیشتری تخصیص دادیم. ممکن بود این تصمیم در کوتاه‌مدت نارضایتی ایجاد کند، اما شاید اگر این کار را انجام نمی‌دادیم، چند هفته بعد اصلاً قطعه‌ای برای ارائه به مشتری وجود نمی‌داشت.

باید مطمئن می‌شدیم قطعه دقیقاً به خودرویی می‌رسد که واقعاً به آن نیاز دارد. از طرف دیگر، صرفاً به مدیریت موجودی اکتفا نکردیم. یکی از مهم‌ترین اقداماتی که انجام شد، توسعه فرایند تعمیر قطعات بود. قبل از آن، رویه ما در بسیاری از موارد، تعویض قطعه بود؛ اما در آن شرایط مجبور بودیم از همه ظرفیت‌ها استفاده کنیم. بنابراین به نمایندگی‌ها اختیار بیشتری دادیم، فرایندهای تعمیر را توسعه دادیم و مشتریان را هم قانع کردیم که در برخی موارد، تعمیر قطعه می‌تواند همان نتیجه را با کیفیت مناسب فراهم کند.

### درباره تأمین قطعات چه اقداماتی انجام شد؟

ما هم‌زمان چند مسیر را دنبال کردیم. یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌هایی که فعال شد، استفاده از قطعات داغی بود. مثلاً

### جنگ چه تأثیری بر فعالیت‌های خدمات پس از فروش گذاشت؟

شاید شرایط برای بخش تولید و خدمات پس از فروش متفاوت باشد. اگر خط تولید با مشکل مواجه شود، درنهایت می‌تواند تیراژ را کاهش دهد یا حتی برای مدتی تولید را متوقف کند؛ اما ما چنین امکانی نداریم. ما نسبت به خودروهایی که دست مردم است، تعهد داریم و مشتری انتظار دارد هر زمان خودرویش دچار مشکل شد، قطعه و خدمات مورد نیاز را دریافت کند. برای مشتری تفاوتی نمی‌کند که کشور درگیر جنگ باشد یا زنجیره تأمین دچار اختلال شده باشد. او خودرویش را برای تعمیر آورده و انتظار دارد مشکلی حل شود. از طرف دیگر، دستگاه‌های نظارتی، وزارت صمت و سایر نهادها نیز بدون توجه به شرایط، مطالبات خودشان را دارند و طبیعی است که فشار روی خدمات پس از فروش در چنین شرایطی چند برابر شود.

بزرگ‌ترین نگرانی ما از همان روزهای اول، موضوع زنجیره تأمین بود. واقعیت این است که از ابتدای اسفند، عملاً واردات قطعات با محدودیت جدی مواجه شده بود. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد، شاید در روزهای اول اثرش دیده نشود، اما چند هفته بعد خودش را نشان می‌دهد. بخش زیادی از قطعات ما وابستگی خارجی دارند؛ حتی بسیاری از قطعاتی که در داخل تولید می‌شوند، مواد اولیه وارداتی دارند. بنابراین نگرانی اصلی ما این بود که اگر این شرایط ادامه پیدا کند، چند ماه بعد چگونه باید پاسخگوی نیاز مشتریان باشیم.



فرض کنید در دوره گارانتی، یک موتور به صورت کامل تعویض شود؛ آن موتور به شرکت برمی گردد، اما همه اجزای آن معیوب نیست. وقتی بررسی کردیم، دیدیم تعداد زیادی قطعه سالم و قابل استفاده داخل همین مجموعه ها وجود دارد. به همین دلیل، فروش داغی ها را متوقف کردیم و تیمی را مأمور دمونتاژ و بازبینی این قطعات کردیم. قطعات سالم جدا شدند، تست شدند و دوباره به چرخه خدمات برگشتند.

در بعضی موارد، حتی روی بازسازی قطعات هم کار کردیم. برای مثال برای بررسی برخی چراغ ها و قطعاتی که آسیب جزئی داشتند، تیم هایی تشکیل شد تا امکان استفاده مجدد از آن ها فراهم شود. همچنین، تیم امداد ویژه را فعال کردیم. مأموریت این تیم، پیدا کردن راه حلی برای مشکل قطعات بحرانی بود. یکی از قطعاتی که چندین پرونده شکایت باز داشت، کاملاً وارداتی بود؛ تیم امداد ویژه، روی آن کار کرد، نمونه داخلی اش را ساخت و توسعه داد؛ سپس تست های لازم انجام شد و در نهایت توانستیم آن قطعه را وارد شبکه کنیم. هم زمان با حمایت مهندس شوندی و مهندس شاکری فرد، از ظرفیت خطوط تولید کرمان موتور هم استفاده شد. قطعات قابل استفاده باقی مانده در خطوط تولید جمع آوری و به شرکت TBK منتقل شدند تا در شرایط بحرانی بتوانیم از آن ها استفاده کنیم.

### شما در مجموعه با واحدهای مختلف از جمله تأمین قطعه، لجستیک، نمایندگی ها و مشتریان سروکار دارید؛ بیشترین فشار روی کدام واحد بود؟

ببینید، فشار بر همه بخش ها بود. در چنین شرایطی، اول از همه واحد قطعه زیر فشار است که باید قطعه تأمین کند. شما مستحضرید، در TBK همه افراد مربوط به قطعه، در یک واحدند. کسی که می گوید چه قطعه ای می خواهد، کسی که می رود قطعه را بخرد، کسی که می گوید چه کسی به قطعه نیاز دارد و کسی که آن را توزیع می کند؛ همه این ها در یک واحد جمع شده اند. در نتیجه بیشترین فشار، روی واحد بازرگانی است. چون همه از این واحد، قطعه می خواهند؛ هم مشتری، هم نماینده. از طرف دیگر، خودش هم باید برود این قطعه را از خارج کشور تأمین کند که در این شرایط نمی تواند. قطعات داخلی هم بخش دیگری است که تحت فشار است؛ ما در تأمین قطعات داخلی هم مشکلات فراوانی داریم. دلیلش این است که پایه همه قطعاتی که مصرف می کنیم، به نوعی در قطعات وارداتی یا مواد اولیه وارداتی است. مثلاً لنت، یک سری افزودنی دارد که وارداتی است؛ یا روغن موتور را در نظر بگیرید، شاید روغن پایه اش از داخل تأمین شود، اما مواد افزودنی آن، وارداتی است. از طرف دیگر، از

زمانی که فولاد مبارکه با مشکل مواجه شد، فروش فیلترهای روغن هم که بخش عمده شان ورق است، قطع شد. بنابراین تأمین کنندگان داخلی هم به دو دلیل دچار مشکل شده اند؛ یکی مسائل مواد اولیه و دیگری بحث نقدینگی که خودش یک ماجرای مفصل دارد.

بخش شبکه و واحد فنی هم با مشکلات مختلف مواجه اند. همه نماینده ها معترض اند و هر روز زنگ می زنند که این قطعه نیامده، آن مشتری این طور است؛ به همین دلیل، این بخش ها هم تحت فشارند، اما کمتر از بخش بازرگانی. واحد فنی و گارانتی هم درگیرند؛ چون ما به نماینده می گوییم باید قبل از تعویض قطعه، واحد فنی تأیید کند. در نتیجه، مراجعات و چک و چانه های آن ها زیاد شده است.

از طرف دیگر، وقتی این اتفاقات می افتد، یک عده دنبال سوءاستفاده می روند که باید مراقبشان بود. مثلاً دیدیم تقاضا برای قطعه ای زیاد شده که علامتش روغن ریزی است. بعد از مدتی متوجه شدیم بعضی از نماینده ها خودشان دور آن قسمت روغن می ریختند، فیلم می گرفتند و می گفتند ببینید چقدر روغن می ریزد و فیلم را به عنوان مستندات برای ما می فرستادند. در نتیجه، کار واحد ممیزی برای تشخیص کسی که واقعاً به قطعه نیاز دارد، سخت شده است.

بخش CRM هم خیلی درگیر است؛ چون مشتری ها دائماً زنگ می زنند و حجم تماس های تلفنی و مراجعات حضوری شان هم خیلی زیاد شده است.

درکل، همه بخش های مجموعه TBK از این مسائل متأثرند؛ اما در رأس همه، واحد بازرگانی، یعنی مسئول تأمین و توزیع قطعه، بیشترین فشار را تحمل می کند.

### روزهای آغاز جنگ در شرکت چگونه گذشت؟

اتفاقاً روز آغاز جنگ همین جا در شرکت جلسه داشتیم. یادم هست صدای عبور جنگنده ها را شنیدیم. صدای جنگنده با هواپیمای مسافربری فرق دارد و همه متوجه شدند که اتفاقی در حال رخ دادن است. چند دقیقه بعد خبرها منتشر شد و شرایط کاملاً تغییر کرد. اولین نگرانی ما حفاظت از انبارهای قطعات بود. اگر برای انبارها اتفاقی می افتاد، دیگر فقط موضوع TBK نبود؛ کل شبکه خدمات پس از فروش کشور تحت تأثیر قرار می گرفت. برای همین، از همان ابتدا تلاش کردیم بخشی از موجودی ها را بین نمایندگی ها توزیع کنیم؛ به خصوص نمایندگی هایی که در مناطق امن تر قرار داشتند. البته انجام همین کار هم ساده نبود. برخی مسیرهای حمل و نقل دچار اختلال شده بودند، بعضی سرویس های لجستیکی مثل تیپاکس و چاپار فعالیت نمی کردند و شرایط هر روز تغییر می کرد.

## درباره نیروی انسانی چه رویکردی داشتید؟

کسانی که امکان حضور نداشتند یا شرایط روحی نامناسبی داشتند، دورکار شدند و شرایطی را فراهم کردیم که از خانه، کارها را پیش ببرند. درمقابل، افرادی که آمادگی حضور داشتند و خودشان اعلام کردند می‌توانند بیایند، فعالیت حضوری را ادامه دادند؛ ما فشاری ایجاد نکردیم که حتماً باید حضور پیدا کنند.

واقعیت این است که همه همکاران تحت فشار روحی بودند که طبیعی هم بود. هر روز اخبار مختلف منتشر می‌شد و خانواده‌ها نگران بودند. ما با بخش HSE شرکت، تصمیم گرفتیم نیروها را پخش کنیم. یک تعداد از بچه‌ها که دل و جرئت داشتند و کارشان ایجاب می‌کرد، به‌صورت حضوری می‌آمدند شرکت، یک تعداد را فرستادیم ساختمان امور مشتریان کرمان موتور در باکری و یک تعداد را هم در تعمیرگاه مستقر کردیم.

البته بعضی بخش‌ها را نمی‌توانستیم تعطیل کنیم؛ چون انبارها باید فعال می‌ماندند. به همین خاطر، نگهبان‌ها را نگه داشتیم. واحدهایی بودند که عملاً در خط مقدم حفظ دارایی‌های شرکت قرار داشتند. نگهبان‌ها هم می‌ترسیدند. خیلی از آن‌ها به من می‌گفتند: «آقا ما خانواده داریم، چرا باید بمانیم؟ مگر ما چقدر حقوق می‌گیریم؟» من خودم هم هر روز می‌آمدم. این باعث شد که بیایند و بمانند؛ چون دیگر من هم می‌آمدم. خودشان به من می‌گفتند آقا نیایید، خطرناک است.

همچنین یک آتش‌نشانی کوچک برای انبارهایمان راه انداخته بودیم. چند آتش‌نشان آموزش‌دیده در کانکس آتش‌نشانی مستقر بودند که اگر اتفاقی افتاد، بتوانند در دقایق اول آتش را مهار و از گسترش آن، جلوگیری کنند.

## سخت‌ترین لحظاتی که از آن دوران به خاطر دارید چیست؟

بدون تردید سخت‌ترین لحظات برای من، وقتی بود که حوالی ساعت دوازده‌ونیم شب، مناطق نزدیک به شرکت شدیداً بمباران شد. من هنوز بیدار بودم و داشتم کار می‌کردم. تلفن زنگ خورد. بچه‌های نگهبانی خبر دادند که دو انفجار بسیار شدید رخ داده است؛ دو نفر از نیروها بر اثر موج انفجار، آسیب دیده‌اند و چند نفر دیگر هم از ترس، محل را ترک کرده‌اند. واقعاً لحظه سختی بود. شاید اغراق نباشد اگر بگویم همه‌چیز در چند ثانیه از جلوی چشمم رد شد؛ انبارهای قطعات، شبکه نمایندگی‌ها، مشتری‌ها و مسئولیتی که نسبت به آن‌ها داشتیم، تنها چیزی که به ذهنم می‌رسید

این بود که اگر انبارها آتش گرفته باشند، چه باید بکنیم؟ اگر موجودی قطعات از بین رفته باشد، چطور قرار است جواب مردم را بدهیم؟

یکی از همکاران که به محل نزدیک‌تر بود گفت: «شما فعلاً حرکت نکنید، من می‌روم و وضعیت را بررسی می‌کنم.» فاصله بین رفتن او و تماس بعدی‌اش، شاید نیم ساعت بیشتر نبود؛ اما برای من خیلی طولانی گذشت. بعد از بررسی مشخص شد یک ترکش به انبار شماره ۳ اصابت کرده است. ترکش سقف را سوراخ کرده بود و با عبور از میان قفسه‌ها، بین دو لاین قطعات فیلتر افتاده بود. خوشبختانه آتش‌سوزی رخ نداده بود. خدا خیلی به ما رحم کرد. اگر همان ترکش باعث حریق می‌شد، احتمالاً امروز داشتیم درباره یک بحران کاملاً متفاوت صحبت می‌کردیم.

## با توجه به اینکه در زمان جنگ، تقریباً همه راه‌های ارتباطی و اینترنت قطع شده بود، امر ارتباطات داخلی با نیروها و ارتباط با مشتریان را به چه صورت پیش بردید؟

برای امور داخلی، سریعاً گروه‌هایی در پیام‌رسان‌های داخلی و بله تشکیل دادیم؛ هر واحد برای خودش و همچنین به‌صورت همگانی جهت هماهنگی‌ها و اطلاع‌رسانی به همکاران. اما برای ارتباط با مشتریان یک مقدار به چالش خوردیم و با تلفن با آن‌ها در ارتباط بودیم. اما گاهی باز هم به چالش می‌خوردیم؛ چون آن‌ها وقت و نوبت تعمیرگاه گرفته بودند؛ ولی ناگهان ساعت ۱۲ شب اعلام می‌شد که فردا هیچ‌کس به تعمیرگاه نیاید؛ زیرا منطقه ناامن است. حالا ما نمی‌دانستیم چطور باید به مشتریان اطلاع بدهیم که به تعمیرگاه مراجعه نکنند. پس تصمیم گرفتیم یکی آنجا بایستد و به محض اینکه مشتری آمد به او بگوید: «آقا فقط برو؛ اینجا ناامنه و الان ممکنه بزنه! بابت گارانتی و یا هر چیز دیگری هم نگران نباش، فقط برو!» انتظار داشتیم در چنین شرایطی مشتری تشکر هم بکند و سریع محل را ترک کند؛ اما در چند مورد این‌طور نشده بود و مشتری با بچه‌ها درگیر شده و گفته بود مکه ما مسخره شما هستیم و این حرف‌ها. متأسفانه برخی از مشتریان، درکی از شرایط نداشتند و این برای ما خیلی جالب بود.

## برای آینده چه برنامه‌هایی دارید؟

ما الان در فضای عدم قطعیت به سر می‌بریم و جواب این سؤال شما به این بستگی دارد که چه اتفاقی بیفتد و شرایط چگونه پیش برود. اگر شرایط عادی شود، محاصره دریایی برداشته شود و همه‌چیز به حالت قبل برگردد، بله، ما خیلی طرح‌ها و برنامه‌ها داریم که برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتری

انجام دهیم. مثلاً همان بحث بیشترکردنِ انبارها برای عدم تمرکز قطعات، در برنامه‌های ما قرار دارد. برنامه دیگری که همه کارهای مقدماتی آن را انجام داده‌ایم و همه قراردادهای مربوط به آن هم بسته شده است و احتمالاً تا مدتی دیگر اجرا می‌شود، به این صورت است که مشتری در صورت مراجعه برای تعمیر و خرید قطعه، می‌تواند برای پرداخت هزینه، از اعتبار دیجی‌پی خود استفاده کند و کارت بکشد. با توجه به قیمت‌ها، قطعاً این امر برای مشتریان خیلی خوب است و شرایط را برای آن‌ها راحت‌تر و آسان‌تر می‌کند.

اما اگر وضعیت به همین صورت باشد، در اصلی‌ترین کار خود، یعنی تأمین قطعه و زنجیره تأمین، به مشکل برمی‌خوریم و عملاً بعد از مدتی تاب‌آوری، ممکن است دیگر نتوانیم کار را پیش ببریم.

## اکنون با نگاه به آن روزها، مهم‌ترین دستاورد و درس این تجربه را چه می‌دانید؟

به نظر من مهم‌ترین دستاورد، این است که متوجه شدیم، می‌توانیم در شرایط بسیار سخت هم با اتکا به توان داخلی، همکاری بین واحدها و همدلی همکاران، شبکه

خدمات را سرپا نگه داریم. تمام اقداماتی که انجام دادیم براساس بدبینانه‌ترین سناریوها طراحی شده بود. ما فرض را بر این گذاشته بودیم که ممکن است برای مدتی طولانی، امکان واردات قطعات وجود نداشته باشد و باید با همین امکانات ادامه دهیم.

ما از ظرفیت داغی‌ها استفاده کردیم، تعمیر قطعات را توسعه دادیم، تیم امداد ویژه را فعال کردیم، بومی‌سازی برخی قطعات را انجام دادیم، از خطوط تولید کرمان موتور، قطعات قابل‌استفاده را جمع‌آوری کردیم، نیروها را در سه نقطه پخش کردیم و انبارها را تا حد امکان توزیع نمودیم.



همه این‌ها با یک فرض بدبینانه انجام شد که اگر محاصره ادامه پیدا کند، بتوانیم سه تا شش ماه شبکه را سرپا نگه داریم. این تجربه باعث شد آمادگی ما برای مواجهه با بحران‌های آینده بیشتر شود. امروز اگرچه همچنان در فضای عدم قطعیت قرار داریم، اما شناخت بهتری از نقاط قوت و ضعف خودمان پیدا کرده‌ایم.

درنهایت، چیزی که برای من ارزشمند بود، تلاش همکارانی بود که در آن شرایط کنار مجموعه ماندند و اجازه ندادند خدمت‌رسانی به مشتریان متوقف شود. اگر آن همدلی و مسئولیت‌پذیری وجود نداشت، عبور از آن روزها به این سادگی ممکن نبود.



حمل و تحویل در روزهای جنگ؛

## تحویل بیش از ۲۵۰۰ خودرو زیر بمباران

در روزهایی که جنگ، بسیاری از معادلات عادی کشور را بر هم زده بود، واحد حمل و تحویل کرمان موتور با چالش متفاوتی روبه‌رو شد؛ چگونه می‌توان در شرایطی که مراکز شماره‌گذاری تعطیل شده‌اند، اینترنت با اختلال مواجه است، برخی از مهم‌ترین مراکز تحویل کرمان موتور در تهران آسیب دیده‌اند و نگرانی از گسترش جنگ هر روز بیشتر می‌شود، همچنان خودروها را به دست مشتریان رساند؟

مهندس محبوبی‌منش، مدیر واحد حمل و تحویل، در این گفت‌وگو از تصمیم‌ها، چالش‌ها و تجارب روزهایی می‌گوید که حفظ جریان حمل و تحویل خودرو به یکی از مأموریت‌های اصلی شرکت تبدیل شده بود.

بودیم، حفظ روند حمل و تحویل خودرو بود. از آغاز جنگ تا زمان اعلام آتش‌بس، حدود سه‌هزار دستگاه خودرو حمل شد و بیش از دوهزار و پانصد دستگاه خودرو به مشتریان تحویل داده شد. نکته مهم این است که نسبت به بازه مشابه سال قبل، افت محسوسی در تعداد تحویل نداشتیم؛ هرچند فرایندها کاملاً متفاوت شده بود.

### «دستور مهندس فیروزی برای تخلیه کلیه پارکینگ‌ها چه تأثیری بر تصمیمات شما داشت؟»

یکی از مهم‌ترین مأموریت‌هایی که در آن مقطع توسط مهندس فیروزی، مدیرعامل شرکت، تعریف شد، تخلیه پارکینگ‌ها بود. واقعاً نمی‌دانستیم در روزهای آینده چه نقاطی ممکن است هدف قرار بگیرند و نمی‌خواستیم خودروها در یک نقطه متمرکز شوند. بنابراین روند تحویل را تسریع کردیم؛ بخشی از خودروها را به نمایندگی‌ها فرستادیم و حتی از نیمه دوم

### «مهم‌ترین دغدغه شما در روزهای ابتدایی چه بود؟»

هم‌زمان فشار از چندین جبهه وارد می‌شد. از یک طرف، مشتریان برای دریافت خودروهایشان مراجعه می‌کردند، از طرف دیگر، برخی واحدهای پشتیبان، ازجمله مراکز شماره‌گذاری و تأمین‌کنندگان متعلقات خودرو، با محدودیت مواجه شده بودند. اینترنت با اختلال روبه‌رو بود، ارتباطات سخت شده بود و حتی نیروهای برخی شرکت‌ها به دلیل شرایط خانوادگی و امنیتی، محل کار را ترک کرده بودند. در همین شرایط تصمیم گرفتیم فعالیت‌ها را متوقف نکنیم. نیروها را شیفت‌بندی کردیم و حمل خودروها را با وجود همه محدودیت‌ها ادامه دادیم.

### «آیا در چنین شرایطی توانستید شاخص حمل و تحویل را حفظ کنید؟»

بله؛ یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی که از ابتدا روی آن حساس

### «اولین تأثیر جنگ رمضان بر عملیات حمل و تحویل چه بود؟»

جنگ، صبح روز نهم اسفند آغاز شد و شوک بزرگی به کل کشور وارد کرد. روز دهم و یازدهم اسفند، عملاً حمل خودرو متوقف شد. مراکز شماره‌گذاری تعطیل شدند و دیگر صدور پلاک انجام نشد؛ درنتیجه، فرایند ارسال آن‌ها به کارخانه متوقف شد و نمی‌توانستیم فرایند حمل را به شکل معمول ادامه دهیم.

در همان دو روز نخست با مدیرعامل شرکت حمل‌ونقل، مدیران ادارات تحویل و نمایندگی‌ها جلسات اضطراری برگزار کردیم. آن زمان نمی‌دانستیم جنگ قرار است چند روز یا چند ماه ادامه پیدا کند. سناریوهای مختلف، از کمبود سوخت گرفته تا آسیب‌دیدن زیرساخت‌های حمل‌ونقل، محدودیت تردد و حتی توقف کامل برخی مسیرها را بررسی کردیم.

### «اصل بحث این است که قبل از این جنگ، تجربه یک جنگ دوازده‌روزه را هم داشتیم. آن تجربه چقدر در مدیریت بحران جنگ رمضان به شما کمک کرد؟»

جنگ دوازده‌روزه برای ما تجربه ارزشمندی بود که به‌واسطه آن، میزان چابکی سازمان و واحدهای پشتیبان سنجیده شد. اما این بار، شرایط تفاوت‌های اساسی داشت. آن زمان رهبر کشور هدف قرار نگرفته بود، آمریکا به‌صورت مستقیم وارد جنگ نشده بود و سطح درگیری محدودتر بود. ولی این بار، فضا کاملاً مبهم بود و هیچ‌کس نمی‌دانست جنگ تا کجا پیش خواهد رفت. از طرف دیگر، در اسفندماه قرار داشتیم؛ یعنی شلوغ‌ترین مقطع کاری حوزه حمل و تحویل. حجم بالای سندخوردن خودروها، نزدیک‌بودن تعطیلات نوروز و تمایل مشتریان برای تحویل‌گرفتن خودرو قبل از آغاز سفرهای نوروزی، فشار مضاعفی را به مجموعه وارد کرده بود.



اسفند، ارسال خودرو بدون پلاک را آغاز کردیم تا سرعت تخلیه پارکینگ‌ها افزایش پیدا کند.

#### « نقش شرکت‌های همکار در این دوران را چگونه دیدید؟ »

شرکت حمل‌ونقل کرمان خودرو، KVIS و KTL سه مجموعه‌ای بودند که ضمن پشتیبانی مناسب، بیشترین همراهی را با ما داشتند. به‌طور ویژه باید از آقای شاه‌آبادی و تیم شرکت حمل‌ونقل تشکر کنم. در شرایطی که بسیاری از رانندگان به دلیل نگرانی‌های امنیتی تمایلی به تردد در برخی مسیرها نداشتند، این مجموعه اجازه نداد زنجیره حمل خودرو متوقف شود که این امر، کمک بسیار بزرگی به ما کرد.

#### « فرایند تحویل خودرو در روزهای جنگ چه تفاوتی با شرایط عادی داشت؟ »

مهم‌ترین تفاوت، حذف محدودیت زمانی بود. درعمل، تحویل

خودرو ۲۴ساعته انجام می‌شد. مشتری تماس می‌گرفت و می‌گفت جمعه یا نیمه‌شب مراجعه می‌کند؛ ما هم خودرو را تحویل می‌دادیم. بعضی شب‌ها خود آقای صحنه، حراست اداره تحویل شماره ۱، در محل حضور داشت و فرایند تحویل را انجام می‌داد. مشتری‌ها هم شرایط را درک می‌کردند. بسیاری از آن‌ها دیگر تمایلی به ماندن در سالن انتظار یا استفاده از خدمات پذیرایی نداشتند. خودرو را تحویل می‌گرفتند و سریع محل را ترک می‌کردند.

در بخش‌هایی هم مجبور شدیم برخی فرایندها را کوتاه‌تر کنیم. مثلاً زمان هنداور (handover) کاهش پیدا کرد یا بعضی اقدامات ظاهری خودروها به حداقل رسید. اما سلامت و کیفیت خودرو خط قرمز ما بود و هیچ خودروی معیوبی تحویل مشتری نشد.

#### « رفتار مشتریان در آن دوران چگونه بود؟ »

رفتار مشتریان بسیار متنوع و متفاوت بود. بعضی‌ها حتی

بدون تماس قبلی به واحد حمل و تحویل مراجعه می‌کردند؛ یعنی وقتی پیامک صدور سند را دریافت می‌کردند، برای تحویل خودرو می‌آمدند. برای مدیریت این موضوع یک CRM کوچک، در ورودی واحد حمل و تحویل ایجاد کردیم. همکاران، شماره شاسی خودرو را بررسی می‌کردند و به مشتری توضیح می‌دادند که خودرویشان در چه مرحله‌ای قرار دارد. درمجموع، بسیاری از مشتریان همکاری خیلی خوبی داشتند. برای مثال در مواردی که متعلقات خودرو آماده نبود، می‌گفتند مهم این است که خودرو را تحویل گرفته‌ایم و اqlام را بعداً دریافت می‌کنیم و بسیار قدردانی می‌کردند.

در آن دوران با طیف‌های مختلفی از مشتریان مواجه بودیم. بعضی مشتری‌ها اصرار داشتند هرچه سریع‌تر خودرویشان را تحویل بگیرند تا بتوانند در ایام تعطیلات از آن استفاده کنند یا با خیال راحت از شهر خارج شوند. اما گروهی دیگر،

ترجیح می‌دادند فعلاً خودرو را تحویل نگیرند و منتظر روشن‌شدن شرایط بمانند.

حتی مواردی داشتیم که برخی مشتریان، عملاً شرکت را به‌عنوان محل امن نگهداری خودرو در نظر گرفته بودند. برای مثال، دو شرکت که حدود ۲۰۰ دستگاه خودرو متعلق به آن‌ها بود، با وجود تماس‌ها و مکاتبات انجام‌شده، برای تحویل مراجعه نکردند. یکی از مدیران آن شرکت‌ها اعلام کرده بود که خارج از کشور است و امکان مراجعه ندارد. در چنین شرایطی، علاوه بر مسئولیت تحویل، مسئولیت نگهداری از خودروهای مشتریان را هم بر عهده داشتیم. با اینکه از نظر قانونی و براساس مکاتبات انجام‌شده، مسئولیت بخشی از ریسک‌ها، متوجه خود مشتری بود، اما تا جایی که امکان داشت، تلاش کردیم از این خودروها نیز مانند سایر خودروها، محافظت و آن‌ها را در محل‌های امن نگهداری کنیم.



## « حمل بدون پلاک یکی از تصمیمات خاص واحد حمل و تحویل در آن دوران بود. این کار چه چالش‌هایی داشت؟

حدود یک هفته بعد از آغاز جنگ، مجوز ارسال خودرو بدون پلاک را دریافت کردیم و از نوزدهم اسفند این فرایند آغاز شد. این موضوع حساسیت بسیار بالایی داشت. کوچک‌ترین اشتباه در تطبیق پلاک و شاسی خودرو می‌توانست تبعات حقوقی جدی ایجاد کند. به همین دلیل، دو نفر از همکاران را صرفاً مسئول مدیریت پلاک‌ها کردیم تا هیچ خطایی رخ ندهد. سرانجام پس از بازگشایی مراکز شماره‌گذاری، پلاک‌ها را دریافت کردیم و به مشتریان یا نمایندگی‌ها تحویل دادیم. در حوزه حمل و توزیع خودروها از بـم به سراسر کشور، باید از آقای ستاری و کلیه همکارانشان تشکر ویژه کنم که با حضور حداکثری در منطقه ویژه اقتصادی ارگ جدید بم، باعث شدند که کارها بهتر پیش برود و مشکلی پیش نیاید.

## « یکی از مهم‌ترین اتفاقات این دوران، حمله به محدوده خیابان سپاه اسلام، آسیب‌دیدن چند پارکینگ و واحد تحویل کرمان موتور بود. آن روزها چگونه گذشت؟

در حمله به خیابان سپاه اسلام، واحد تحویل ستوده، خسروانی و پارکینگ نمایندگی شرکت پیشرو صنعت که از مهم‌ترین واحدهای تحویل شرکت‌اند، آسیب دیدند. در پارکینگ نمایندگی شرکت پیشرو صنعت، شش دستگاه خودرو آسیب دید که بلافاصله با همکاری و مشارکت کلیه نفرات، از جمله کارکنان نمایندگی و همکاران خانم و آقای واحد حمل و تحویل کرمان موتور، عملیات انتقال خودروها را به‌سرعت انجام دادیم. حدود ۱۸۰ خودرو در کوتاه‌ترین زمان ممکن، با وجود تهدید و ناامنی منطقه، به پارکینگ آذر ۳ منتقل شدند. نکته مهم این بود که در ابتدا پارکینگ آذر ۳ آمادگی این انتقال را نداشت، اما با تلاش همکاران در کمتر از ۲۴ ساعت، آماده بهره‌برداری شد.

## « همکاری نمایندگی‌ها در این دوران چگونه بود؟

نمایندگی‌ها نقش مهمی در عبور از این شرایط داشتند. برای مثال، نمایندگی شاهین‌شهر به مدیریت آقای کریمی مقدم، به دلیل آسیب‌دیدگی و شرایط منطقه، امکان دریافت مستقیم خودرو را نداشت؛ به‌خاطر همین، خودروبرها خارج از شهر توقف می‌کردند، آقای کریمی مقدم به آنجا می‌رفت، ماشین‌ها را تحویل می‌گرفت و به پارکینگ خانه می‌برد و آنجا به مشتریان تحویل می‌داد. در بوشهر نیز نمایندگی آقای کاردانی به دلیل محدودیت‌های مسیر نیروگاه اتمی، با چالش‌های خاصی مواجه بود و برای تحویل خودروها راهکارهای جایگزین تعریف شده بود. تقریباً هیچ خودرویی بدون هماهنگی قبلی به نمایندگی‌ها ارسال نمی‌شد. قبل از

هر ارسال هم وضعیت امنیتی، امکان دپو، حضور نیروها و شرایط پارکینگ‌ها بررسی می‌شد.

## « در کنار عملیات روزمره، پروژه‌های دیگری هم در جریان بود؟

بله؛ یکی از مهم‌ترین آن‌ها تحویل نخستین سری خودروهای SR۶ بود. در همان شرایط جنگی، مأمور شدیم تا برای حمل و تحویل خودروها اقدام کنیم. بخشی از متعلقات این خودروها به دلیل مشکلات تأمین شرکت کادک و حضورنداشتن کارکنان، آماده نبود؛ اما با هماهنگی انجام‌شده، خودروها با متعلقات و برخی هم بدون متعلقات به مشتریان تحویل داده شد که البته متعلقات آن‌ها را نیز بعد از جنگ تأمین کردیم تا با هماهنگی به مشتریان تحویل دهیم. پروژه دیگری که در حال انجام بود، پروژه نصب تابلوی سردر اداره تحویل شماره ۱، براساس استانداردهای متعارف شرکت بود که متأسفانه در روزهای جنگ متوقف و نیمه‌کاره رها شد.

## « در روزهایی که زیرساخت‌های کشور تحت فشار بود، موضوع تأمین سوخت چقدر برای شما اهمیت داشت؟

یکی از موضوعاتی که شاید کمتر دیده شد، اما نقش بسیار مهمی در عبور از بحران داشت، مدیریت ذخایر سوخت بود. پیش از آغاز جنگ، زرمه‌هایی درباره احتمال درگیری وجود داشت و ما از همان زمان تلاش کردیم مخزن سوخت مجموعه را در وضعیت مناسب و پر نگه داریم؛ زمانی که جنگ آغاز شد، حدود ۴۹ هزار و ۵۰۰ لیتر بنزین در مخزن مجموعه، ذخیره داشتیم. همین موضوع باعث شد در روزهای ابتدایی که صف‌های طولانی در جایگاه‌های سوخت شکل گرفته بود، با مشکل جدی مواجه نشویم. حتی علاوه بر نیازهای داخلی، به بخش‌هایی از گروه، از جمله حراست، معاونت‌ها، واحدهایی که درگیر عملیات بودند و حتی برخی مشتریان نیز سوخت اختصاص دادیم. هنگام تحویل خودروی بعضی مشتریان هم ۱۰ تا ۱۵ لیتر بنزین در خودرو شارژ می‌شد تا بتوانند بدون دغدغه از مجموعه خارج شوند که در آن شرایط، این موضوع حس خوبی در مشتریان ایجاد می‌کرد.

این تجربه باعث شد پس از جنگ، حساسیت ما نسبت به ذخیره سوخت بیشتر شود. به‌صورتی که امروز تلاش می‌کنیم سطح ذخیره مخزن، همواره در وضعیت مطمئن و بالای ۸۰ درصد باقی بماند؛ چون نمی‌توان پیش‌بینی کرد بحران بعدی چه زمانی و با چه ابعادی رخ خواهد داد.

## « در طول جنگ، خود مجموعه و مراکز تحویل هم در معرض تهدید قرار گرفتند؟

بله؛ یکی از دشوارترین بخش‌های ماجرا این بود که بمباران فقط بیرون شرکت جریان نداشت و بعضاً در فاصله بسیار نزدیک با ما اتفاق می‌افتاد. علاوه بر حمله به محدوده خیابان



گرفته تا محدودیت‌های ارتباطی، کمبود سوخت، آسیب به مراکز تحویل یا محدودیت در حمل‌ونقل. در همان روزهای جنگ رمضان هم، ابتدا از پیام‌رسان‌های داخلی استفاده کردیم و حتی شماره تلفن ثابت منازل نیروها را جمع‌آوری کردیم تا اگر ارتباطات تلفن همراه هم دچار مشکل شد، همچنان بتوانیم هماهنگی‌های لازم را انجام دهیم. فضاهای دیوی اضطرابی هم مانند پارکینگ آذر ۳ پیش‌بینی شده‌اند؛ همچنین ذخایر اقلام و متعلقات خودرو مدیریت شده و برای بسیاری از فرایندهای بحرانی، سناریوهای جایگزین تعریف شده است.

تجربه جنگ به ما نشان داد که مهم‌ترین اصل، آمادگی برای شرایط عدم قطعیت است. ممکن است بحران بعدی جنگ نباشد و اتفاق دیگری مانند زلزله، سیل یا اختلال زیرساختی باشد. اما امروز نسبت به قبل آمادگی بسیار بیشتری داریم و می‌دانیم در هر سناریو، چه اقداماتی باید انجام شود.

#### «مهم‌ترین درسی که از این دوران گرفتید چه بود؟»

امروز برای شرایط بحرانی آمادگی بیشتری داریم. از ذخیره سوخت و اقلام موردنیاز گرفته، تا مسیرهای جایگزین ارتباطی و فضاهای دیوی اضطرابی. برای سناریوهای مختلف هم برنامه‌ریزی شده است؛ اما مهم‌تر از همه، تجربه همدلی و همکاری بود. در آن روزها دیدیم که وقتی همه در کنار هم قرار می‌گیرند، می‌توان از سخت‌ترین شرایط هم عبور کرد. همین سرمایه انسانی، بزرگ‌ترین نقطه قوت ما در بحران بود.

این تجربه بیش از هر چیز ثابت کرد که سرمایه اصلی سازمان، آدم‌های آن هستند. تجهیزات، فرایندها و زیرساخت‌ها اهمیت دارند، اما در روزهای بحران، این تعهد، همدلی و مسئولیت‌پذیری افراد است که باعث می‌شود کارها متوقف نشود. در آن روزها، همه تلاش ما این بود که مشتری احساس کند کرمان موتور در سخت‌ترین شرایط هم کنار او ایستاده است. امروز که به آن روزها نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که هیچ‌چیز بالاتر از تحویل خودرو به مشتریان در شرایط جنگی و کاهش استرس آن‌ها نبوده است. مهم‌ترین دستاورد ما همین ارتباط و همراهی است که میان کارکنان، نمایندگی‌ها، شرکت‌های همکار و مشتریان شکل گرفته است.

سپاه اسلام و آسیب‌دیدن مراکز تحویل، چندین نوبت، اطراف مجموعه نیز هدف حملات قرار گرفت. حتی بخشی از سقف واحد حمل و تحویل مرکزی، بر اثر موج انفجار آسیب دید و فروریخت که خوشبختانه آن لحظه، نیروها نزدیک آنجا نبودند و حادثه انسانی رخ نداد.

روزهای ابتدایی جنگ، زمانی که بمباران‌ها در اطراف مجموعه آغاز شد، به همراه چند نفر از همکاران تصمیم گرفتیم خودروهایی را که در مجاورت دیوارها و نقاط پرریسک قرار داشتند جابه‌جا کنیم. آن زمان هیچ‌کس نمی‌دانست حملات تا کجا ادامه پیدا می‌کند و تلاش ما این بود که ریسک آسیب به خودروهای مشتریان را تا حد ممکن کاهش دهیم. واقعیت این است که در آن روزها خودروی مشتریان را مانند خودروی شخصی خودمان می‌دیدیم و تنها دغدغه ما این بود که خودروها سالم بمانند و به دست صاحبانشان برسند.

#### «در چنین شرایطی، مسئولیت‌پذیری همکاران چه نقشی در عبور از بحران داشت؟»

اگر بخواهم از مهم‌ترین عامل موفقیت‌مان در این دوران نام ببرم، بدون تردید باید به مسئولیت‌پذیری و حس تعهد همکاران اشاره کنم. بسیاری از همکاران در شرایطی سر کار حاضر می‌شدند که خودشان و خانواده‌هایشان نیز تحت تأثیر شرایط جنگی بودند. بعضی از همکاران، حتی بدون اضافه‌کار و صرفاً به‌خاطر اینکه کار مشتریان متوقف نشود، در محل حضور پیدا می‌کردند. پس از پایان جنگ نیز تلاش کردیم از افرادی که در این دوران حضور داشتند، قدردانی کنیم؛ در این زمینه، هم قدردانی معنوی انجام شد و هم حمایت‌های مادی در نظر گرفته شد تا همکاران احساس کنند تلاش‌ها و فداکاری‌هایشان دیده شده است. حضور مدیران ارشد مانند آقای جعفری، معاونت بازاریابی و فروش و بازدید ایشان در چند نوبت از مجموعه نیز تأثیر زیادی داشت و همین حضور و پیگیری، باعث افزایش روحیه همکاران شد.

#### «باتجربه‌ای که امروز از این بحران به دست آمده، برای شرایط مشابه چه آمادگی‌هایی ایجاد شده است؟»

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این دوران، تبدیل تجربه‌های عملی به برنامه‌های اجرایی برای آینده بود. امروز برای سناریوهای مختلف برنامه‌ریزی کرده‌ایم؛ از اختلال اینترنت و قطع پیام‌رسان‌ها

گفت‌وگو با روسای امور مشتریان کرمان موتور درباره مدیریت پاسخگویی، حفظ ارتباط با مشتریان و تجربه روزهایی که امید از آن سوی خط شنیده می‌شد.

## امید در آن سوی خط

در روزهایی که جنگ، بسیاری از معادلات عادی کسب‌وکار را بر هم زده بود، واحد امور مشتریان کرمان موتور بیش از هر زمان دیگری در خط مقدم ارتباط با مشتریان قرار داشت؛ جایی که باید هم پاسخگوی نگرانی مردم می‌بود، هم محدودیت‌های ناشی از جنگ را مدیریت می‌کرد و هم میان انتظارات مشتریان و واقعیت‌های موجود تعادل برقرار می‌ساخت.

در این گفت‌وگو با خانم آزاده دادیار و آقای امیر سرافرازیان، روسای اداره ممیزی و خدمات مشتریان حضوری، از تجربه روزهای جنگ، چالش‌های پاسخگویی، مدیریت بحران و درس‌هایی که از این روزها برای آینده آموخته‌اند، صحبت کرده‌ایم.



## جنگ چه تغییری در فضای کاری امور مشتریان ایجاد کرد؟

**آقای سرافرازیان:** روز اولی که جنگ شروع شد، مثل همه مردم، ما هم در شوک بودیم. هنوز کسی دقیق نمی‌دانست ابعاد ماجرا چیست و قرار است چه اتفاقی بیفتد. طبیعی بود که این شوک روی همکاران ما هم اثر بگذارد؛ بعضی‌ها نگران خانواده‌هایشان بودند، بعضی‌ها مسیرهای رفت‌وآمدشان ناامن شده بود و خیلی‌ها اصلا نمی‌دانستند فردا باید سر کار بیایند یا نه. اما از همان ساعات اولیه برای ما یک موضوع روشن بود؛ اینکه ارتباط شرکت با مشتری نباید قطع شود. شاید خیلی از فرایندها کند یا متوقف می‌شد، اما اگر تلفن‌های امور مشتریان هم از دسترس خارج می‌شد، عملا آخرین مسیر ارتباطی مشتری با شرکت از بین می‌رفت. به همین دلیل، با وجود همه نگرانی‌ها، سعی کردیم پاسخگویی را حفظ کنیم. شاید تعداد نیروها کمتر شد، شاید اینترنت با اختلال مواجه بود، اما خط تلفن نباید خاموش می‌شد.

## اولین دغدغه مشتریان در روزهای ابتدایی جنگ چه بود؟

**آقای سرافرازیان:** ابتدای جنگ، بیشتر تماس‌ها از جنس نگرانی بود. مردم هنوز نمی‌دانستند شرایط قرار است به چه سمتی برود. سوال‌هایی که مطرح می‌کردند بیشتر این بود که «خودرو ما چه می‌شود؟»، «تحويل انجام می‌شود؟»، «نمایندگی‌ها باز هستند؟» یا «اگر خودرویم در تعمیرگاه است، چه اتفاقی برایش می‌افتد؟». خیلی‌ها فقط دنبال این بودند که از وضعیت خودروی خود مطلع شوند و یک نفر به آن‌ها بگوید شرایط چگونه است.

بعد از چند روز، نوع تماس‌ها هم تغییر کرد. وقتی مردم دیدند جنگ ادامه پیدا کرده، دغدغه‌ها تخصصی‌تر شد؛ یکی دنبال قطعه بود، یکی درباره خودرویی که در نمایندگی متوقف شده بود سؤال می‌کرد، یکی هم درباره زمان تحويل یا وضعیت خدمات پس از فروش پیگیری می‌کرد.

## در چنین شرایطی خود واحد امور مشتریان با چه محدودیت‌هایی روبه‌رو بود؟

**خانم دادیار:** محدودیت کم نبود؛ از یک طرف اینترنت با اختلال روبه‌رو بود و ارتباط با خیلی از همکاران و نمایندگی‌ها سخت شده بود. از طرف دیگر، بخشی از نیروها به دلایل مختلف امکان حضور نداشتند و طبیعتا باید با تعداد کمتری از همکاران، همان حجم پاسخگویی را انجام می‌دادیم.

از طرف دیگر، بعضی از فرایندهایی که در شرایط عادی پشتوانه پاسخگویی ما هستند، خودشان تحت تاثیر جنگ قرار گرفته بودند. مثلا وقتی زنجیره تامین قطعه یا حمل‌ونقل با مشکل مواجه می‌شود، طبیعتا پاسخ دادن به مشتری هم دشوارتر می‌شود؛ چون خودت هم منتظر اطلاعات جدید هستی. در

چنین شرایطی، مهم‌ترین کار این بود که ارتباط با مشتری قطع نشود؛ حتی اگر هنوز پاسخ نهایی را نداشتیم، مشتری باید احساس می‌کرد موضوعش پیگیری می‌شود.

## در آن یک هفته تعطیلی، چه تصمیمات راهبردی برای ادامه خدمت‌رسانی گرفتید؟

**خانم دادیار و آقای سرافرازیان:** چند تصمیم مهم گرفتیم. اولین تصمیم، مربوط به ارتباط با سازمان‌ها و نهادهای نظارتی بود. گزارشی کامل از وضعیت نمایندگی‌های فعال سراسر کشور تهیه کردیم؛ اینکه هر استان چند نمایندگی فعال دارد، کدام‌ها پذیرش انجام می‌دهند و شماره‌های پشتیبانی آن‌ها چیست. این گزارش را برای سازمان حمایت ارسال کردیم تا در جلسه دولت اعلام شود که خدمات پس از فروش کرمان موتور تعطیل نیست و مشتریان همچنان می‌توانند خدمات دریافت کنند. اما به نظرم مهم‌ترین تصمیم، استفاده از تجربه جنگ قبلی بود. در جنگ دوازده روزه فرصت آموزش نداشتیم، اما این بار از همان روزهای اول از ظرفیت دفاتر منطقه‌ای استفاده کردیم. دو نفر از همکاران امور مشتریان در مشهد و سه نفر در کرمان را وارد چرخه پاسخگویی کردیم. این همکاران قبلا در بخش نظرسنجی فعالیت می‌کردند و تجربه رسیدگی به پرونده‌های مشتریان را نداشتند، اما در همان چند روز اول به آن‌ها آموزش دادیم و خط ورودی تماس برایشان تعریف کردیم. این پنج نفر در مناطقی مستقر بودند که شرایط امن‌تری داشتند و بخشی از تماس‌های مشتریان را پاسخ می‌دادند. همین موضوع کمک بزرگی به ما کرد، چون اگر تهران با محدودیت بیشتری مواجه می‌شد، یک تیم پشتیبان آماده داشتیم.

## یعنی عملا شبکه پاسخگویی را به چند بخش تقسیم کرده بودید؟

**خانم دادیار و آقای سرافرازیان:** دقیقا. شبکه پاسخگویی را روی چهار بخش طراحی کردیم؛ همکاران دورکار، ساختمان مرکز تماس تهران با ظرفیت محدود، دفتر منطقه‌ای مشهد و دفتر منطقه‌ای کرمان. این چهار بخش به گونه‌ای طراحی شده بودند که اگر هر کدام از بخش‌ها از مدار خارج شد، بخش‌های دیگر بتوانند کار را ادامه بدهند. حتی اگر تهران تخلیه می‌شد یا ارتباطات دچار مشکل می‌شد، می‌دانستیم آن پنج نفر همچنان پاسخگو هستند و این برای ما یک پشتوانه ارزشمند بود.

## با وجود محدودیت‌های امنیتی، اگر مشتریان به صورت حضوری مراجعه می‌کردند، چه می‌کردید؟

**خانم دادیار:** بستن ورودی ساختمان فقط به خاطر امنیت خود مردم بود. در فاصله حدود پانصد متری ساختمان ما حمله شده بود، مسیرها بسته بودند و حتی برای حضور خود ما هم محدودیت وجود داشت. با نیروهای امنیتی صحبت کردیم و توضیح دادیم که واحد امور مشتریان، بخش پشتیبانی است

و لازم است همکاران در محل حضور داشته باشند. ترجیح ما این بود که در آن شرایط، مراجعه حضوری به حداقل برسد؛ چون ساختمان ما در مجاورت مراکز حساس قرار داشت و نمی‌خواستیم اگر اتفاقی رخ داد، شهروندان عادی آسیب ببینند. با این حال، اگر مشتری بدون اطلاع قبلی مراجعه می‌کرد، با وجود اینکه از طریق سایت و شبکه‌های اطلاع‌رسانی اعلام کرده بودیم مراجعه حضوری انجام نشود، او را راهنمایی می‌کردیم، داخل ساختمان می‌آوردیم و کارش را تا جایی که امکان داشت انجام می‌دادیم.

**آقای سرافرازیان:** چند نفر از مشتریان اصلا از شرایط اطلاع نداشتند و حضوری مراجعه کرده بودند. آن‌ها را دعوت کردیم داخل، صحبت کردیم و بسته به نوع درخواستشان تصمیم گرفتیم. بعضی کارها همان‌جا انجام می‌شد، بعضی پرونده‌ها را اولویت‌بندی می‌کردیم و برای پیگیری بعدی با مشتری تماس می‌گرفتیم.

## با وجود تعطیلی بسیاری از سازمان‌ها، روند رسیدگی به پرونده‌های مشتریان متوقف نشد؟

**خانم دادیار:** نه، تلاش کردیم حتی‌الامکان متوقف نشود. درست است که بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای نظارتی تعطیل یا دورکار بودند، اما بعضی استان‌ها مثل گیلان و مازندران شرایط عادی‌تری داشتند و فعالیتشان ادامه داشت. به همین دلیل، ما هم فرایند رسیدگی را متوقف نکردیم. در حوزه خدمات پس از فروش، اگر خودرویی متوقف شده بود یا مشتری به دلیل کمبود قطعه مشکل داشت، پرونده‌ها را در اولویت قرار می‌دادیم. همکاران رسیدگی به شکایات هم در پیام‌رسان «بله» گروه مشترکی با همکاران خدمات پس از فروش تشکیل داده بودند و به صورت روزانه پرونده‌ها را پیگیری می‌کردند تا با وجود همه محدودیت‌های حمل‌ونقل و تامین قطعات، نیاز مشتریان تا حد امکان برطرف شود.

## در مورد خودروهایی که در تعمیرگاه‌ها متوقف بودند، چه تمهیداتی اندیشیده شد؟

**خانم دادیار:** در بخش خدمات پس از فروش، چند تصمیم مهم گرفته شد که کمک کرد فشار مراجعات کمتر شود. یکی از مهم‌ترین آن‌ها افزایش بازه گارانتی بود؛ هم از نظر زمانی و هم از نظر کیلومتری. به این ترتیب، مشتریانی که موعد سرویس ادواری‌شان رسیده بود، این اطمینان را داشتند که اگر چند روز یا چند هفته دیرتر مراجعه کنند، مشکلی برای گارانتی خودروشان پیش نمی‌آید. همین موضوع باعث شد حجم پذیرش تعمیرگاه‌ها کاهش پیدا کند و تمرکز روی خودروهای ضروری باشد.

از طرف دیگر، شرکت بم خودرو برای تامین برخی قطعات مجوز داد که نمایندگی‌ها در صورت نیاز، قطعات را از بازار آزاد تهیه کنند. نمایندگی مشخصات قطعه را ارسال می‌کرد، پس از

بررسی و تایید، مجوز خرید صادر می‌شد. اگر خودرویی به دلیل نبود قطعه متوقف شده بود، با وجود همه محدودیت‌ها تلاش می‌کردیم قطعه را به هر شکل ممکن تامین کنیم. حتی در بعضی موارد با خود نمایندگی هماهنگ می‌کردیم تا یک کارگزار در تهران معرفی کند، قطعات را تحويل بگیرد و به نمایندگی برساند تا خودروی مشتری هرچه زودتر آماده شود.

**آقای سرافرازیان:** بم خودرو یک تصمیم دیگر هم گرفت که به نظر من هم نقاط قوت داشت و هم چالش‌هایی ایجاد می‌کرد. خودروهایی که خرابی آن‌ها منجر به توقف می‌شد، در آن مقطع پذیرش نمی‌شدند. حسن این تصمیم این بود که اگر خدای نکرده نمایندگی یا تعمیرگاهی هدف حمله قرار می‌گرفت، خودروهای مشتریان داخل مجموعه آسیب نمی‌دیدند. بعضی مشتری‌ها هم هستند که روزهای آخر گارانتی، خودرو را برای انجام تعمیرات در نمایندگی می‌گذارند و این تصمیم از بروز مشکلات احتمالی برای آن‌ها جلوگیری می‌کرد. البته خود همکاران بم خودرو هم شرایط سختی را پشت سر گذاشتند. انبار قطعات آن‌ها هدف حمله قرار گرفت و ساختمان اداری‌شان هم آسیب دید. به همین دلیل، تعدادی از همکارانشان به ساختمان امور مشتریان منتقل شدند و مدتی در کنار ما مستقر بودند تا روند خدمت‌رسانی بدون وقفه ادامه پیدا کند.

## واحد‌های پشتیبان تا چه اندازه توانستند در این شرایط از شما حمایت کنند؟

**خانم دادیار:** مهم‌ترین واحدهایی که بیشترین ارتباط را با ما داشتند، معاونت فروش و خدمات پس از فروش بودند. خوشبختانه معاونت هم‌راستای ما است، در تمام این مدت همکاری و پشتیبانی خوبی داشت. اداره تحويل هم از همان واحدهایی بود که همزمان با ما در محل حضور داشت و پاسخگویی را متوقف نکرد. با همکاران خدمات پس از فروش هم از همان روزهای اول یک گروه کاری در پیام‌رسان «بله» تشکیل دادیم تا شکایت‌ها و پرونده‌های مشتریان را به صورت روزانه پیگیری کنیم. بعد از اینکه ساختمان بم خودرو آسیب دید، تعدادی از همکاران خدمات پس از فروش در ساختمان امور مشتریان مستقر شدند و همین موضوع باعث شد ارتباط و هماهنگی بین دو واحد سریع‌تر و راحت‌تر انجام شود.

البته در بعضی بخش‌ها هم چالش‌هایی داشتیم. یکی از مهم‌ترین آن‌ها، واحد مالی بود. همزمان با حملات سایبری به بانک‌ها، قطعی اینترنت و مشکلات شبکه بانکی، موضوع وصول چک‌های اقساط مشتریان هم به یک دغدغه جدی تبدیل شده بود. خیلی از مشتری‌ها تماس می‌گرفتند و می‌پرسیدند چرا چکشان وصول نمی‌شود یا آیا امکان تعویق اقساط وجود دارد. گاهی واقعا پاسخی نداشتیم؛ چون خود واحد متولی هم با توجه به شرایط خاص جنگ، هنوز در حال بررسی و تصمیم‌گیری بود. در برخی ماموریت‌ها و بازدیدهای غیرضروری هم به دلیل ملاحظات امنیتی ناچار شدیم برنامه‌ها را متوقف

کنیم، اما در حوزه‌های اصلی فروش، خدمات پس از فروش و پاسخگویی به مشتریان، خوشبختانه همکاری و همدلی خوبی بین واحدها وجود داشت. همه شرایط یکدیگر را درک می‌کردند و همین همراهی باعث شد بتوانیم خدمت‌رسانی را بدون وقفه ادامه دهیم.

#### بزرگ‌ترین چالش شما در طول جنگ چه بود؟

**خانم دادیار:** به نظر من، بزرگ‌ترین چالش، قطعی اینترنت و محدودیت‌های ارتباطی برای همکاری بود که دورکار شده بودند. این موضوع کاملاً خارج از اختیار ما بود. با توجه به اینکه مشخص نبود جنگ چقدر طول می‌کشد، خیلی از همکاران شهر را ترک کرده بودند و به شهرهای خودشان یا مناطق امن‌تر رفته بودند؛ اما هر منطقه شرایط متفاوتی داشت. یک نفر سیم‌کارت اپرانسل داشت، یکی همراه اول، یکی هم از وای‌فای مبین‌نت استفاده می‌کرد. بعضی مناطق فقط یک اپراتور آتن می‌داد و بقیه کاملاً از دسترس خارج بودند. همین موضوع باعث می‌شد ارتباط با همکاران و انجام کارها با اختلال‌های جدی روبه‌رو شود.

**آقای سرافرازیان:** علاوه بر این، بخشی از همکاران اصلاً لپ تاپ سازمانی نداشتند. از واحد IT پیگیری کردیم، اما گفتند لپ تاپ امنی برای تحویل وجود ندارد. از طرف دیگر، سه نفر از همکاران لپ تاپ شخصی و حتی حرفه‌ای داشتند، اما نرم‌افزار دورکاری شرکت روی آن‌ها اجرا نمی‌شد. وقتی از واحد IT علت را پرسیدیم، گفتند این نرم افزار با کارت صدای آن لپ تاپ‌ها سازگار نیست. در حالی که اگر قرار است زیرساخت دورکاری فراهم شود، باید روی همه سیستم‌ها قابل استفاده باشد. در نتیجه، بعضی از همکاران ناچار بودند با وجود همه خطرات، حضوری به شرکت بیایند؛ آن هم در شرایطی که چند متر آن‌طرف‌تر از شرکت بمباران شده بود و منطقه از نظر امنیتی وضعیت مناسبی نداشت.

**خانم دادیار:** مشکل دیگر، هزینه رفت‌وآمد همکاران بود. در آن روزها سرویس شرکت برقرار نبود و هزینه اسنپ هم به شدت افزایش پیدا کرده بود. برای اینکه این موضوع مانع حضور همکاران نشود، با هماهنگی آقای جعفری، معاونت بازاریابی و فروش، تصمیم گرفتیم هزینه رفت‌وآمد را از محل تنخواه واحد به‌صورت روزانه پرداخت و تسویه کنیم تا همکاران بابت این موضوع دغدغه‌ای نداشته باشند.

#### پاسخگویی به مشتریان در این شرایط چه تفاوتی با روزهای عادی داشت؟

**آقای سرافرازیان:** در روزهای عادی معمولاً می‌توانیم زمان مشخصی برای پاسخ یا انجام یک فرایند اعلام کنیم، اما در شرایط جنگ خیلی از تصمیم‌ها لحظه‌ای بود. ممکن بود صبح برنامه‌ای داشته باشیم و ظهر شرایط کاملاً تغییر کند. به همین دلیل، همکاران ما مجبور بودند مدام اطلاعاتشان را به‌روز کنند

تا پاسخ اشتباه به مشتری ندهند. گاهی هم پیش می‌آمد که خود مشتری فقط نیاز داشت کسی شرایط را برایش توضیح دهد. خیلی وقت‌ها بعد از اینکه شرایط را شفاف توضیح می‌دادیم، می‌گفتند «متوجه شدیم، فقط می‌خواستیم بدانیم چه خبر است».

#### آیا تماس‌های مشتریان در طول جنگ بیشتر شد؟

**آقای سرافرازیان:** جالب است که برعکس تصور خیلی‌ها، در خود دوران جنگ تعداد تماس‌ها کاهش پیدا کرد. مردم بیشتر درگیر شرایط عمومی کشور بودند و خیلی از موضوعاتی که در شرایط عادی برایشان اولویت داشت، موقتاً به حاشیه رفت. اما به محض اعلام آتش بس، شرایط کاملاً تغییر کرد. همان هفته اول حجم تماس‌ها به شدت بالا رفت؛ به شوخی می‌گفتیم تلفن‌ها داشت منفجر می‌شد. مشتری‌ها می‌گفتند «حالا که آتش‌بس شده، خودرویمان را کی تحویل می‌دهید؟» یا «وضعیت پرونده ما چه شد؟». انگار تا قبل از آن همه منتظر بودند شرایط کمی آرام‌تر شود و بعد دوباره پیگیری‌هایشان را از سر گرفتند.

#### با وجود شرایط جنگی و نزدیکی به ایام عید، بازدید از نمایندگی‌ها را هم انجام دادید؟

**خانم دادیار:** بله، اتفاقاً این یکی از کارهایی است که واقعاً به آن افتخار می‌کنم. برای انجام بازدیدهای نوروزی، از ظرفیت همکاران امور مشتریان و حتی سایر بخش‌ها استفاده کردیم و توانستیم بیش از ۷۰ تا ۷۵ درصد نمایندگی‌های سراسر کشور را به صورت حضوری بازدید کنیم؛ حتی استان‌هایی که بیشترین حجم حملات را داشتند، مثل ایلام، کرمانشاه، خوزستان و شاهین‌شهر. هدف فقط بازدید نبود. همکاران می‌رفتند تا مطمئن شوند نمایندگی باز است، خدمات ارائه می‌دهد و اگر مشتری آنجا مشکلی داشت یا کارش نیمه تمام مانده، همان‌جا موضوع را پیگیری کنند. اتفاق جالب این بود که ما هر سال برای این بازدیدها از ماه‌ها قبل برنامه‌ریزی می‌کنیم، بودجه مشخص می‌شود و کار به پیمانکار سپرده می‌شود؛ اما امسال از ابتدای اسفند، اصلاً فرصتی برای برنامه‌ریزی و تخصیص بودجه نداشتیم. با این حال، همکاران بدون اینکه بدانند اصلاً قرار است هزینه‌ای پرداخت شود یا حتی تقدیری از آن‌ها بشود، در همان شرایط جنگی داوطلب شدند و به ماموریت رفتند. این روحیه برای من واقعاً ارزشمند بود.

**آقای سرافرازیان:** یکی از همکاران ما، آقای آزادی از ساختمان صدف، بر اثر موج انفجار دست و پایش آسیب دیده و شکسته بود؛ اما با همان شرایط حاضر شد برای بازدید نمایندگی‌ها برود. هر چقدر گفتیم «تو را خدا نرو»، می‌گفت: «نه، مشکلی نیست، می‌روم». با پای آسیب‌دیده به کرمانشاه، همدان، ساوه و اهواز رفت. یادم هست یک بار که در مسیر اهواز بود، هشدار سیل اعلام شد و از او خواهش کردیم دیگر ادامه ندهد

و برگردد. واقعاً مسئولیت‌پذیری بالایی داشت و با وجود همه سختی‌ها، مأموریتش را نیمه‌کاره رها نکرد.

**خانم دادیار:** خانم فروتن از همکاران مرکز تماس هم که هر سال در بازدیدهای نمایندگی‌ها رکوردار هستند، اعلام آمادگی کردند و همراه همسرشان به مازندران، اراک و اصفهان رفتند. یادم هست وقتی در اصفهان بودند، حدود یک ساعت قبل از رسیدنشان، منطقه هدف حمله قرار گرفته بود. برای من پیام فرستادند که شیشه‌های نمایندگی شکسته و آثار حمله کاملاً مشخص است.

اتفاق مهم دیگر این بود که همین بازدیدهای میدانی باعث شد بتوانیم نمایندگی‌های آسیب‌دیده را هم شناسایی کنیم؛ از جمله نمایندگی خسروانی کرج که آسیب جدی دیده بود، نمایندگی نیلی شاهین‌شهر که شیشه‌هایش شکسته بود، نمایندگی حاج ملک بندرعباس، نمایندگی کاردانی بوشهر و همچنین اداره تحویل ستوده که در جریان حملات آسیب دیده بودند.

#### در حوزه رسیدگی به شکایات، نوع مطالبات مشتریان تغییر کرده بود؟

**خانم دادیار:** به صورت کلی، سرفصل‌های شکایت مشتریان تغییر خاصی نکرد. همان موضوعات همیشگی مثل تحویل خودرو، خسارت تاخیر، قطعات و... وجود داشت، اما اولویت‌ها عوض شد. در زمان جنگ، بیشترین دغدغه مردم این بود که خودرویشان متوقف نماند. اگر خودرو در نمایندگی بود، می‌خواستند هر طور شده آن را تحویل بگیرند یا تعمیر شود تا بتوانند از آن استفاده کنند. به همین دلیل، موضوع تامین قطعات در آن مقطع خیلی پررنگ‌تر از قبل شد.

#### در آن روزها مهم‌ترین اصل برای شما چه بود؟

**آقای سرافرازیان:** واقعیت این است که در بحران، اولویت‌ها تغییر می‌کند. خیلی از شاخص‌هایی که در شرایط عادی برایمان مهم است، جای خودش را به یک هدف بزرگ‌تر می‌دهد و آن هم حفظ ارتباط با مشتری و حفظ تداوم خدمت است. ما از همان ابتدا تلاش کردیم اجازه ندهیم مشتری احساس کند شرکت او را رها کرده است. شاید نتوانیم همه مشکلات را همان لحظه حل کنیم، اما اینکه پاسخگو باشیم، موضوع را پیگیری کنیم و ارتباط را حفظ کنیم، خودش بخش مهمی از اعتماد مشتری است.

## اولویت، حفظ بقا بود

#### با وجود همه این فشارها، چطور توانستید پاسخگویی را حفظ کنید؟

**آقای سرافرازیان:** واقعیت این است که کار خاص و عجیب و غریبی نکردیم؛ بیشتر سعی کردیم آرامش خودمان را حفظ کنیم. اگر خود کارشناس مضطرب باشد، طبیعتاً نمی‌تواند به مشتری آرامش بدهد. از همان روزهای اول با بچه‌ها صحبت

کردیم و گفتیم هر اطلاعاتی که داریم همان را به مشتری منتقل کنیم؛ نه چیزی را پنهان کنیم و نه وعده‌ای بدهیم که مطمئن نیستیم بتوانیم انجامش بدهیم. خیلی وقت‌ها مشتری فقط می‌خواست بداند آن طرف خط یک نفر هست که جوابش را بدهد. شاید همان لحظه نتوانیم مشکلش را حل کنیم، اما اینکه احساس کند شرکت صدایش را می‌شنود، خودش خیلی مهم بود.

#### وضعیت همکاران در آن روزها چطور بود؟

**خانم دادیار:** همه نگران بودند؛ این را نمی‌شود انکار کرد. هر کسی خانواده داشت، هر کسی دغدغه خودش را داشت. بعضی از همکاران مسیرهای طولانی می‌آمدند، بعضی‌ها در مناطقی زندگی می‌کردند که شرایط امنیتی سخت‌تری داشت. طبیعی بود که استرس وجود داشته باشد. اما با همه این شرایط، بچه‌ها پای کار بودند. شاید با تعداد کمتر، شاید با ساعت کاری متفاوت، اما کار را رها نکردند. ما هم تا جایی که امکان داشت شرایط را برایشان تسهیل کردیم. هر جا امکان دورکاری بود از آن استفاده کردیم، ساعت‌های کاری را منعطف‌تر کردیم و سعی کردیم فشار روحی همکاران کمتر شود.

#### به نظر می‌رسد در آن روزها اولویت‌های واحد امور مشتریان هم تغییر کرده بود.

**خانم دادیار:** کاملاً همین‌طور است. در شرایط عادی، ما برای رضایتمندی مشتری برنامه‌های مشخصی داریم؛ مثلاً کاهش زمان رسیدگی، اجرای برنامه‌های اصلاحی، بازدید نمایندگی‌ها، پیگیری شاخص‌های رضایتمندی و ده‌ها موضوع دیگر. اما در شرایط جنگ، اولویت‌ها تغییر می‌کند. دیگر اولویت اول، حفظ بقا است.

وقتی وارد مرحله حفظ بقا می‌شوید، بعضی اولویت‌ها ناخواسته کنار می‌روند. مثلاً بعضی برنامه‌ها مثل بازدید نمایندگی‌ها را تا حدی توانستیم انجام بدهیم، اما بعضی موضوعات مثل تخصیص بودجه یا کاهش زمان رسیدگی دیگر در اختیار ما نبود. قبلاً هدفمان این بود که خسارت مشتری در کوتاه‌ترین زمان پرداخت شود، اما در آن شرایط واقعا محدودیت داشتیم. این شاید با اصل رضایتمندی مشتری در تناقض باشد، اما وقتی در شرایط بحران قرار می‌گیرید، ناچارید اولویت‌ها را تغییر بدهید. الان بیشتر داریم زمان می‌خریم؛ نه اینکه بخواهیم پرونده‌ها را ببندیم یا موضوعی را رها کنیم. امیدواریم با بهتر شدن شرایط، دوباره بتوانیم به همان استانداردهای قبلی برگردیم.

#### نهادهای نظارتی تا چه اندازه شرایط جنگ را در نظر می‌گرفتند؟

**خانم دادیار:** به نظر من این یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های ما بود. همه می‌دانستند کشور در شرایط بحرانی قرار دارد؛ همه مسئولان از شرایط خبر داشتند و خودشان هم درگیر

مدیریت بحران بودند، اما وقتی نوبت به فرایندهای مرتبط با خوروسازها می‌رسید، بسیاری از همان روال‌های عادی همچنان اجرا می‌شد. مشکل دقیقا از همین‌جا شروع می‌شد. من می‌دانم آن مسئول هم می‌داند کشور در چه شرایطی است، اما وقتی می‌خواهیم یک فرایند را جلو ببریم، کسی نمی‌گوید امروز شرایط، شرایط عادی نیست. هیچ امتیاز یا تسهیلات ویژه‌ای برای صنعت خودرو در چنین شرایطی در نظر گرفته نمی‌شود. در حالی که اولویت ما این بود که خودرو متوقف نماند و بتوانیم تعهداتمان را نسبت به مردم انجام بدهیم، گاهی با الزاماتی مواجه می‌شدیم که شاید در آن مقطع، اولویت اصلی نبود. مثلا می‌گویند باید همین امروز خسارت مشتری پرداخت شود. بله، این تعهد ما است و باید انجام شود، اما آیا در شرایطی که شرکت چند ماه فروش مناسبی نداشته و منابع محدود شده، حفظ نیروی انسانی و ادامه فعالیت شرکت هم اولویت نیست؟ گاهی احساس می‌کنیم هرکس فقط از زاویه مسئولیت خودش موضوع را می‌بیند.

#### در آن روزها، ارتباط با نمایندگی‌ها چگونه مدیریت می‌شد؟

**آقای سرافرازیان:** نمایندگی‌ها هم دقیقا مثل ما درگیر همین شرایط بودند. خیلی وقت‌ها خودشان هم اطلاعات قطعی نداشتند و منتظر تصمیم‌های جدید بودند. به همین دلیل ارتباطمان را بیشتر کردیم. تقریبا به صورت مستمر در تماس بودیم تا اگر تغییری در روند خدمات یا تامین قطعات ایجاد می‌شود، سریع به هم اطلاع بدهیم. خیلی از پاسخ‌هایی که ما به مشتری می‌دادیم، نتیجه همین ارتباط مستمر با نمایندگی‌ها بود.

#### فضای رفتاری مشتریان را چطور دیدید؟

**آقای سرافرازیان:** جالب بود؛ رفتار مشتری‌ها هم مثل خود شرایط، مدام تغییر می‌کرد. اوایل بیشتر نگرانی داشتند و سوال می‌کردند چه اتفاقی قرار است بیفتد. بعد که چند روز گذشت، آرام‌آرام سوالات تخصصی‌تر شد. اما چیزی که برای من جالب بود این بود که بیشتر مشتری‌ها شرایط را درک می‌کردند. وقتی واقعیت را برایشان توضیح می‌دادیم، معمولا همراهی می‌کردند. البته طبیعی است که بعضی‌ها هم انتظار داشتند همه چیز مثل گذشته باشد، اما در مجموع فکر می‌کنم مردم شرایط را می‌فهمیدند و می‌دانستند این محدودیت‌ها فقط مربوط به کرمان موتور نیست.

#### اگر دوباره چنین شرایطی پیش بیاید، مهم‌ترین اقدامی که باید انجام شود چیست؟

**خانم دادیار و آقای سرافرازیان:** به نظر من مهم‌ترین موضوع، توسعه زیرساخت‌های دورکاری است. اگر پشتیبانی انفورماتیک قوی‌تر باشد و تجهیزات لازم مثل لپ تاپ در اختیار همکاران

قرار بگیرد، خیلی از فعالیت‌های امور مشتریان اصلا نیازی به حضور فیزیکی ندارد. کار ما بیشتر پاسخگویی، پیگیری و ارتباط است و این‌ها از طریق تلفن و سامانه‌ها قابل انجام است. در جنگ بعدی، اگر چنین امکاناتی فراهم باشد، هم امنیت همکاران بیشتر حفظ می‌شود و هم کیفیت پاسخگویی کمتر آسیب می‌بیند.

#### سخت‌ترین خاطره‌ای که از آن روزها در ذهن‌تان مانده چیست؟

**خانم دادیار:** یکی از همکاران مرکز تماس، تازه استخدام شده بود و پدرش در تهران زندگی می‌کرد. همان روزی که اطراف فرودگاه را زدند، پدرش بر اثر شوک انفجار سخته کرد و در بیمارستان میلاد بستری شد. با این حال، این همکار هر روز سر کار می‌آمد و بعد از پایان ساعت کاری مستقیم به بیمارستان می‌رفت. جالب این بود که اصلا چیزی به ما نگفته بود. وقتی متوجه شدیم، گفتیم لازم نیست بیای شرکت؛ برو کنار پدرت باش. هم منطقه‌ای که زندگی می‌کنی خطرناک است، هم پدرت در بیمارستان بستری است.

**آقای سرافرازیان:** ایشان تازه استخدام شده بودند و خیلی هم آرام و کم‌حرف هستند. شاید پیش خودش فکر می‌کرد باید بیاید سر کار و وظیفه‌اش را انجام بدهد. تا وقتی خودمان متوجه نشدیم، چیزی نگفت.

#### در آن روزها برای قدردانی از همکارانی که در شرایط بحرانی کنار شرکت ماندند، اقدامی انجام شد؟

**خانم دادیار و آقای سرافرازیان:** راستش آن طوری که انتظار داشتیم متاسفانه کاری انجام نشد؛ باور کنید گاهی یک ایمیل ساده هم حال آدم را خوب می‌کند. همین که همکار احساس کند دیده شده و زحماتش به چشم آمده، خودش ارزش زیادی دارد. اما آقای شوندي، مهندس جعفری و مهندس پورکاظمی بعد از تعطیلات عید در ساختمان امور مشتریان به صورت حضوری از همکاران تشکر و قدردانی کردند.

#### و برای خودتان، سخت‌ترین لحظه جنگ چه زمانی بود؟

**آقای سرافرازیان:** برای من، یک روز مانده به اعلام آتش بس بود. بدون وقفه همه جا را می‌زدند. همان لحظه دیدم در نزدیکی شرکت تجهیزات و ادوات نظامی را جابه‌جا می‌کنند. واقعا لحظه ترسناکی بود. آنجا بیشتر از هر چیز، مسئولیت جان همکاران روی دوشم سنگینی می‌کرد. شاید سخت‌ترین بخش مدیریت در آن روزها همین بود؛ اینکه نگران باشی اتفاقی برای بچه‌هایی که کنار تو کار می‌کنند نیفتد.

**خانم دادیار:** برای من، روزی بود که حوالی شرکت را هدف قرار دادند. صبح که به شرکت رسیدم، تمام بلوار را بسته

بودند، نوار زرد کشیده بودند و مدام اعلام می‌کردند که یک بمب عمل نکرده در منطقه وجود دارد و همه باید محل را ترک کنند. سخت‌ترین تصمیم آن روز این بود که بمانیم یا همکاران را به خانه بفرستیم. بچه‌ها واقعا پنیک کرده بودند، بعضی‌ها گریه می‌کردند. همه خیابان‌های اطراف بسته بود و سرویس هم نداشتیم. چند نفر از ما کنار خیابان ایستاده بودیم و از راننده‌ها خواهش می‌کردیم همکاران را تا نزدیک‌ترین ایستگاه مترو برسانند. واقعا آرام کردن همکاران و در عین حال، احساس مسئولیت نسبت به جان آن‌ها، سخت‌ترین تجربه‌ای بود که در آن روزها داشتم.

### «خط تلفن را زمین نگذاشتیم»

#### بعد از اعلام آتش بس، شرایط چطور شد؟ حجم تماس‌ها تغییری کرد؟

**آقای سرافرازیان:** اتفاق جالبی که افتاد این بود که در دوران جنگ، تعداد تماس‌ها کاهش چشمگیری داشت. مردم بیشتر درگیر شرایط کشور بودند و خیلی از موضوعات را به بعد موکول کرده بودند اما به محض اینکه آتش بس اعلام شد، شرایط کاملا عوض شد. مخصوصا هفته اول، واقعا حجم تماس‌ها به شدت بالا رفت. بیشتر تماس‌ها هم با یک سوال مشترک شروع می‌شد: «حالا که آتش بس شده، خودرویمان را کی تحویل می‌دهید؟» انگار مردم هم منتظر بودند شرایط کمی آرام‌تر شود و بعد دوباره پیگیری‌هایشان را شروع کنند.

#### موضوع شکایت‌های مشتریان قبل و بعد از جنگ تفاوتی کرده بود؟

**خانم دادیار:** به صورت کلی، سرفصل‌های شکایت‌های ما همان سرفصل‌های همیشگی است؛ تحویل خودرو، خسارت تاخیر، قطعات، خدمات نمایندگی و مواردی از این دست. این‌ها تغییر نکرد. اما در زمان جنگ، بعضی از این موضوعات کم‌رنگ‌تر شد و بعد از آتش‌بس دوباره پررنگ شد. در خود جنگ، بیشترین موضوعی که با آن مواجه بودیم، تامین قطعات بود. مشتری می‌خواست خودرویش هرچه زودتر آماده شود و بتواند از آن استفاده کند. طبیعی هم بود؛ در آن شرایط، داشتن خودرو برای خیلی از خانواده‌ها اهمیت بیشتری پیدا کرده بود.

#### آیا موردی هم داشتید که مشتری اعلام کند خودرویش در جریان جنگ آسیب دیده است؟

**خانم دادیار:** بله، چند مورد داشتیم. اگر خودرویی داخل نمایندگی آسیب دیده باشد، مسئولیت جبران خسارت با کرمان موتور است و شرکت این مسئولیت را می‌پذیرد. اما اگر خودرو در خیابان یا منزل مشتری آسیب دیده

باشد، طبیعتا احراز و بررسی موضوع سخت‌تر است و باید مستندات لازم بررسی شود.

یکی از پرونده‌هایی که یادم مانده، مربوط به مشتری بود که خودرویش در جریان جنگ آسیب دیده و با امداد متفرقه، خودرو را به نمایندگی منتقل کرده بود. با اینکه حمل توسط امداد کرمان موتور انجام نشده بود، هزینه حمل خودروبر را شرکت پرداخت کرد؛ چون در آن شرایط، هدف ما این بود که تا جایی که می‌توانیم کنار مشتری باشیم و اجازه ندهیم بار مضاعفی به او تحمیل شود.

#### این روزها که از آن بحران فاصله گرفته‌اید، مهم‌ترین درسی که از آن دوران گرفتید چیست؟

**آقای سرافرازیان:** به نظر من مهم‌ترین درس این بود که در بحران، همه برنامه‌هایی که برای شرایط عادی نوشته‌ای، ممکن است در چند ساعت بی‌معنا شود. در آن روزها، واقعا تصمیم‌ها لحظه‌ای گرفته می‌شد. امروز یک اولویت داشتی، فردا شرایط کاملا تغییر می‌کرد. برای همین یاد گرفتیم که در بحران، مهم‌تر از هر برنامه‌ای، توانایی تصمیم‌گیری سریع و حفظ آرامش است. از طرف دیگر، برای من ثابت شد که ارتباط با مشتری نباید هیچ وقت قطع شود. حتی اگر نتوانیم همان لحظه مشکلش را حل کنیم، باید پاسخگو باشیم. همین ارتباط، بخش زیادی از اعتماد را حفظ می‌کند.

#### اگر دوباره چنین شرایطی پیش بیاید، امروز آمادگی بیشتری دارید؟

**خانم دادیار:** قطعا تجربه بیشتری داریم. خیلی از چیزهایی که آن روزها برایمان تجربه اول بود، امروز تبدیل به درس شده است. اگر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات تقویت شود و امکان دورکاری کامل‌تر فراهم باشد، بخش زیادی از فعالیت‌های امور مشتریان حتی در شرایط بحرانی هم بدون وقفه قابل انجام است. از طرف دیگر، امروز بهتر می‌دانیم در شرایط بحران، اولویت‌ها را چطور باید تعریف کنیم و منابع محدود را کجا متمرکز کنیم.

#### اگر بخواهید آن روزها را فقط در یک جمله توصیف کنید، آن جمله چیست؟

**آقای سرافرازیان:** «الان، در لحظه، اولویت حفظ بقاست. امروز زنده باشی، فردا فکر می‌کنی چطور زنده بمانی. همه چیز لحظه‌ای است».

**خانم دادیار:** «شاید خیلی از برنامه‌هایمان متوقف شد، اما خط تلفن را زمین نگذاشتیم. با نصف نیرو، با قطع اینترنت، با نگرانی و استرس بچه‌ها، اما خط بود و پاسخگو بودیم. این تنها چیزی بود که در آن روزها از دست ما خارج نشد و برای من، یعنی هنوز امید هست».

# وقتی سازمان در بحران متوقف نشد

پشت‌صحنه روزهای جنگ؛  
روایت انسان‌ها، فناوری و  
مسئولیت

جنگ فقط در میدان نبرد جریان ندارد؛ گاهی در دل سازمان‌ها، پشت میزهای مدیریت، اتاق‌های سرور، خطوط ارتباطی و میان تصمیم‌هایی شکل می‌گیرد که باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن گرفته شوند. در روزهایی که کشور شرایط متفاوت و پرتلاطمی را تجربه می‌کرد، کرمان موتور نیز مانند بسیاری از سازمان‌های بزرگ، با چالشی کم‌سابقه روبه‌رو شد؛ چالشی که تنها حفظ تولید و خدمات را هدف قرار نداده بود، بلکه امنیت کارکنان، پایداری زیرساخت‌های فناوری، استمرار فرایندها و حفظ آرامش سازمان را نیز به آزمون کشیده بود.

آنچه باعث شد چرخ فعالیت‌های شرکت از حرکت بازماند، تنها تجهیزات، سامانه‌ها یا دستورالعمل‌ها نبود؛ بلکه اعتماد میان مدیران، آمادگی زیرساخت‌ها، فرهنگ همکاری و مسئولیت‌پذیری کارکنانی بود که هرکدام بخشی از این مسیر را بر عهده گرفتند. در گفت‌وگویی با سیاوش محمدی، معاون منابع انسانی و هوشمندی کسب‌وکار و محمد شاداختر، مدیر فناوری اطلاعات کرمان موتور، از روزهایی گفتیم که بحران، معنای واقعی خود را نشان داد، از تصمیم‌هایی که در لحظه گرفته شد، از تلاش برای حفظ امنیت و آرامش کارکنان، از پایداری سامانه‌های حیاتی و از تجربه‌هایی که امروز به سرمایه‌ای ارزشمند برای آینده سازمان تبدیل شده است. آنچه در ادامه می‌خوانید، روایتی است از پشت‌صحنه روزهایی که شاید کمتر دیده شد؛ اما نقش مهمی در تداوم فعالیت کرمان موتور ایفا کرد.





## سیاوش محمدی، معاون منابع انسانی و هوشمندی کسب و کار

**اولین ساعات بحران؛ زمانی که باید سریع تصمیم می‌گرفتیم**

«اگر بخواهید به نخستین ساعات آغاز جنگ برگردید، آن روزها را چگونه به خاطر می‌آورید؟ اولین دغدغه و مهم‌ترین تصمیم شما چه بود؟»

بعد از پایان جنگ، فرصتی پیش آمد تا دور هم بنشینیم و درباره آن روزها صحبت کنیم. وقتی تجربه‌ها را کنار هم گذاشتیم، متوجه شدیم اتفاقاتی را پشت سر گذاشته‌ایم که بسیار فراتر از روال معمول فعالیت‌های سازمان بوده‌اند. در ظاهر، شرکت مثل همیشه در حال فعالیت بود؛ اما در واقعیت، تقریباً همه فرایندها باید متناسب با شرایط جدید بازتعریف می‌شد. درباره بسیاری از کارهایی که شاید در شرایط عادی، چند هفته برای آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کردیم، در آن روزها باید ظرف چند دقیقه تصمیم می‌گرفتیم. شاید امروز که به آن روزها نگاه می‌کنیم، تصور اینکه حتی ساده‌ترین فرایندها نیز تحت تأثیر جنگ قرار گرفته بود، کمی دشوار باشد اما واقعیت همین بود. حتی موضوعی مانند شست‌وشوی خودرو یا تحویل آن به مشتری نیز دیگر یک فرایند عادی نبود و باید با در نظر گرفتن محدودیت‌ها و شرایط جدید مدیریت می‌شد.

در آن مقطع، همه تلاش ما این بود که بهترین تصمیم ممکن را در کوتاه‌ترین زمان بگیریم. ظرفیت مشخصی برای انجام کارها داشتیم، اما عملاً با دو تا سه برابر آن ظرفیت فعالیت می‌کردیم و درعین حال، باید کیفیت خدمات نیز حفظ می‌شد. خوشبختانه در چهار سال گذشته، به تدریج به بلوغ مناسبی در استفاده از سامانه SAP رسیده بودیم. شاید در روزهای عادی اهمیت این سرمایه‌گذاری چندان محسوس نبود؛ اما در شرایط بحران، ارزش واقعی آن مشخص شد. به‌ویژه در فرایند تحویل خودرو، این زیرساخت کمک کرد بتوانیم بسیاری از امور را با سرعت و دقت بیشتری مدیریت کنیم تا از ایجاد اختلال در خدمت‌رسانی جلوگیری شود.

**تداوم فعالیت؛ وقتی مسئولیت از هر چیز مهم‌تر بود**

«با وجود شرایط جنگی، چه عاملی باعث شد فعالیت‌های شرکت بدون وقفه ادامه پیدا کند؟»

به اعتقاد من، نقطه آغاز هر تصمیم درست این بود که خودمان را جای مردم بگذاریم. باید از خودمان می‌پرسیدیم: «اگر جای مشتری یا همکارانمان بودیم، چه انتظاری از سازمان داشتیم؟»

بعد از آن، سؤال اصلی این بود که چگونه می‌توانیم در شرایط فورس‌ماژور، همان مسئولیت‌ها را با همان کیفیت و تا حد امکان با همان سرعت انجام دهیم؛ بدون اینکه به اصل کار آسیبی وارد شود.

خوشبختانه همکاران ما در بخش فروش و اداره تحویل، با وجود تمام محدودیت‌ها، توانستند فرایندها را به خوبی مدیریت کنند. شاید از بیرون، این موضوع ساده به نظر برسد؛ اما پشت هر خدمت یا خودرویی که در آن روزها به مشتری تحویل داده می‌شد، ساعت‌ها هماهنگی و تصمیم‌گیری وجود داشت.

از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های ما، هماهنگی میان مدیران و تیم‌های کاری بود. برای مثال، در بسیاری از تصمیم‌ها، زمانی که آقای شادختر به جمع‌بندی می‌رسیدند، من نیز تقریباً به همان نتیجه رسیده بودم. این هماهنگی، حاصل دستورالعمل یا ساختار سازمانی نیست؛ بلکه نتیجه سال‌ها همکاری، اعتماد متقابل و شناخت مشترک از اهداف سازمان است.

شاید نتوان این موضوع را با عدد و شاخص اندازه‌گیری کرد؛ اما وقتی در یک سازمان اصطکاک‌ها کمتر می‌شود، تصمیم‌ها سریع‌تر گرفته می‌شوند و افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک کنار هم قرار می‌گیرند، یعنی سرمایه‌ای ارزشمند در سازمان شکل گرفته است.

به اعتقاد من، بزرگ‌ترین دارایی ما، چه در حوزه منابع انسانی

و چه در فناوری اطلاعات، همین روحیه کار تیمی است. همه ما خودمان را عضوی از یک تیم می‌دانیم؛ تیمی که موفقیت آن، موفقیت همه اعضاست.

### آنچه کمتر دیده شد؛ زیرساختی به نام اعتماد

« بسیاری معتقدند در بحران‌ها، آنچه بیش از تجهیزات و امکانات اهمیت پیدا می‌کند، فرهنگ سازمانی و اعتماد میان افراد است. این موضوع در کرمان موتور چگونه خود را نشان داد؟

کاملاً همین‌طور است. معمولاً وقتی درباره مدیریت بحران صحبت می‌کنیم، ذهن‌ها به سمت تجهیزات، سامانه‌ها یا امکانات فنی می‌رود. اما واقعیت این است که یک زیرساخت مهم‌تر هم وجود دارد؛ زیرساختی که دیده نمی‌شود و آن، اعتماد و همدلی میان افراد است. اینکه در حدود چهل روز شرایط بحرانی، چه در حوزه منابع انسانی و چه در فناوری اطلاعات، فعالیت‌ها بدون اختلال جدی ادامه پیدا کرد، اتفاق کوچکی نبود. تصور می‌کنم سایر معاونت‌ها نیز تجربه مشابهی داشته‌اند.

در همان روزهای نخست، تجربه‌هایی که از اتفاقات خردادماه به دست آورده بودیم، بسیار کمک‌کننده بود. همچنین

واحد HSE را به‌صورت جدی درگیر موضوع کردیم و تلاش کردیم هر اقدامی که می‌تواند سطح ایمنی کارکنان را افزایش دهد، انجام شود؛ حتی اگر درباره برخی اقدامات، مانند نصب نوارهای ایمنی روی شیشه‌ها، دیدگاه‌های متفاوتی وجود داشت. در چنین شرایطی، ترجیح دادیم جانب احتیاط را

حفظ کنیم؛ زیرا مهم‌ترین اولویت ما، امنیت همکاران بود. در کنار این موضوع، در حوزه فناوری اطلاعات نیز یک باور مشترک وجود داشت؛ اینکه امروز فناوری اطلاعات دیگر یک مزیت رقابتی نیست، بلکه شرط ادامه حیات سازمان است. اگر شبکه، سامانه‌ها، امنیت اطلاعات، تجهیزات، نرم‌افزارها یا نیروهای متخصص فناوری اطلاعات دچار اختلال شوند، فعالیت سازمان نیز متوقف خواهد شد. به همین دلیل، از همان ابتدا تلاش کردیم این زیرساخت حیاتی در پایدارترین وضعیت ممکن باقی بماند.

### از آمادگی تا تاب‌آوری؛ وقتی بحران، ارزش آینده‌نگری را نشان داد

« به نظر می‌رسد بخشی از آمادگی مجموعه، نتیجه اقداماتی بود که پیش از جنگ انجام شده بود. این آمادگی چگونه شکل گرفت؟

واقعیت این است که آمادگی برای بحران، از روز آغاز بحران شروع نمی‌شود؛ بلکه سال‌ها قبل از آن شکل می‌گیرد. حدود دو تا سه سال پیش، تصمیم گرفتیم زیرساخت‌های پشتیبان‌گیری و حفاظت از اطلاعات شرکت را تقویت کنیم. به همین منظور، نوارهای مغناطیسی ذخیره‌سازی اطلاعات را تهیه کردیم تا بتوانیم حجم بالای داده‌های سازمان را با اطمینان بیشتری نگهداری کنیم و در صورت نیاز، آن‌ها را به محل دیگری منتقل کنیم.

آن زمان شاید کمتر کسی تصور می‌کرد روزی شرایطی مانند جنگ یا تهدیدهای امنیتی را تجربه کنیم؛ اما بعدها مشخص شد همان تصمیم، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان

در مدیریت بحران بوده است. در چنین شرایطی، داشتن نسخه‌های پشتیبان، رعایت استانداردهای امنیت اطلاعات، آموزش مستمر نیروهای متخصص و آماده‌بودن زیرساخت‌ها، دیگر یک انتخاب نیست؛ بلکه ضرورتی است که تداوم فعالیت سازمان به آن وابسته است. البته این نگاه فقط به فناوری اطلاعات محدود نمی‌شود. در حوزه منابع انسانی هم همین رویکرد را دنبال کردیم؛ یعنی تلاش کردیم برای شرایط مختلف، از قبل آماده باشیم و صرفاً منتظر وقوع بحران

نمانیم.

### فرهنگ همکاری؛ سرمایه‌ای که در روزهای سخت خودش را نشان داد

« به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی و شیوه همکاری میان مدیران و کارکنان، در عبور از آن روزها نقش پررنگی داشته است.

دقیقاً همین‌طور است. در سال‌های اخیر تلاش کردیم

شیوه ارتباطات در سازمان را نیز تغییر دهیم. قبلاً بسیاری از موضوعات باید از مسیرهای طولانی مدیریتی عبور می‌کرد تا به نتیجه برسد؛ اما به‌تدریج به سمت ارتباطات چابک‌تر حرکت کردیم. در بسیاری از مواقع، به‌جای اینکه یک موضوع از چندین سطح مدیریتی عبور کند، مستقیماً با مسئول همان بخش تماس می‌گیریم و مسئله را همان لحظه حل می‌کنیم. این تغییر شاید در روزهای عادی چندان به چشم نیاید، اما در شرایط بحران، ارزش واقعی آن مشخص می‌شود؛ یعنی هنگامی که برای تصمیم‌گیری، زمان بسیار محدودی در اختیار دارید. در کنار این موضوع، مهم‌ترین ویژگی مجموعه، علاقه و تعهد همکاران نسبت به سازمان است. ما ساعت‌های زیادی را کنار هم سپری می‌کنیم، درباره مسائل مختلف بحث می‌کنیم، اختلاف‌نظر داریم، راه‌حل پیدا می‌کنیم و درنهایت برای رسیدن به یک هدف مشترک تصمیم می‌گیریم. همین احساس تعلق است که باعث می‌شود در شرایط سخت، افراد فقط به وظیفه اداری خود فکر نکنند؛ بلکه دغدغه حفظ سازمان را داشته باشند.

### روزهایی که باید از مهم‌ترین دارایی سازمان محافظت می‌کردیم

« در روزهای جنگ، فناوری اطلاعات چه اقداماتی انجام داد تا فعالیت‌های شرکت بدون وقفه ادامه پیدا کند؟

یکی از مهم‌ترین تصمیم‌هایی که گرفتیم، انتقال هاردها و نسخه‌های پشتیبان اطلاعات شرکت به محل امن بود. شاید این اقدام از بیرون چندان دیده نشود؛ اما اگر اتفاقی برای اطلاعات سازمان رخ می‌داد، بسیاری از فرایندهای شرکت با مشکل جدی مواجه می‌شد. به همین دلیل، بخشی از تیم فناوری اطلاعات به‌صورت مستمر در شرکت حضور داشت تا از پایداری سامانه‌ها، امنیت اطلاعات و سلامت زیرساخت‌ها اطمینان حاصل کند. در کنار آن، فرایند پشتیبان‌گیری نیز بدون وقفه ادامه پیدا کرد تا حتی در بدترین سناریوها نیز امکان بازیابی اطلاعات وجود داشته باشد. این اقدامات شاید هیچ‌گاه در معرض دید مشتریان قرار نگیرد؛ اما بخش مهمی از استمرار فعالیت سازمان، نتیجه همین کارهای پشت صحنه است.



## امنیت؛ جایی که هیچ استثنایی وجود نداشت

### « جنگ، حساسیت‌های امنیتی را نیز افزایش داده بود. در این زمینه چه تصمیم‌هایی گرفتید؟

در سازمان، فرایندها برای اجرا شدن طراحی شده‌اند؛ نه برای اینکه در شرایط خاص کنار گذاشته شوند. تفاوت بحران با شرایط عادی این است که باید همان فرایندها را با سرعت بیشتری اجرا کنید؛ نه اینکه آن‌ها را حذف کنید. در طول سال‌ها آن‌قدر این فرایندها را تمرین کرده‌ایم که اجرای آن‌ها برایمان به یک عادت سازمانی تبدیل شده است. برای مثال، هیچ خودرویی بدون طی کردن مراحل نهایی آماده‌سازی تحویل مشتری نمی‌شود؛ حتی اگر شرایط کشور بحرانی باشد. در حوزه منابع انسانی هم همین نگاه را دنبال می‌کنیم. همیشه اعتقاد داشته‌ام کسی که مسئول اجرای ضوابط است، قبل از همه باید خودش به آن‌ها پایبند باشد.

به همین دلیل، در روزهای نخست بحران، با مهندس فیروزی تماس گرفتم و پیشنهاد دادم کنترل‌های امنیتی شرکت افزایش پیدا کند؛ حتی اگر این کنترل‌ها شامل مدیران ارشد نیز باشد. تصور می‌کردم شاید این پیشنهاد با مقاومت روبه‌رو شود؛ اما برعکس، ایشان تأکید کردند خودروی خودشان نیز مانند سایر خودروها بازرسی شود. برای من، این اتفاق پیام مهمی داشت؛ اینکه امنیت سازمان، موضوعی نیست که برای افراد استثنا قائل شود. جالب اینکه نخستین خودرویی که برای بازرسی معرفی شد، خودروی خودم بود. در تمام این مراحل نیز تلاش کردیم ضمن اجرای دقیق ضوابط، شأن و احترام همکاران کاملاً حفظ شود؛ زیرا معتقدیم امنیت و کرامت انسانی باید در کنار هم معنا پیدا کنند.

## تهران و بم؛ دو جغرافیا، یک تصمیم

### « درحالی‌که دفتر مرکزی در تهران با شرایط جنگی روبه‌رو بود و کارخانه در بم فعالیت می‌کرد، هماهنگی میان این دو مجموعه چگونه انجام می‌شد؟

واقعیت این است که پیش از جنگ، مدلی از همکاری را در سازمان شکل داده بودیم که بر پایه اعتماد و تفویض اختیار استوار بود. به همین دلیل، بسیاری از تصمیم‌ها بدون رفت‌وبرگشت‌های طولانی میان تهران و بم گرفته می‌شد. البته این اعتماد، بدون چارچوب نبود. حدود اختیارات، مسئولیت‌ها و حوزه تصمیم‌گیری هر فرد کاملاً مشخص بود و همه می‌دانستند در چه زمینه‌ای اختیار تصمیم‌گیری دارند. از سوی دیگر، تلاش می‌کردیم کمتر در جزئیات کار همکاران دخالت کنیم. هر منطقه شرایط، فرهنگ و اقتضائات خاص خودش را دارد و اگر این تفاوت‌ها را نبینید، تصمیم‌هایی می‌گیرید که شاید روی کاغذ درست باشند، اما در عمل کارایی

لازم را نداشته باشند. شناختی که آقای شاداختر از کارخانه، کارکنان و فضای حاکم بر بم دارند، در بسیاری از مواقع به ما کمک کرد تصمیم‌هایی دقیق‌تر، واقع‌بینانه‌تر و متناسب با شرایط همان منطقه اتخاذ کنیم.

## بحران، نتیجه سال‌ها آماده‌سازی را نشان داد

### « به نظر می‌رسد بخشی از آمادگی مجموعه، پیش از جنگ و با اصلاح برخی فرایندها شکل گرفته بود. این موضوع تا چه اندازه در عبور از بحران مؤثر بود؟

کاملاً همین‌طور است. واقعیت این است که بحران، زمان اصلاح ساختارها نیست؛ بلکه زمانی است که نتیجه تصمیم‌های درست یا نادرست گذشته، خودش را نشان می‌دهد. من سال گذشته به حوزه منابع انسانی کرمان موتور آمدم. یکی از اولین موضوعاتی که توجهم را جلب کرد، حجم بالای اضافه‌کاری‌ها در کارخانه بود؛ هم از نظر تعداد ساعات و هم از نظر هزینه. اعداد واقعاً بزرگ بودند و طبیعتاً این موضوع روی بهره‌وری مجموعه هم تأثیر می‌گذاشت. اما به‌جای اینکه صرفاً دنبال کاهش هزینه باشیم، تلاش کردیم روش انجام کار را بازنگری کنیم. فرایندها را دوباره بررسی کردیم، شیوه کارسنجی را اصلاح کردیم و برنامه‌ریزی‌ها را دقیق‌تر انجام دادیم. نتیجه این شد که تا پایان سال، میزان اضافه‌کاری به حدود یک‌چهارم یا یک‌سوم گذشته رسید؛ بدون اینکه نیرویی تعدیل شود یا نارضایتی جدی در مجموعه شکل بگیرد. حاصل این تغییرات فقط در نیمه دوم سال گذشته، حدود ۱۰۰ میلیارد تومان صرفه‌جویی برای کارخانه بود.

نکته جالب اینجاست که من در تمام آن مدت شاید ماهی یک بار به بم می‌رفتم؛ اما کارها به‌خوبی پیش می‌رفت. دلیلش هم روشن بود همکاران آنجا مسئولیت را پذیرفته بودند و اختیار لازم برای تصمیم‌گیری داشتند. برای مثال، خانم نادعلی‌زاده، مدیر منابع انسانی کارخانه، نقش بسیار مؤثری در اجرای این تغییرات داشتند. وقتی افراد، منطق یک تصمیم را درک کنند و بدانند هدف، بهبود عملکرد سازمان است، همراه‌کردن تیم کار دشواری نخواهد بود. درواقع، ما پیش از آنکه بحران آغاز شود، تلاش کرده بودیم سازمان را چابک‌تر و تاب‌آورتر کنیم و وقتی جنگ آغاز شد، نتیجه همان رویکرد را دیدیم.

## اعتماد، مهم‌ترین سرمایه مدیریت از راه دور

### « در آن روزها، فاصله جغرافیایی میان تهران و بم، تصمیم‌گیری را دشوار نمی‌کرد؟

طبیعتاً فاصله وجود داشت، اما خوشبختانه سال‌ها بود که مدلی از مدیریت را در سازمان شکل داده بودیم که بر پایه اعتماد و تفویض اختیار استوار بود. همیشه معتقد بوده‌ایم که لازم نیست برای هر تصمیمی چند سطح مدیریتی

درگیر شوند. اگر حدود اختیارات مشخص باشد و افراد از مسئولیت خود آگاه باشند، بسیاری از تصمیم‌ها می‌تواند در همان محل و در همان لحظه گرفته شود. این مدل، به‌ویژه در روزهای جنگ، ارزش خودش را نشان داد. از سوی دیگر، ما تلاش می‌کردیم در جزئیات کار همکاران دخالت نکنیم. هر منطقه اقتضائات خودش را دارد و کسی که در همان محیط حضور دارد، طبیعتاً تصمیم‌های دقیق‌تر و واقع‌بینانه‌تری می‌گیرد.

شناخت عمیقی که آقای شاداختر از کارخانه، کارکنان و فضای حاکم بر بم دارند، در بسیاری از تصمیم‌ها بسیار کمک‌کننده بود و باعث شد هماهنگی میان تهران و بم، حتی در روزهای بحرانی نیز حفظ شود.

## فناوری اطلاعات؛ مأموریتی که هیچ‌وقت تمام نمی‌شود

### « در روزهای بحران، فناوری اطلاعات چه نقشی در حفظ پایداری فعالیت‌های شرکت ایفا کرد؟

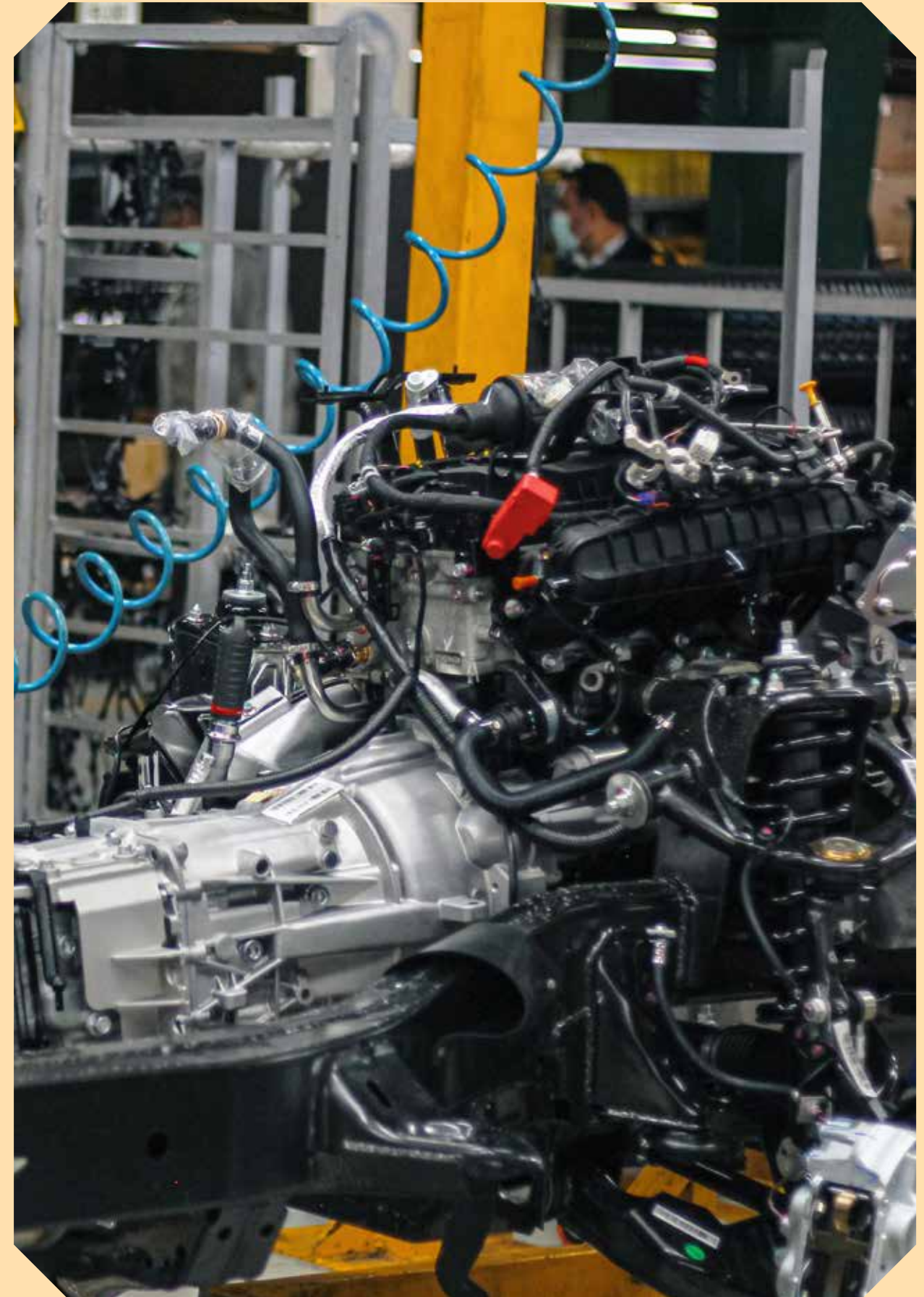
در فناوری اطلاعات، هیچ‌وقت نقطه‌ای وجود ندارد که بتوان گفت «کار تمام شده است». هر روز، آغاز یک مسیر تازه است. هر مسئله‌ای که حل می‌شود، چالش جدیدی را پیش روی تیم قرار می‌دهد و به همین دلیل، پویایی و به‌روزرسانی مستمر، بخش جدایی‌ناپذیری از این حوزه است. خوشبختانه این نگاه در سال‌های اخیر در مجموعه فناوری اطلاعات کرمان موتور، به‌ویژه در کارخانه بم، شکل گرفته و به‌مرور توسعه پیدا کرده است. در کنار سایر واحدهای سازمان، تلاش کرده‌ایم فناوری اطلاعات صرفاً یک واحد پشتیبان نباشد؛ بلکه به یکی از ارکان اصلی تداوم فعالیت شرکت تبدیل شود.

## از واکنش به بحران، تا پیشگیری از بحران

### « به نظر می‌رسد نگاه فناوری اطلاعات در کرمان موتور، از رفع مشکل به سمت پیشگیری حرکت کرده است.

دقیقاً همین‌طور است. اگر بخواهیم از جنگ فاصله بگیریم و به چند سال گذشته نگاه کنیم، یکی از مهم‌ترین اتفاقاتی که در حوزه فناوری اطلاعات رخ داده، حرکت به سمت استانداردسازی زیرساخت‌ها بوده است. شاید از بیرون، بسیاری از فرایندها درست به نظر برسند، اما وقتی وارد جزئیات می‌شوید، متوجه می‌شوید در بخش‌هایی مانند امنیت اطلاعات، حفاظت از داده‌ها یا جلوگیری از نفوذ، هنوز فاصله قابل‌توجهی با استانداردهای روز وجود دارد. به همین دلیل، در دو تا سه سال گذشته، تمرکز ویژه‌ای روی این موضوع گذاشتیم و خوشبختانه اقدامات مؤثری هم انجام شد.





امروز نگاه ما این نیست که منتظر بمانیم تا مشکلی ایجاد شود و بعد برای رفع آن اقدام کنیم؛ بلکه تلاش می‌کنیم زیرساخت‌ها را به گونه‌ای طراحی کنیم که اساساً بسیاری از بحران‌ها شکل نگیرند و اگر هم اتفاقی رخ داد، سازمان بتواند با کمترین آسیب به مسیر خود ادامه دهد.

### واحدهایی که در روزهای بحران، نقش اورژانس سازمان را داشتند

#### « در چنین شرایطی، کدام بخش‌های سازمان بیشترین مسئولیت را بر عهده داشتند؟ »

برای ما، واحدهایی مانند CRM و امداد خودرو صرفاً بخش‌های خدماتی نیستند. این واحدها، درواقع اورژانس و آتش‌نشانی سازمان هستند. همان‌طور که در بحران هیچ شهری نمی‌تواند بدون اورژانس و آتش‌نشانی دوام بیاورد، سازمان هم بدون این واحدها نمی‌تواند ارتباط خود را با مشتری حفظ کند. به همین دلیل، یکی از اولویت‌های ما این بود که این بخش‌ها در پایدارترین شرایط ممکن فعالیت کنند تا در حساس‌ترین روزها نیز پاسخ‌گوی نیاز مشتریان باشند.

### مسئولیت، فقط به محیط کار محدود نمی‌شود

#### « در کنار مدیریت عملیات، وضعیت همکاران نیز تحت تأثیر شرایط جنگ قرار گرفته بود. این موضوع چگونه مدیریت شد؟ »

همیشه معتقد بوده‌ایم که مسئولیت سازمان، فقط به محیط کار محدود نمی‌شود. اگر یکی از همکاران در زندگی شخصی یا خانوادگی خود با مشکلی روبه‌رو شود، تا جایی که در توان مجموعه باشد، وظیفه خود می‌دانیم در کنار او باشیم. در روزهای جنگ نیز تعدادی از همکاران، به‌طور مستقیم از شرایط کشور آسیب دیدند و تلاش کردیم در حد توان، حمایت‌های لازم را از آن‌ها انجام دهیم. حتی در مورد یکی از همکاران که فرزندش با مشکل جدی مواجه شده بود، مجموعه تمام تلاش خود را برای همراهی و حمایت از خانواده او به کار گرفت.

به اعتقاد من، همین نگاه انسانی است که سرمایه اجتماعی یک سازمان را شکل می‌دهد و باعث می‌شود افراد، در روزهای سخت نیز کنار مجموعه بمانند.

### از دل بحران، برای آینده

#### « فکر می‌کنید اگر دوباره با چنین شرایطی روبه‌رو شوید، کرمان موتور برای مواجهه با آن، چه تفاوتی کرده است؟ »

بدون تردید امروز آمادگی ما بیشتر از گذشته است؛ نه به این دلیل که بحران را تجربه کرده‌ایم، بلکه به این دلیل که از آن تجربه درس گرفته‌ایم. در آن روزها بسیاری از تصمیم‌ها برای نخستین بار گرفته می‌شد. طبیعی بود که در بعضی موارد،

هم‌زمان با مدیریت بحران، در حال یادگیری هم باشیم. اما امروز می‌دانیم اگر دوباره در چنین شرایطی قرار بگیریم، از کجا باید شروع کنیم، اولویت‌ها چیست و هر بخش چه مسئولیتی بر عهده دارد. اگرچه بحران اتفاق تلخی است، اما می‌تواند به فرصتی برای یادگیری و بلوغ سازمان تبدیل شود؛ به شرط آنکه تجربه‌هایش ثبت و از آن‌ها استفاده شود.

در حوزه فناوری اطلاعات هم دقیقاً همین نگاه وجود دارد. امروز علاوه بر زیرساخت‌هایی که در اختیار داریم، تجربه ارزشمندی هم به دست آورده‌ایم؛ تجربه‌ای که هیچ آموزش یا مانوری، جایگزین آن نمی‌شود. اکنون بهتر می‌دانیم کدام بخش‌ها حساس‌ترند، کدام فرایندها باید سریع‌تر فعال شوند و چه اقداماتی باید حتی پیش از وقوع بحران انجام شوند. درواقع، اگر آن روزها آزمون آمادگی ما بود، امروز می‌توانیم بگوییم سازمان، آگاه‌تر و آماده‌تر از گذشته است.

### مهم‌ترین دستاورد آن روزها

#### « اگر بخواهید فقط یک دستاورد از آن روزها را نام ببرید، آن دستاورد چیست؟ »

برای من، مهم‌ترین دستاورد این بود که فهمیدیم سرمایه اصلی سازمان، ساختمان‌ها، تجهیزات یا سامانه‌ها نیست؛ بلکه انسان‌هایی هستند که در سخت‌ترین شرایط کنار هم می‌ایستند. در آن روزها بارها دیدیم که همکاران، فراتر از شرح وظایف خود عمل کردند. بسیاری از افراد، بدون اینکه کسی از آن‌ها بخواهد، مسئولیت‌های بیشتری پذیرفتند، کنار همکارانشان ماندند و تلاش کردند کار شرکت متوقف نشود. این روحیه را نمی‌توان با دستور ایجاد کرد؛ بلکه حاصل سال‌ها اعتماد، احترام متقابل و احساس تعلق به سازمان است.

### نگاهی به آینده

#### « امروز، مهم‌ترین اولویت شما برای افزایش تاب‌آوری سازمان چیست؟ »

تاب‌آوری، یک پروژه کوتاه‌مدت نیست؛ یک فرهنگ است. باید هر روز برای آن تلاش کرد؛ از آموزش و توسعه سرمایه انسانی گرفته تا بازنگری فرایندها، تقویت زیرساخت‌ها، افزایش هماهنگی میان واحدها و آماده‌بودن برای شرایطی که شاید هیچ‌وقت اتفاق نیفتد. اگر این نگاه در سازمان نهادینه شود، دیگر بحران‌ها غافلگیرکننده نخواهند بود.

#### اگر بخواهید تجربه آن روزها را در یک جمله برای همکاران کرمان موتور بیان کنید، آن جمله چیست؟

«بحران‌ها می‌آیند و می‌روند؛ اما آنچه یک سازمان را سرپا نگه می‌دارد، اعتماد، همدلی و مسئولیت‌پذیری انسان‌هایی است که در کنار هم می‌مانند.»

## محمد شاد اختر، مدیر واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات

### آقای شاد اختر، در روزهای جنگ و شرایط بحرانی، واحد فناوری اطلاعات چگونه توانست پایداری زیرساخت‌ها و امنیت اطلاعات را حفظ کند؟

ما در سال‌های گذشته تجربه‌های مختلفی را پشت سر گذاشته‌ایم و همین تجربه‌ها باعث شده اهمیت رعایت استانداردها را به خوبی درک کنیم. الان وقتی شب از شرکت خارج می‌شویم، دیگر نگران جابه‌جایی یک سرور یا نصب یک نرم‌افزار نیستیم. اگر حتی ساعت ۲ یا ۳ نیمه‌شب نیاز به تعویض یک دستگاه یا انجام یک عملیات فنی باشد، پیمانکار ما آماده است و همه چیز طبق استانداردها و الزامات تعریف شده انجام می‌شود.

اما واقعیت این است که نگاه ما صرفاً به جنگ نیست؛ دغدغه اصلی ما فضای سایبری است. حملات سایبری همیشه وجود داشته‌اند و محدود به دوران بحران یا جنگ نیستند. ممکن است همه چیز عادی به نظر برسد، اما نیمه‌شب با یک حمله جدی به زیرساخت‌ها مواجه شوید.

حتی امروز هم چنین اتفاقاتی را تجربه می‌کنیم. به سرورها، سایت‌ها و سرویس‌های مختلف ما حمله می‌شود و این موضوع ارتباطی به شرایط جنگی ندارد. به همین دلیل، آمادگی و رعایت استانداردها برای ما یک انتخاب نیست؛ بلکه بخشی از ماهیت کار است.

اما درباره شناختی که از مجموعه داریم، شاید لازم باشد کمی به گذشته برگردیم. بخشی از این شناخت حاصل سال‌ها تجربه و درس‌هایی است که در مسیر فعالیت کرمان موتور به دست آمده است. در یک دوره، بسیاری از فعالیت‌های شرکت به شکل پیمانکاری اداره می‌شد و همین موضوع روی ساختار فناوری اطلاعات نیز تأثیر می‌گذاشت.

امروز چارت فناوری اطلاعات به گونه‌ای طراحی شده که عملاً چهار اداره تخصصی داریم و هر کدام از آن‌ها، هم در تهران و هم در بوم مستقر هستند. هیچ کدام زیرمجموعه مستقیم دیگری نیستند، اما همگی تحت یک مدیریت واحد فعالیت می‌کنند و کاملاً هماهنگ‌اند. برای مثال، همان‌طور که در تهران

واحد امنیت داریم، در بوم هم یک واحد امنیت مستقل فعال است. هر دو تیم وظایف خود را انجام می‌دهند، اما تصمیم‌ها و اقداماتشان کاملاً همسو و هماهنگ است.

در عمل، این ساختار شبیه دو مجموعه موازی است که کاملاً در هم تنیده شده‌اند و به‌عنوان یک مجموعه واحد کار می‌کنند. از طرف دیگر، مسئولیت ما فقط محدود به کرمان موتور نیست. به دلیل ارتباطات گسترده و یکپارچگی زیرساخت‌های اطلاعاتی، ناچاریم فراتر از یک شرکت فکر کنیم و بخشی از اکوسیستم صنایع خودرویی مرتبط را نیز پوشش دهیم. به همین دلیل، نگاه ما همیشه فراتر از نگهداری چند سرور یا پشتیبانی یک سازمان بوده و بیشتر بر حفظ پایداری یک شبکه گسترده از ارتباطات و خدمات متمرکز است.

ما تقریباً با همه شرکت‌های گروه از نظر تبادل اطلاعات در ارتباطیم؛ به همین دلیل، مفهوم یکپارچگی را به صورت واقعی و روزمره لمس می‌کنیم. امروز تیمی داریم که فقط مراقب سامانه‌ها و سایت‌های خودمان نیست؛ همکاران ما به‌طور مستمر، وضعیت سایر شرکت‌های گروه را هم پایش می‌کنند. برای مثال، هفته گذشته یک مورد آسیب‌پذیری در یکی از سامانه‌های یکی از شرکت‌های گروه شناسایی کردیم و بلافاصله گزارش آن را برای اصلاح ارسال کردیم تا مشکل را برطرف کنند.

درواقع نگاه ما فراتر از مراقبت از محدوده خودمان است. شرایط لایه‌های مختلف مجموعه را رصد می‌کنیم و همین موضوع باعث شده در برابر بسیاری از تهدیدها، آمادگی بیشتری داشته باشیم. این رویکرد، بخشی از کار روزمره ماست و به شرایط جنگ یا بحران محدود نمی‌شود. شاید به همین دلیل است که در بسیاری از مواقع، بحران‌ها تأثیر مستقیمی بر روند فعالیت ما نمی‌گذارند.

در همان روزهایی که شرایط کشور عادی نبود، همکاران ما هر روز در محل کار حضور داشتند. دلیلش هم روشن است؛ بخش مهمی از فرایند جابه‌جایی اطلاعات مربوط به خودروها،



قطعات و عملیات شرکت بر عهده فناوری اطلاعات است. خوشبختانه امروز این باور در مجموعه شکل گرفته که فناوری اطلاعات فقط یک واحد پشتیبان نیست، بلکه جریان‌دهنده اطلاعات در کل سازمان است و به همین دلیل باید نگاهی یکپارچه و کل‌نگر داشته باشد.

از نظر واحد فناوری اطلاعات، تمام واحدها به یک اندازه دارای اولویت و اهمیت‌اند. برای مثال، واحد فروش به همان اندازه‌ای اهمیت دارد که تولید، مهندسی محصول، برنامه‌ریزی یا تحویل خودرو اهمیت دارند؛ چون درنهایت همه این بخش‌ها روی یک بستر اطلاعاتی مشترک فعالیت می‌کنند.

براساس همین دیدگاه، برای دسترسی به اطلاعات حساس سازمان، ناچاریم برخی دسترسی‌ها را محدود یا بعضی مسیرها را کنترل کنیم. بخشی از مسئولیت ما همین است که تشخیص دهیم کدام حفره‌های امنیتی می‌تواند برای سازمان ریسک ایجاد کند و کدام یک ریسک کمتری دارد؛ به همین دلیل بسیاری از تصمیم‌ها باید در لحظه گرفته شوند. آقای محمدی به هماهنگی شکل‌گرفته میان مدیران اشاره کردند. واقعیت این است که بعد از مدتی همکاری و شناخت متقابل، امروز در بسیاری از مواقع ناچاریم تصمیم‌های فوری بگیریم؛ تصمیم‌هایی که مسئولیت و تبعات آن را هم می‌پذیریم.

برای مثال، آخرین نسخه مرورگر فایرفاکس که منتشر شد،

چهار آسیب‌پذیری امنیتی جدی داشت. حالا فرض کنید یکی از واحدهای شرکت نرم‌افزاری داشته باشد که فقط روی همین مرورگر اجرا شود. در چنین شرایطی اولویت امنیت سازمان است؛ بنابراین ممکن است همان لحظه دستور مسدودشدن دسترسی صادر شود؛ زیرا ابتدا باید ریسک امنیتی کنترل و محدود شود و بعد درباره پیامدهای آن تصمیم بگیریم و راه چاره را بیابیم.

نمونه مشابهی را همین اواخر تجربه کردیم. در یکی از سامانه‌ها به یک مشکل امنیتی برخوردیم و بلافاصله دسترسی آن را متوقف کردیم. روز بعد، نامه‌ای با لحن تند به مدیریت ارسال شد که اگر این تصمیم باعث تأخیر در تولید شود، چه کسی پاسخگو خواهد بود؟ اما درنهایت تصمیم مدیریت این بود که امنیت در اولویت قرار دارد.

در بعضی موقعیت‌ها باید بپذیریم که ممکن است نقش «آدم سخت‌گیر» را داشته باشیم. اما همین سخت‌گیری‌هاست که باعث می‌شود امروز درباره پایداری و امنیت زیرساخت‌های شرکت صحبت کنیم.

البته آنچه تا اینجا گفته شد، شاید تنها بخشی از فعالیت‌های فناوری اطلاعات باشد. واقعیت این است که بخش زیادی از کارهای این حوزه در پشت‌صحنه انجام می‌شود؛ کارهایی که شاید کمتر دیده شوند، اما نبودنشان خیلی زود خودش را نشان می‌دهد.

### از سخت‌ترین تجربه‌های واحد ۱۲ در روزهای جنگ بگویند؟

اگر بخواهم به سؤال شما پاسخ بدهم، باید بگویم خوشبختانه هیچ‌یک از پروژه‌های اصلی ما متوقف نشد. ما برای تمام فعالیت‌ها، برنامه زمانی مشخص داریم؛ اینکه هر پروژه در چه تاریخی باید تحویل داده شود و هر بخش در چه بازه‌ای باید به نتیجه برسد. با وجود همه فشارها و محدودیت‌های آن روزها، این ساختارها از هم نپاشید.

دلیلش هم این بود که از قبل تلاش کرده بودیم سیستم‌ها و فرایندها را برای مواجهه با شرایط غیرمنتظره آماده کنیم. در بحران‌ها گاهی ناچار می‌شوید تصمیم‌هایی بگیرید که در شرایط عادی حتی به ذهن کسی نمی‌رسد. اما همین آمادگی باعث شد نظم کارها حفظ شود و با وجود محدودیت‌های ناشی از جنگ، مشکل جدی در روند فعالیت‌ها به وجود نیاید. شاید سخت‌ترین بخش ماجرا، همان چیزی بود که آقای محمدی هم به آن اشاره کردند؛ اینکه ناچار بودیم تقریباً به‌صورت ۲۴ ساعته با یکدیگر در ارتباط باشیم. برای واحد فناوری اطلاعات، این موضوع اهمیت بیشتری داشت. البته سخت‌تر از آن، این بود که بسیاری از همکاران را فقط از پشت تلفن و جلسات آنلاین می‌دیدیم.

در تمام روزهای بحران، تقریباً همه اعضای فناوری اطلاعات به‌صورت شبانه‌روزی در دسترس بودند. آقای کشاورز، آقای

بابایی و سایر همکاران، ساعت و روز نمی‌شناختند و تمام تمرکزشان روی پایداری سامانه‌ها، سرورها و ارتباطات بود. در آن مقطع، بسیاری از خدمات شرکت عملاً به یک عملیات ۲۴ ساعته تبدیل شده بود. همان‌طور که باید ارتباطات و زیرساخت‌ها را پایدار نگه می‌داشتیم، لازم بود افراد کلیدی تیم هم همیشه در دسترس باشند تا در صورت بروز هر اتفاقی بتوانیم سریع واکنش نشان دهیم.

یادم هست بعضی شب‌ها آقای اکبر حوالی ساعت ۹ شب تماس می‌گرفت و می‌گفت: «چرا هنوز شرکت هستی؟» اما واقعیت این بود که بسیاری از کارها باید همان لحظه انجام می‌شد. آقای کشاورز گاهی ساعت ۹ یا ۱۰ شب، تازه انجام تنظیمات بخش حساسی از کارهای مربوط به سرورها و زیرساخت‌ها را به‌صورت دورکار شروع می‌کرد.

یکی از درس‌های مهم آن روزها برای ما این بود که دریافتیم باید در حوزه پیمانکاری و پشتیبانی فنی، قراردادهای محکم‌تر و دقیق‌تری داشته باشیم تا در شرایط بحرانی بتوانیم با اطمینان بیشتری روی خدمات آن‌ها حساب کنیم.

در یکی از روزهای جنگ، بین ساعت ۴ تا ۸ صبح، اختلالی در زیرساخت‌ها ایجاد شد و بخشی از دسترسی به سایت‌ها و سامانه‌های کرمان موتور از دسترس خارج شد. در همان ساعات اولیه، ارتباط ما با تیم‌های پشتیبانی آغاز شد تا مشکل هرچه سریع‌تر شناسایی و برطرف شود.

یکی از شب‌هایی که فراموش نمی‌کنم، زمانی بود که در نزدیکی ساختمان شرکت تجارت خودرو حادثه‌ای رخ داد. جالب این بود که بخش تأسیسات مجموعه بلافاصله، مستقیماً با من تماس گرفت. حدود ساعت یک‌ونیم بامداد بود. بلافاصله با آقای محمودی تماس گرفتم و بعد از آن من، آقای بابایی، آقای کشاورز و آقای رجایی همگی آنلاین شدیم. نگرانی اصلی ما این بود که مبادا برق قطع شود و سامانه‌ها از مدار خارج شوند.

با وجود قطعی برق در آن محدوده، موفق شدیم سیستم‌ها را فعال نگه داریم. حدود ساعت چهارونیم صبح خودم را به شرکت رساندم تا شرایط را از نزدیک بررسی کنم.

صبح همان روز که برای بازدید به محل رفتیم، فضا واقعاً شبیه صحنه‌های فیلم‌های جنگی بود. دود و خرابی همه‌جا به چشم می‌خورد و خودروهای امدادی در رفت‌وآمد بودند. شیشه‌های ساختمان‌های اطراف شکسته بود و آثار حادثه کاملاً مشهود بود. بسیاری از ما در روزهای قبل نیز صحنه‌های مشابهی را در نقاط مختلف شهر دیده بودیم.

اما در میان تمام آن خرابی‌ها، چیزی که برای من اهمیت داشت، این بود که اتاق سرور همچنان روشن بود و سیستم‌های شرکت به کار خود ادامه می‌دادند. شاید از نگاه بیرونی موضوع کوچکی به نظر برسد، اما برای ما نشانه‌ای بود از اینکه تمام آن برنامه‌ریزی‌ها، استانداردها و تلاش‌های شبانه‌روزی، در لحظه‌ای که واقعاً به آن نیاز داشتیم، نتیجه داده است.

### تحمل چنین شرایطی در آن روزها سخت نبود؟

نه، واقعاً سخت نبود. شاید دلپیش این باشد که ما سال‌هاست به نوعی یاد گرفته‌ایم در شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی کار کنیم و همیشه برای اتفاقات مختلف آماده باشیم. برای مثال، اینکه هر اتفاقی در شرکت رخ دهد، بلافاصله روی تلفن همراه من اعلان یا پیام بیايد، موضوع تازه‌ای نیست که فقط به دوران جنگ مربوط باشد. این بخشی از سبک زندگی و کار ماست. شاید نزدیک به سی سال باشد که تلفن همراه شب‌ها خاموش نمی‌شود. نزدیک به سی سال است که ممکن است ساعت ۲ یا ۳ نیمه‌شب تماس کاری داشته باشم و لازم باشد درباره یک مسئله تصمیم بگیرم یا برای حل آن اقدام کنم. به همین دلیل، وقتی شرایط بحرانی پیش می‌آید، اصل ماجرا برای ما چندان متفاوت نیست. تنها حجم اتفاقات بیشتر می‌شود و حساسیت تصمیم‌ها بالاتر می‌رود. اما آمادگی ذهنی برای مواجهه با این شرایط، از سال‌ها قبل در ما شکل گرفته است.

### چطور ترس و نگرانی در روزهای جنگ را مدیریت می‌کردید؟

فکر می‌کنم تا حدی به این شرایط عادت کرده‌ایم. نسلی که دهه ۶۰ جنگ ایران و عراق را تجربه کرده و حالا در سال

۱۴۰۴ دو جنگ متفاوت را پشت سر گذاشته، می‌داند که ماجرا فقط بیدارشدن ساعت ۳ صبح یا پاسخ‌دادن به یک تماس اضطراری نیست. مسائل بسیار زیادی وجود دارد که باید هم‌زمان مدیریت شوند؛ درنهایت یاد می‌گیری با آن‌ها کنار بیایی.

بخشی از این نترسیدن هم به تجربه‌های نسل ما برمی‌گردد. ما دوران جنگ ایران و عراق را دیده‌ایم. شاید برای همین است که وقتی شرایط امروز را با آن سال‌ها مقایسه می‌کنم، احساس می‌کنم وضعیت فعلی، با همه سختی‌هایش، قابل‌مدیریت‌تر است.

در جنگ دوازده‌روزه، همکاران اصرار داشتند که از تهران خارج شویم. بحث کردیم و درنهایت به اصرار آن‌ها این کار را انجام دادیم. اما در دوره بعدی، دیگر شرایط متفاوت بود؛ انگار یک تابو شکسته شده بود. وقتی یک بار از دل بحران عبور می‌کنی، نگاهت تغییر می‌کند و ترس، شکل دیگری پیدا می‌کند.

واقعیت این است که چه در جنگ اول و چه در جنگ دوم، در خانه‌های ما ترس معنای پررنگی نداشت. بلندشدن‌های نصفه‌شب، تماس‌های اضطراری و پیگیری مسائل مختلف، کم‌کم به بخشی از زندگی روزمره تبدیل شده بود.

به نظرم بعضی رفتارها و تجربه‌ها به مرور زمان تبدیل به



فرهنگ می‌شوند؛ فرهنگی که در زندگی و کار آدم‌ها ریشه می‌دواند و باعث می‌شود در شرایط دشوار، آرام‌تر و منطقی‌تر عمل کنند. در شکل‌گیری این فرهنگ، نقش مدیران ارشد بسیار تعیین‌کننده است.

در روزهای جنگ، آقای فیروزی هر روز در شرکت حضور داشتند. اما در آن ایام فضای شرکت هم متفاوت بود. هر زمان نیازی وجود داشت، امکان گفت‌وگو و هماهنگی فراهم بود. همین رفتارها پیام مهمی برای سازمان داشت.

وقتی مدیرعامل در شرکت حضور دارد، طبیعی است که مدیران دیگر هم در کنار مجموعه باشند. آقای محمدی، آقای جعفری، آقای خوردوستان، آقای شاکری‌فرد و بسیاری از مدیران دیگر در آن روزها حضور مستمر داشتند. همین حضور، کم‌کم یک فرهنگ مشترک ایجاد می‌کند.

من معتقدم فرهنگ سازمانی از بالا به پایین شکل می‌گیرد. وقتی مدیران در روزهای سخت کنار مجموعه می‌ایستند، این روحیه در کل سازمان جریان پیدا می‌کند و به بخشی از هویت آن تبدیل می‌شود.

### مهم‌ترین درس‌هایی که از روزهای جنگ برای آینده‌گرفتید چه بود؟

الان در شرایطی قرار داریم که نه می‌توان آن را کاملاً جنگ دانست، نه صلح؛ اما تجربه آن روزها قطعاً چیزهایی برای آینده به‌همراه داشت. برخی از پروژه‌هایی که پیش از این در برنامه‌های بلندمدت ما قرار داشتند، امروز به اولویت‌های نزدیک‌تر تبدیل شده‌اند.

در حوزه فناوری اطلاعات، حداقل دو پروژه جدید را تعریف کرده‌ایم و در کنار آن، در حال بررسی برای اجرای زودتر از موعد پروژه‌ای هستیم که قرار بود طبق برنامه از سال ۱۴۰۷ آغاز شود. تجربه روزهای جنگ نشان داد که برخی زیرساخت‌ها را باید سریع‌تر از آنچه تصور می‌کردیم توسعه دهیم.

در کنار این پروژه‌ها، چند اقدام دیگر را نیز برای افزایش سرعت عملیات و تاب‌آوری سازمان آغاز کرده‌ایم. یکی از موضوعاتی که در این مدت بیشتر از گذشته اهمیت آن را احساس کردیم، ارتباط مستمر میان کارکنان و واحد فناوری اطلاعات بود؛ به‌ویژه همکارانی که به دلیل شرایط خاص، دورکار بودند یا خارج از محل شرکت فعالیت می‌کردند.

در یکی از روزهای هفته پایانی اسفند، هم‌زمان ۱۷۳ نفر از راه دور به سامانه‌های شرکت متصل بودند و کار می‌کردند. با وجود محدودیت‌ها، تلاش کردیم همه ارتباطات و دسترسی‌ها برقرار بماند. در همان روزها، بسیاری از همکاران از خانه پاسخگوی امور شرکت بودند؛ از واحد فناوری اطلاعات گرفته، تا بخش‌های اداری و پشتیبانی. این تجربه باعث شد سرعت توسعه برخی ابزارهای ارتباطی و زیرساخت‌های دورکاری را افزایش دهیم.

اکنون نیز در حال راه‌اندازی سامانه‌ای جدید هستیم که

هدف آن کاهش مشکلات ارتباطی و تسهیل دسترسی همکاران به خدمات و سامانه‌های سازمانی است؛ به گونه‌ای که در شرایط مشابه یا هر نوع محدودیت احتمالی، بتوانیم خدمات موردنیاز را بدون وقفه در اختیار کارکنان قرار دهیم. پیش از آغاز جنگ نیز برنامه‌هایی برای مدیریت دانش و ذخیره‌سازی اطلاعات فنی در دستور کار داشتیم. هدف این بود که تجربیات و سوابق فنی به شکلی ثبت شود که در صورت بروز دوباره یک مشکل، نیازی به شروع از نقطه صفر نباشد. درست مانند پرونده‌ای که برای هر خودرو در شبکه خدمات پس از فروش وجود دارد و تمام سوابق آن ثبت می‌شود، در حوزه فناوری اطلاعات نیز به دنبال ایجاد چنین ساختاری هستیم تا دانش سازمانی حفظ شود و قابل‌استفاده باشد.

با توجه به گستردگی جغرافیایی مجموعه و حضور همکاران در نقاط مختلف، ازجمله مراکزی مانند ساختمان متا، یکی از اهداف اصلی ما توسعه ابزارهایی است که امکان مدیریت، پشتیبانی و ارتباط مؤثر با این همکاران را از راه دور فراهم کند.

در کنار همه این برنامه‌ها، تقویت لایه‌های امنیتی همچنان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های ماست. با توجه به حساسیت اطلاعات و زیرساخت‌های سازمان، به‌صورت مستمر در حال ارتقای سطح امنیت سامانه‌ها و افزایش تاب‌آوری مجموعه هستیم تا چه در شرایط عادی و چه در شرایط بحرانی، بتوانیم از اطلاعات، تجهیزات و خدمات سازمان به بهترین شکل محافظت کنیم.

شاید مهم‌ترین دستاورد روزهای بحران برای کرمان موتور، نه اجرای یک پروژه جدید و نه عبور از یک چالش مقطعی، بلکه اثبات توانایی سازمان در حفظ انسجام و ادامه مسیر در شرایطی بود که بسیاری از معادلات روزمره تغییر کرده بودند.

آنچه در روایت‌های سیاوش محمدی و محمد شاداخر بیش از هر چیز به چشم می‌آید، نقش سرمایه انسانی، اعتماد متقابل، آمادگی زیرساخت‌ها و فرهنگ سازمانی است؛ عناصری که در روزهای آرام کمتر دیده می‌شوند، اما در لحظات دشوار، تفاوت میان توقف و تداوم را رقم می‌زنند.

شاید امروز آن روزهای پراشتاب به پایان رسیده باشد، اما تجربه‌های به‌دست‌آمده از آن دوران همچنان در سازمان باقی مانده است؛ تجربه‌هایی که به گفته مدیران کرمان موتور، به پروژه‌های جدید، فرایندهای به‌روزتر و آمادگی بیشتر برای مواجهه با چالش‌های آینده تبدیل خواهد شد. زیرا تاب‌آوری، حاصل تصمیم‌های لحظه‌ای نیست؛ نتیجه سال‌ها سرمایه‌گذاری روی انسان‌ها، دانش، زیرساخت‌ها و کار گروهی بر پایه اعتماد و فرهنگ سازمانی است.



## امدادی که متوقف نمی‌شود پایداری امداد در روزها و جاده‌های ناآرام

در روزهایی که بسیاری از فعالیت‌های روزمره، تحت تأثیر شرایط جنگی قرار گرفته بود، شبکه امداد کرمان موتور تلاش کرد، بدون وقفه در کنار مشتریان باقی بماند. از تغییر محل استقرار پایگاه‌های امدادی و مدیریت مرکز تماس گرفته، تا توسعه دورکاری، جابه‌جایی قطعات و تداوم خدمات در سراسر کشور، همه با هدف حفظ کیفیت خدمت‌رسانی انجام شد. بهزاد نجفی، مدیر امداد کرمان موتور، در این گفت‌وگو از تجربه مدیریت امداد در روزهای بحران، توسعه سرویس در محل و اقداماتی می‌گوید که باعث شد، خدمات این مجموعه حتی در سخت‌ترین شرایط نیز ادامه پیدا کند.

### بهزاد نجفی، مدیر امداد کرمان موتور: سرویس در محل را به سمت خدمات هوشمند و آنلاین می‌بریم.

یکی از برنامه‌هایی که در حوزه سرویس در محل دنبال می‌کنیم، هوشمندسازی کامل فرایند دریافت نوبت است. قبلاً مشتریان برای ثبت درخواست با کارشناسان ما تماس می‌گرفتند و به‌صورت تلفنی نوبت می‌گرفتند؛ اما اکنون این روش را کنار گذاشته‌ایم و هدف ما این است که مشتریان سرویس در محل نیز مانند مراجعه‌کنندگان نمایندگی‌ها، بتوانند به‌صورت آنلاین درخواست خود را ثبت کنند. درحال‌حاضر، این امکان از طریق سایت فراهم شده و به‌زودی مشتریان از طریق اپلیکیشن نیز می‌توانند نوبت سرویس دریافت کنند. این موضوع علاوه بر کاهش هزینه‌ها، باعث می‌شود برنامه‌ریزی سرویس‌های در محل، دقیق‌تر و فرایند ارائه خدمات، منظم‌تر شود.

### تغییر آرایش پایگاه‌های امدادی در روزهای جنگ

امسال هم‌زمانی تعطیلات نوروز با شرایط جنگی، شرایط متفاوتی را برای امداد کرمان موتور رقم زد. بااین‌حال، تلاش کردیم روند خدمت‌رسانی به مشتریان، بدون وقفه ادامه پیدا کند و هیچ تغییری در اصل عملیات امدادرسانی ایجاد نشود. تنها تغییری که اعمال کردیم، جابه‌جایی برخی پایگاه‌های امدادی بود. در شهرهایی که شرایط امنیتی حساس‌تر بود، پایگاه‌ها را به نقاط امن‌تر منتقل کردیم. برای مثال، در تهران یا برخی شهرهای دیگر، پایگاه‌هایی که هر سال در پلیس‌راه‌ها مستقر بودند، امسال به ورودی شهرها یا مکان‌های دورتر از مراکز حساس منتقل شدند. در برخی شهرها نیز به‌جای استقرار پایگاه ثابت، امدادگران به‌صورت آماده‌باش (آنکال) فعالیت می‌کردند؛ یعنی پایگاه نمایندگی فعال بود، اما امدادگران پس از دریافت مأموریت مستقیماً به محل اعزام می‌شدند.

### پاسخ‌گویی بدون توقف، حتی در شرایط بحرانی

در مرکز پاسخ‌گویی نیز برای حفظ تداوم خدمات، بخشی از کارشناسان به‌صورت حضوری و بخشی دیگر به شکل دورکاری فعالیت می‌کردند. تقریباً نیمی از کارشناسان در محل حضور داشتند و نیمی دیگر از منزل تماس‌های مشتریان را پاسخ می‌دادند و عملیات اعزام امدادگران را مدیریت می‌کردند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های ما در آن روزها، تأمین و ارسال قطعات بود. با توجه به محدودیت‌هایی که در حمل‌ونقل و فعالیت برخی شرکت‌های حمل بار به وجود آمده بود، انتقال قطعات به شهرهای مختلف با دشواری انجام می‌شد، اما با همکاری واحد انبار و برنامه‌ریزی مناسب، این مسئله نیز مدیریت شد.

### خدمات امدادی حتی در شهرهای آسیب‌دیده ادامه داشت

در برخی شهرها، نمایندگی‌های کرمان موتور نیز از آسیب‌های ناشی از جنگ بی‌نصیب نماندند. برای مثال، یکی از نمایندگی‌های بوشهر، خسارت‌هایی را تجربه کرد و در کرج نیز یکی از نمایندگی‌ها بر اثر آسیب جنگ، از مدار فعالیت خارج شد. بااین‌حال، حتی در این شرایط نیز خدمات امدادی متوقف نشد و خودروهای امدادی همچنان به مشتریان خدمت‌رسانی می‌کردند.

در بعضی مأموریت‌ها نیز امدادگران در مناطقی حضور پیدا کردند که تنها چند خیابان آن طرف‌تر از محل اصابت موشک بود. خوشبختانه هیچ‌یک از همکاران امداد آسیب ندیدند و فعالیت‌ها بدون وقفه ادامه پیدا کرد.

### سرویس در محل؛ تنها خدمتی که موقتاً متوقف شد

تنها بخشی که در روزهای جنگ به‌صورت موقت متوقف شد، سرویس در محل بود. دلیل این تصمیم نیز حفظ امنیت امدادگران و مشتریان بود؛ زیرا حضور در منازل افراد در شرایطی که احتمال حملات وجود داشت، ریسک بالایی داشت. البته در موارد خاص و هنگام درخواست‌های ویژه، خدمات همچنان ارائه می‌شد؛ اما به‌صورت عمومی، سرویس در محل تا بازگشت شرایط عادی متوقف بود. درمقابل، خدمات امدادی جاده‌ای و امداد خودرو بدون وقفه ادامه پیدا کرد.

### امداد در جنگ، تفاوتی با روزهای عادی نداشت

تلاش ما این بود که مشتریان کمترین تفاوت را در کیفیت خدمات احساس کنند. تنها در ساعات پایانی شب، اگر خودرو در محل امنی قرار داشت، از مشتری می‌خواستیم تا صبح صبر کند تا امدادگر در شرایط ایمن‌تر اعزام شود. همچنین محل استقرار بسیاری از امدادگران را به نزدیکی محل سکونت خودشان منتقل کردیم تا هم سرعت اعزام بیشتر شود و هم تردهای غیرضروری در سطح شهر کاهش پیدا کند.

### افزایش سفرهای نوروزی، قبل از آغاز تعطیلات

یکی از اتفاقات متفاوت این بود که موج سفرهای نوروزی زودتر از همیشه آغاز شد. در سال‌های گذشته معمولاً از ۲۵ اسفند برای نوروز آماده می‌شدیم؛ اما سال ۱۴۰۴ حدوداً از ۱۵ اسفند حجم سفرها افزایش یافت و همین موضوع فشار بیشتری بر مرکز پاسخ‌گویی، پایگاه‌ها و تیم‌های امدادی وارد کرد.

### سرویس در محل؛ خدمتی که هنوز بسیاری آن را نمی‌شناسند

سرویس در محل امروز در شهرهای تهران، کرج، شیراز،



مشهد، اصفهان، بوشهر، رشت، اهواز و قزوین ارائه می‌شود و استقبال مشتریانی که از آن استفاده کرده‌اند، به‌خصوص در تهران و کرج بسیار خوب بوده است.

تقریباً تمام سرویس‌های دوره‌ای خودرو در محل انجام‌شدنی است و تنها تعمیرات سنگین، مانند تعمیر موتور، گیربکس یا برخی تعمیرات تخصصی خودروهای برقی نیازمند مراجعه به نمایندگی است. بسیاری از مشتریان پس از اولین تجربه استفاده از این خدمت، به مشتری دائمی سرویس در محل تبدیل می‌شوند. حتی برخی ترجیح می‌دهند چند روز منتظر بمانند تا همان کارشناس همیشگی برای انجام سرویس خودرو به محل مراجعه کند.

با وجود اطلاع‌رسانی پیامکی و تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی، نمایندگی‌ها و مراکز تحویل خودرو، هنوز بسیاری از مشتریان از وجود چنین خدمتی اطلاع ندارند؛ درحالی‌که این سرویس می‌تواند زمان قابل‌توجهی را برای آن‌ها ذخیره کند.

## از دو خودروی سرویس در محل، تا شبکه‌ای گسترده در سراسر کشور

سرویس در محل کرمان موتور فعالیت خود را از سال ۱۳۹۶ تنها با دو خودرو و در محدوده غرب تهران آغاز کرد. در آن زمان این خدمت زیرمجموعه تعمیرگاه مرکزی بود و بیشتر برای مشتریان ویژه و کاهش بار تعمیرگاه استفاده می‌شد. با انتقال واحد امداد به شرکت بم خودرو، سرویس در محل نیز به یکی از بخش‌های اصلی امداد کرمان موتور تبدیل شد و امروز به‌عنوان یکی از خدمات مهم این مجموعه، در شهرهای مختلف کشور ارائه می‌شود.

## وقتی محبوبیت، زمینه سوءاستفاده را هم ایجاد می‌کند

یکی از موضوعاتی که این روزها با آن مواجهیم، افزایش فعالیت امدادهای متفرقه با استفاده از نام و اعتبار کرمان موتور است. با وجود اطلاع‌رسانی و تبلیغات گسترده، همچنان برخی افراد یا مجموعه‌ها از اعتبار برند امداد کرمان موتور سوءاستفاده می‌کنند و خدمات خود را با نام این مجموعه ارائه می‌دهند. خوشبختانه بازخوردهایی که از مشتریان واقعی دریافت می‌کنیم، نشان می‌دهد رضایت از خدمات امداد و سرویس در محل، بسیار بالاست و همین موضوع باعث شده نام امداد کرمان موتور به برندی قابل‌اعتماد برای مشتریان تبدیل شود. البته همچنان تلاش می‌کنیم با اطلاع‌رسانی بیشتر، تا حد امکان از سوءاستفاده از این نام جلوگیری کنیم.

## سرویس در محل؛ متناسب با نیاز هر شهر

تجربه سرویس در محل در شهرهای مختلف نشان می‌دهد که الگوی استفاده مشتریان در هر منطقه متفاوت است و باید متناسب با همان شرایط برنامه‌ریزی کرد. برای مثال، در لار،

سرویس در محل تنها به خود شهر، محدود نمی‌شود و حتی تا عسلویه نیز خدمات ارائه می‌شود. بسیاری از مهندسان شاغل در عسلویه از این خدمت استفاده می‌کنند و گاهی چندین سرویس دوره‌ای به‌صورت هم‌زمان برای خودروهای مستقر در یک مجموعه انجام می‌شود. در بوشهر نیز امدادگران برای ارائه خدمات حتی تا بندرعباس اعزام می‌شوند؛ زیرا در برخی شهرهای کوچک حجم خودروها به اندازه‌ای نیست که ایجاد یک مرکز مستقل توجیه اقتصادی داشته باشد. در کلان‌شهرها نیز شرایط متفاوت است و متناسب با حجم مشتریان، سرویس در محل در شهرهایی مانند تهران، کرج، اصفهان، شیراز، مشهد، رشت، اهواز، قزوین و بابل ارائه می‌شود.

## نوروزی متفاوت با تغییر مسیر سفرها

هم‌زمانی تعطیلات نوروز با شرایط جنگی، الگوی سفرهای مردم را تغییر داد. برخلاف سال‌های گذشته که استان‌هایی مانند اصفهان و شیراز بیشترین حجم مأموریت‌های امدادی را داشتند، امسال بخش عمده سفرها به سمت استان‌های شمالی کشور انجام شد.

به همین دلیل، امدادگران مستقر در شمال کشور با حجم بسیار بالاتری از مأموریت‌ها روبه‌رو بودند؛ درحالی‌که در بسیاری از شهرهای نیمه جنوبی کشور تعداد مأموریت‌ها نسبت به سال‌های گذشته کاهش پیدا کرد. این تغییر ناگهانی، برنامه‌ریزی اولیه ما را تحت تأثیر قرار داد؛ اما با مدیریت تیم امداد، شرایط به‌سرعت کنترل شد.

در کنار این موضوع، ترافیک سنگین جاده‌ها، ایست‌های متعدد بازرسی و حتی محدودیت تأمین سوخت خودروهای امدادی نیز از دیگر چالش‌هایی بود که در آن روزها با آن روبه‌رو بودیم. البته به امدادگران تأکید کرده بودیم در تمام ایست‌های بازرسی، نهایت همکاری را با نیروهای مستقر داشته باشند تا هیچ حساسیتی ایجاد نشود.

## دوبرابر شدن ظرفیت مرکز تماس با نیروی متخصص

با افزایش حجم تماس‌های مشتریان، ظرفیت مرکز تماس امداد کرمان موتور نیز افزایش پیدا کرد. تعداد کارشناسان پاسخ‌گو تقریباً دو برابر شد و علاوه بر ثبت درخواست امداد، تمرکز ویژه‌ای بر ارائه مشاوره فنی تلفنی داشتیم.

نکته‌ای که شاید کمتر به آن توجه شده باشد این است که کارشناسان مرکز تماس ما صرفاً اپراتور نیستند. بیشتر آن‌ها فارغ‌التحصیل رشته مهندسی مکانیک هستند، دوره‌های تخصصی تعمیرگاهی و آموزشی محصولات کرمان موتور را گذرانده‌اند و پیش از آغاز نوروز نیز آموزش خودروهای جدید شرکت را دریافت کرده بودند. به همین دلیل، بخش قابل‌توجهی از مشکلات مشتریان، بدون نیاز به اعزام امدادگر و تنها از طریق راهنمایی تلفنی برطرف می‌شود.

## آمادگی قبل از بحران، رمز تاب‌آوری امداد

بخش مهمی از موفقیت امداد کرمان موتور در روزهای جنگ، نتیجه اقداماتی بود که پیش از آغاز تعطیلات انجام شد. قطعات یدکی موردنیاز از قبل در نقاط مختلف کشور توزیع شد، آموزش نیروها به پایان رسیده بود و تیم امداد، برای پوشش تعطیلات نوروز آمادگی کامل داشت. همین موضوع باعث شد، فشار ناشی از شرایط بحرانی تا حد زیادی کنترل شود.

تجربه جنگ ۱۲ روزه نیز کمک بزرگی برای ما بود. در همان مقطع، زیرساخت‌های دورکاری را توسعه دادیم و پس از آغاز شرایط جدید، توانستیم به‌سرعت، نیمی از کارشناسان مرکز تماس را به‌صورت دورکار مستقر کنیم؛ درحالی‌که پیش‌ازآن، تنها تعداد محدودی امکان دورکاری داشتند.

همچنین با بررسی محل سکونت امدادگران، پوشش مناطق مختلف شهر را به گونه‌ای طراحی کردیم که هر امدادگر نزدیک‌ترین محدوده به محل زندگی خود را پوشش دهد. حتی خودروهای حامل قطعات را نیز به‌صورت انبار سیار در سطح شهر مستقر کردیم تا امدادگران برای دریافت قطعه مجبور به مراجعه مکرر به انبار مرکزی نباشند.

## ۴۰ درصد مأموریت‌ها بدون اعزام امدادگر حل شد

آمار عملکرد مرکز تماس در این بازه زمانی نشان داد، نقش مشاوره فنی در کاهش مأموریت‌های امدادی، بسیار پررنگ بود. در بازه زمانی ۲۹ اسفند تا ۱۵ فروردین، بیش از ۱۵ هزار تماس با مرکز امداد کرمان موتور برقرار شد که تنها حدود ۴ هزار مورد، نیاز به اعزام امدادگر داشت. در میان خودروهایی که واقعاً دچار نقص فنی شده بودند، حدود ۴۰ درصد تنها با راهنمایی کارشناسان فنی و بدون اعزام امدادگر به چرخه استفاده بازگشتند.

البته همه تماس‌ها نیز مربوط به خرابی خودرو نبود. بسیاری از مشتریان برای موضوعاتی مانند نوع روغن مناسب، روشن‌شدن چراغ‌های هشدار، عملکرد تجهیزات خودرو یا سایر پرسش‌های فنی با مرکز تماس ارتباط می‌گیرند و پاسخ خود را از کارشناسان دریافت می‌کنند.

تجربه روزهای جنگ، بار دیگر اهمیت برنامه‌ریزی، آمادگی و انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات پس از فروش را نشان داد. آنچه در این مدت برای امداد کرمان موتور اهمیت داشت، تنها پاسخ‌گویی به درخواست‌های مشتریان نبود؛ بلکه حفظ پایداری خدمات، استفاده از تجربه‌های گذشته و ایجاد زیرساخت‌هایی بود که بتواند در هر شرایطی، تداوم خدمت‌رسانی را تضمین کند؛ مسیری که امروز نیز با توسعه سرویس در محل، تقویت مرکز تماس و ارتقای فرایندهای امدادی ادامه دارد.



## وقتی خدمت‌رسانی هم سنگر شد

## شبکه خدمات پس از فروش کرمان موتور، سنگر خدمت‌رسانی در روزهای سخت جنگ

جنگ، تنها در خطوط مقدم جبهه جریان ندارد. گاهی در سکوت یک تعمیرگاه، پشت میز پذیرش یک نمایندگی، در انبار قطعات یا کنار خودروی مشتری نیز ادامه پیدا می‌کند؛ جایی که تصمیم گرفته می‌شود با وجود همه تهدیدها، انجام مسئولیت و خدمت‌رسانی، متوقف نشود.

از ۹ اسفند ۱۴۰۴ تا ۱۹ فروردین ۱۴۰۵، هم‌زمان با روزهایی که کشور درگیر حملات و ناامنی بود، شبکه نمایندگی‌های کرمان موتور نیز یکی از دشوارترین دوره‌های فعالیت خود را پشت سر گذاشت. بخشی از نمایندگی‌ها در تهران و البرز در مجاورت مناطق هدف قرار داشتند. برخی ساختمان‌ها از موج انفجار آسیب دیدند و شیشه‌هایشان شکست، رفت‌وآمد دشوار شد، ارتباطات مختل بود و نگرانی از امنیت کارکنان و خانواده‌هایشان، سایه خود را بر همه تصمیم‌ها انداخته بود. اما درست در همان روزهایی که صدای انفجار، بخشی از زندگی روزمره شده بود، درهای بسیاری از نمایندگی‌های کرمان موتور همچنان باز ماند. این تصمیم، صرفاً ادامه فعالیت یک کسب‌وکار نبود؛ انتخابی آگاهانه برای ایستادن کنار مردمی بود که حتی در روزهای جنگ نیز به خودروهایشان برای ادامه زندگی، کار،

امدادرسانی و جابه‌جایی نیاز داشتند. شاید ارزش واقعی این تلاش را بتوان در آمارها دید؛ آماري که تنها اعداد نیستند، بلکه روایت هزاران خدمت انجام‌شده در سخت‌ترین شرایط ممکن‌اند.

### فراتر از آمار و ارقام؛ فرهنگ مسئولیت‌پذیری برای خدمت‌رسانی

شبکه خدمات پس از فروش کرمان موتور در اسفند ۱۴۰۴ موفق به پذیرش ۳۴ هزار و ۲۵۵ خودرو در سراسر کشور شد. در فروردین ۱۴۰۵ نیز، با وجود ادامه تبعات جنگ، تعطیلات نوروز، محدودیت‌های حمل‌ونقل و اختلال در بسیاری از فرایندهای کشور، ۲۹ هزار و ۹۸۸ خودرو در نمایندگی‌های این شبکه پذیرش شدند.

در استان تهران، که بیشترین فشار ناشی از حملات را تحمل می‌کرد، تعداد پذیرش‌ها از ۷ هزار و ۶۷۳ دستگاه در اسفند، به ۷ هزار و ۹۷۰ دستگاه در فروردین رسید؛ آماري که نشان می‌دهد حتی در اوج بحران، نه‌تنها جریان خدمت‌رسانی متوقف نشد، بلکه با تلاش مضاعفی ادامه یافت.

در استان البرز نیز، با وجود کاهش طبیعی مراجعات ناشی از تعطیلات نوروز و شرایط خاص کشور، شبکه نمایندگی‌ها

توانست ۱۸۰۵ پذیرش در اسفند و ۱۳۴۱ پذیرش در فروردین را مدیریت کند؛ آماري که نشان می‌دهد حتی در روزهایی که بسیاری از فعالیت‌ها با کندی یا توقف مواجه بودند، خدمت به مشتریان همچنان ادامه داشت. اما پشت این آمار، روایت دیگری نهفته است؛ روایت انسان‌هایی که در هیچ نمودار و جدولی دیده نمی‌شوند. مانند کارشناسان پذیرشی که هر روز با نگرانی از امنیت خانواده‌هایشان پشت میز کار نشستند، یا تکنسین‌هایی که با وجود شنیدن صدای انفجار، تعمیر خودروهای مردم را نیمه‌کاره رها نکردند. پشت این آمار و ارقام، روایت مدیران نمایندگی‌هایی است که هم‌زمان باید مراقبت از امنیت کارکنان، حفاظت از تجهیزات، تأمین قطعات، هماهنگی با ستاد و پاسخگویی به مشتریان را مدیریت می‌کردند؛ یا روایت همکارانی است که در شرایط اختلال ارتباطات و محدودیت‌های لجستیکی، باید راه‌های تازه‌ای برای ادامه خدمات می‌یافتند.

در برخی نقاط، ساعت کاری نمایندگی‌ها متناسب با شرایط امنیتی تغییر کرد. در بعضی مناطق، بخشی از ساختمان‌ها آسیب دید. مسیرهای حمل‌ونقل دچار اختلال شد و تأمین قطعات با دشواری‌های فراوان همراه

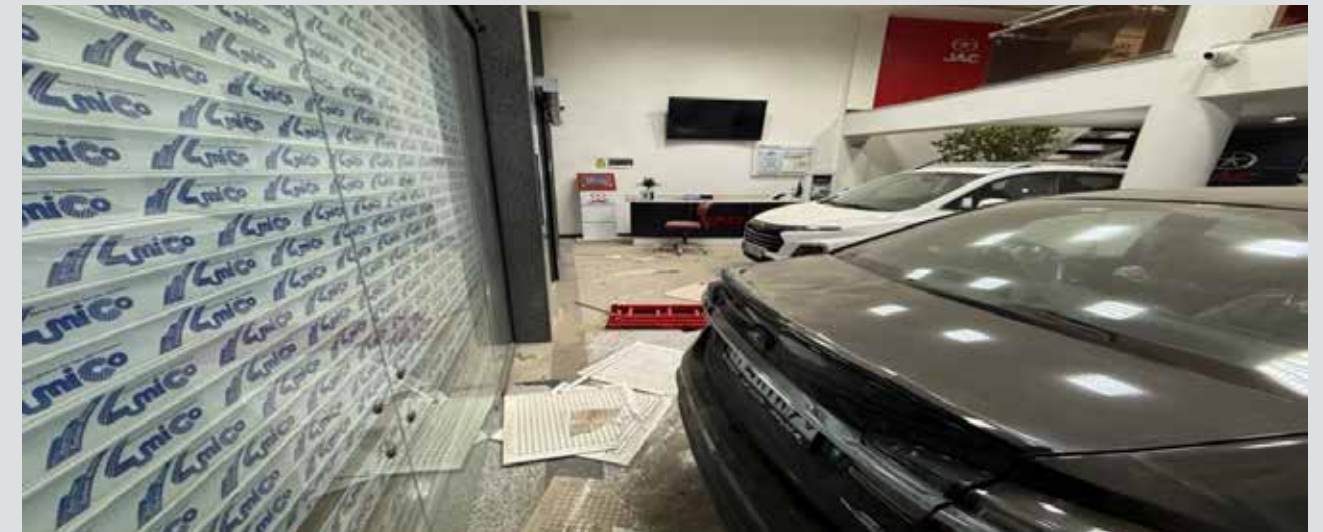
بود. بااین‌حال، آنچه هیچ‌گاه متوقف نشد، احساس مسئولیتی بود که در سراسر شبکه جریان داشت. شبکه نمایندگی‌های کرمان موتور در آن روزها تنها خودرو تعمیر نمی‌کرد؛ بلکه اعتماد مشتریان را نیز حفظ می‌کرد. شاید بزرگ‌ترین دستاورد این روزهای دشوار، نه در تعداد خودروهای پذیرش‌شده، که در اثبات یک حقیقت خلاصه می‌شود؛ اینکه سرمایه واقعی یک سازمان، ساختمان‌ها، تجهیزات یا سامانه‌های آن نیست؛ بلکه انسان‌هایی هستند که در سخت‌ترین شرایط نیز مسئولیت را بر ترس ترجیح می‌دهند.

اکنون که به آن روزها نگاه می‌کنیم، اعداد ثبت‌شده در گزارش‌های عملکرد، تنها شاخص‌های عملیاتی نیستند، بلکه هرکدام، نشانی از تعهد، همدلی و ایستادگی صدها نفر از کارکنان و نمایندگان کرمان موتور در سراسر کشورند؛ انسان‌هایی که حتی به جنگ هم اجازه ندادند چراغ خدمت‌رسانی به مشتریان را خاموش کند. این، فقط یک عملکرد موفق نبود؛ تصویری بود از تاب‌آوری سازمانی، بلوغ مدیریتی و فرهنگی که در کرمان موتور شکل گرفته است؛ فرهنگی که نشان داد مسئولیت‌پذیری برای خدمت‌رسانی، حتی زیر سایه جنگ نیز متوقف نمی‌شود.

۱۴۱۲ حمید ابراهیمی بسابی - کرج



۱۳۰۹ شاهین شهر اصفهان - کریمی مقدم



۱۶۰۱ عبدالمحمد کاردانی - بوشهر



۱۴۱۴ علی خسروانی - کرج



۱۷۰۷ اوج صنعت غرب - تهران



۱۶۰۴ چوکار - بوشهر



۲۶۲۶ ارم خودرو شیراز



۱۷۶۲ عبد الله رفیعی نیا - تهران





## محسن شاه آبادی، مدیر عامل شرکت حمل و نقل کرمان خودرو

در روزهایی که آسمان تهران بی‌وقفه می‌لرزید و هر محموله‌ای می‌توانست آخرین محموله باشد، زنجیره‌ای از مسئولیت، همدلی و تصمیم‌های لحظه‌ای شکل گرفت که اجازه نداد چرخ حمل‌ونقل خودرو متوقف شود. حمل‌ونقل کرمان خودرو در آن روزهای سخت، نه فقط یک شرکت لجستیکی، بلکه یکی از ارکان پایداری زنجیره تحویل صنعت خودروی کشور بود. این گفت‌وگو، روایتی است از روزهایی که رانندگان بدون چشم‌پوشی از خطر، مسیرها را طی کردند و مدیران با اتکا به انسجام و تجربه، ثابت کردند که مأموریت واقعی در بحران‌ها معنا پیدا می‌کند.

از محدودیت‌ها و هماهنگی برنامه‌ها در اولویت قرار داشت؛ همچنین شناخت مسیرهای جایگزین مسیر اصلی برای ادامه فعالیت در صورت بسته‌شدن یا اختلال در مسیرهای اصلی، در دستور کار قرار گرفت.

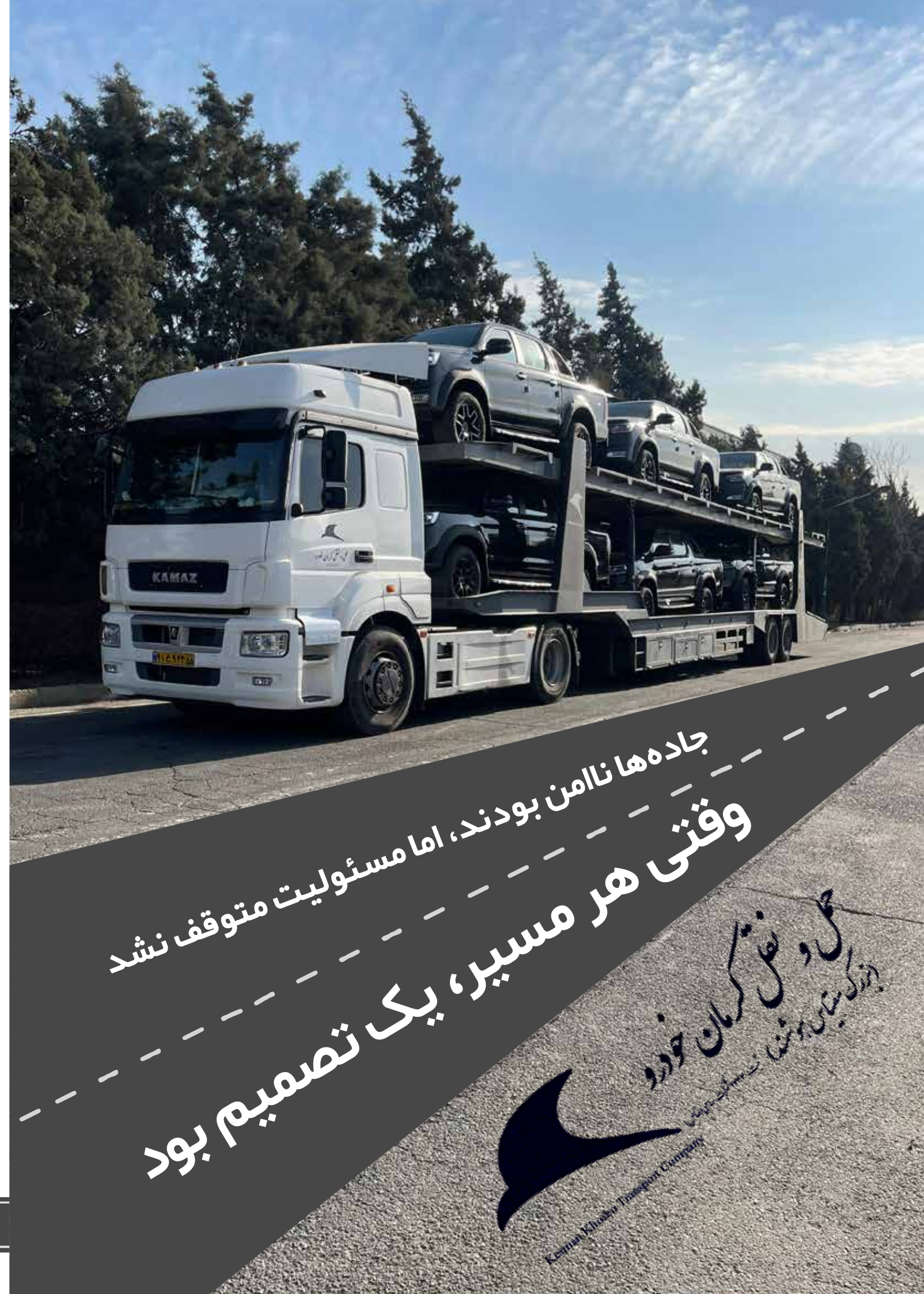
### جنگ چه تأثیری بر فعالیت‌های حمل‌ونقل و جابه‌جایی خودروها گذاشت؟

بدون تردید، شرایط جنگی پیچیدگی‌های عملیات لجستیکی را به میزان قابل‌توجهی افزایش می‌دهد. محدودیت‌های تردد، تغییر وضعیت برخی محورهای مواصلاتی، امتناع رانندگان از تردد در برخی مسیرها به علت کاهش سطح ایمنی مسیر، افزایش ریسک‌های عملیاتی، اختلال در زیرساخت‌های حمل‌ونقل و ضرورت بازنگری مستمر در برنامه‌های حمل، بخشی از چالش‌های این دوره بود.

### پس از آغاز جنگ، اولین اقدام شما برای مدیریت حمل‌ونقل و لجستیک چه بود؟

با آغاز شرایط جنگی در کشور، با توجه به ورود به مرحله بحران، اولویت ما حفظ پایداری زنجیره تأمین و صیانت از سرمایه‌های انسانی و عملیاتی شرکت بود. بر همین اساس، همکاران ما در بخش‌های مختلف نسبت به پایش لحظه‌ای وضعیت جاده‌ها، ناوگان، مراکز تولید و توزیع بار و مقاصد تخلیه اقدام کردند و با همکاری اداره تحویل کرمان موتور، فرایند تصمیم‌گیری از حالت عادی به مدیریت متمرکز بحران تغییر یافت.

در همین راستا، تمام ظرفیت‌های عملیاتی شرکت با هدف تداوم خدمت‌رسانی و متناسب با شرایط جدید سازماندهی شد. در آن برهه زمانی، با توجه به نزدیک‌شدن به پایان سال و لزوم تحویل خودروها، برقراری ارتباط مستمر با همکاران، اعم از رانندگان، اداره تحویل و نمایندگان کرمان موتور برای اطلاع



جاده‌ها ناامن بودند، اما مسئولیت متوقف نشد  
وقتی هر مسیر، یک تصمیم بود



بدون شک، جنگ با کاهش قابلیت پیش‌بینی درباره نحوه سیر کشنده‌ها و زمان تحویل محموله‌ها همراه است. به‌طور کلی عدم تردد شبانه کشنده‌ها می‌توانست منجر به تأخیر در تحویل خودروها شود؛ اما آماده‌سازی تعداد بیشتری کشنده در مبدأ، راهکاری بود که برای عبور از این چالش به کار گرفته شد. به‌این‌ترتیب، با اتکا به برنامه‌ریزی پویا، هماهنگی بین‌بخشی و مساعدت اداره تحویل و بهره‌گیری از حداکثر ظرفیت‌های موجود، اجازه ندادیم زنجیره حمل خودرو دچار وقفه شود.

### با توجه به بمباران شهرها و مسیرهای جاده‌ای، مهم‌ترین چالش در حوزه حمل‌ونقل چه بود؟

در آن زمان، مهم‌ترین چالش، استمرار عملیات حمل با توجه به حفظ ایمنی بود. حفظ خودروهای تحویلی از کرمان موتور که جهت حمل به‌صورت امانت در اختیار شرکت قرار گرفته بود و امنیت و سلامت رانندگان و کشنده‌ها، مهم‌ترین چالش شرکت بود. در شرایطی که وضعیت مسیرها به‌صورت لحظه‌ای تغییر می‌کرد، تصمیم‌گیری باید بر پایه اطلاعات دقیق، سرعت عمل و مدیریت ریسک انجام می‌شد و با توجه به وضعیت جاده‌ها و اولویت‌بندی تحویل محموله‌ها، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، استفاده از مسیرهای جایگزین و آمادگی برای بازطراحی مستمر عملیات، ضروری بود.

### برای حفظ تداوم عملیات و جلوگیری از توقف حمل‌ونقل، چه اقداماتی انجام دادید؟

در آن زمان، رویکرد ما مبتنی بر مدیریت فعال بحران بود، نه واکنش منفعلانه. دراین‌راستا، با افزایش سطح نظارت بر ناوگان، تلاش کردیم ضمن حفظ ایمنی و بهره‌وری عملیات، اقداماتی ازاین‌دست انجام دهیم:

- « با انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، تصمیمات عملیاتی به‌صورت روزانه مورد بازنگری قرار می‌گرفت.
- « برای این مهم، مسیرهای جایگزین، شناسایی و عملیاتی‌شد.
- « زمان‌بندی حمل، متناسب با شرایط روز اصلاح می‌شد.
- « از تمام ظرفیت موجود استفاده کردیم تا ارتباط مستمر با رانندگان و پیمانکاران برقرار شود.
- « پایش لحظه‌ای وضعیت کشنده‌ها در مسیر، مبدأ و مقصد انجام می‌پذیرفت.
- « با توجه به شرایط روز و مدیریت ناوگان موجود، تلاش در بهره‌برداری حداکثری، در دستور کار قرار گرفت.

### جنگ ۱۲روزه چه تجربه‌هایی برای شما داشت و چه تأثیری بر تصمیمات شما در جنگ رمضان گذاشت؟

این تجربه نشان داد که در مدیریت بحران، سرمایه اصلی هر سازمان، نیروی انسانی متعهد، نظام تصمیم‌گیری چابک و انسجام سازمانی است. شرایط بحرانی ثابت‌کرد که سازمان‌هایی موفق خواهند بود که پیش از وقوع بحران، زیرساخت‌های

مدیریت ریسک، سناریوهای جایگزین و فرهنگ تصمیم‌گیری سریع را در مجموعه خود نهادینه کرده باشند. جنگ ۱۲روزه، باعث شد تا لیستی از رانندگان مستعد حمل خودرو تهیه شود تا ضمن ارتباط با آن‌ها و وصل‌کردنشان به بدنه پیمانکاران یا رانندگان شرکت، بخش رانندگان توسعه پیدا کند. همچنین این جنگ، باعث ایجاد آمادگی قبلی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و بازنگری در تصمیمات عملیاتی به‌صورت روزانه شد و با هماهنگی میان افراد مسئول، نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ تداوم فعالیت‌های حمل‌ونقل و لجستیک داشت. بررسی تجربیات حاصل از جنگ ۱۲روزه نشان داد که بهره‌گیری از این تجربیات می‌تواند در مدیریت بحران‌های کنونی، کاهش اختلال در زنجیره تحویل و افزایش تاب‌آوری شبکه حمل‌ونقل مؤثر باشد. از مهم‌ترین آموخته‌های این دوره، می‌توان به تدوین برنامه‌های تداوم حمل در شرایط بحرانی، پیش‌بینی مسیرهای جایگزین، اولویت‌بندی حمل خودروهای تحویلی، تقویت سامانه‌های ارتباطی و هماهنگی میان افراد دارای نقش‌های کلیدی و مرتبط اشاره کرد.

### در این دوره، چه تغییراتی در مدیریت رانندگان، ناوگان و مسیرهای حمل ایجاد شد و در این زمینه چه اقداماتی انجام دادید؟

مدیریت ناوگان از یک برنامه‌ریزی ثابت به یک نظام تصمیم‌گیری پویا و لحظه‌ای تبدیل شد. به این صورت که مسیرها به‌طور مستمر ارزیابی می‌شد، اعزام ناوگان براساس

آخرین اطلاعات میدانی انجام می‌گرفت و ارتباط با رانندگان به‌صورت شبانه‌روزی برقرار بود تا در صورت بروز هرگونه تغییری، امکان تصمیم‌گیری سریع فراهم باشد.

### در این شرایط، هماهنگی با سایر شرکت‌های گروه کرمان موتور چگونه صورت می‌گرفت؟

در چنین شرایطی، انسجام سازمانی اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. هماهنگی و همکاری مستمر با اداره تحویل مرکزی تهران، تبادل اطلاعات با همکاران شاغل در این اداره به‌صورت لحظه‌ای و اتخاذ تصمیمات مشترک، یکی از مهم‌ترین عوامل حفظ تداوم خدمات در این دوران بود. این همکاری، موجب شد تا زنجیره توزیع خودرو با کمترین اختلال ادامه یابد. اشتراک اطلاعات مربوط به وضعیت مسیرها، ظرفیت ناوگان، محدودیت‌های عملیاتی و نیازهای لجستیکی به‌صورت مستمر با همکاران اداره تحویل مرکزی، یکی از دلایل عبور موفق از این شرایط بود.

### سخت‌ترین تصمیمی که در این روزها گرفتید چه بود؟

سخت‌ترین تصمیم، انتخاب میان سرعت انجام عملیات، تداوم خدمات و رعایت حداکثری الزامات ایمنی و امنیتی بود. اعتقاد ما بر این بود که هیچ هدف عملیاتی نباید امنیت و سلامت کارکنان و رانندگان را تحت تأثیر قرار دهد. یکی از سخت‌ترین این تصمیم‌ها، ایجاد توازن میان حفظ ایمنی مال و جان کارکنان و استمرار ارائه خدمات بود. بنابراین همه تصمیم‌ها با محوریت حفظ جان و مال انسان‌ها و درعین‌حال

استمرار مسئولیت سازمانی اتخاذ می‌شد.

### چه خاطره‌ای از شرایط جنگی در ذهن شما ماندگار شده است؟

آنچه بیش از هر چیز در ذهن‌ها ماندگار شده، روحیه مسئولیت‌پذیری، همدلی و تعهد کارکنان، رانندگان و همکاران شرکت است. در شرایطی که کشور با محدودیت‌های جدی مواجه بود، همه اعضای مجموعه با احساس مسئولیت، فراتر از وظایف سازمانی خود در تمامی ساعات شبانه‌روز، عمل می‌کردند؛ این سرمایه انسانی، ارزشمندترین دستاورد آن روزهاست.

### این بحران چه درس‌هایی برای شرکت حمل‌ونقل داشت و چه تغییراتی در فرایندها ایجاد کرد؟

این تجربه، ضرورت سرمایه‌گذاری بیشتر در حوزه مدیریت بحران، هوشمندسازی فرایندهای لجستیکی، توسعه سامانه‌های پایش لحظه‌ای، ارتقای نظام مدیریت ریسک و افزایش تاب‌آوری سازمان را بیش از گذشته آشکار کرد. انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و بازنگری تصمیمات عملیاتی به‌صورت روزانه نیز از سایر درس‌های مهم این مقطع بود. با توجه به این مسائل، سامانه جامع حمل‌ونقل خودرو با محوریت ثبت داده‌ها به‌صورت روزانه جهت تصمیم‌گیری‌های بعدی در شرکت راه‌اندازی شد.

### اگر امروز دوباره چنین شرایطی پیش بیاید، آیا نسبت به گذشته آمادگی بیشتری دارید؟

امروز با بهره‌گیری از تجربیات ارزشمند آن دوره، از منظر برنامه‌ریزی، مدیریت بحران، آمادگی ناوگان، آموزش سرمایه انسانی و هماهنگی بین‌بخشی، در سطح بالاتری قرار داریم. هرچند هیچ بحرانی کاملاً قابل‌پیش‌بینی نیست، اما شرکت، امروز از نظر آمادگی عملیاتی و تصمیم‌گیری، توانمندتر از گذشته است.

### اگر بخواهید نقش شرکت حمل‌ونقل کرمان خودرو را در آن روزها توصیف کنید، چه می‌گویید؟

شرکت حمل‌ونقل کرمان خودرو در آن مقطع، صرفاً یک شرکت حمل‌ونقل نبود؛ بلکه یکی از ارکان حفظ پایداری زنجیره تحویل صنعت خودروی کشور به شمار می‌رفت. با تکیه بر تخصص، تعهد و همدلی کارکنان و رانندگان، توانستیم در سخت‌ترین شرایط نیز مسئولیت خود را در قبال مشتریان، گروه صنایع خودروسازی کرمان و صنعت خودروی کشور به بهترین شکل ایفا کنیم. باور ما این است که مأموریت واقعی یک سازمان، نه در شرایط عادی، بلکه در مواجهه با بحران‌ها معنا پیدا می‌کند و خوشبختانه مجموعه حمل‌ونقل کرمان خودرو در این آزمون، عملکرد شایسته و مسئولانه‌ای از خود به نمایش گذاشت.





## روایت کارمانیا از مدیریت بحران

مصاحبه با آقای احمد اکرمی، قائم مقام و معاون فروش شرکت کارمانیا:

شرکت کارمانیا، بازاری تجاری سازی حمل و نقل کرمان موتور، در روزهای سخت جنگ تحمیلی، تجربه ای بی نظیر از مدیریت بحران را پشت سر گذاشت؛ روزهایی که همزمان با تهدیدات امنیتی، دغدغه ترخیص ۶۶ دستگاه اتوبوس ۱۸متری از گمرک و حفظ سلامت کارکنان، مدیران این مجموعه را با چالش های بی سابقه ای روبه رو کرده بود. در گفت و گوی پیش رو، جناب آقای اکرمی، قائم مقام و معاون فروش شرکت کارمانیا، از تصمیم گیری های مهم، همدلی کارکنان و درس های ارزشمندی می گوید که از دل بحران ۱۲ روزه و جنگ رمضان بیرون آمد.

### در نخستین روزهای جنگ، اولین نگرانی و اولین تصمیم شما چه بود؟

اولین نگرانی مدیرعامل و هیئت مدیره، حفظ سلامتی کارکنان بود. بنابراین با تشکیل جلسات مستمر، موارد مهم بررسی و درباره ایاب و ذهاب، قابلیت های دورکاری و حفاظت فیزیکی تصمیم گیری و اقدام شد. علاوه بر این، اقدامات حفاظتی لازم برای دور نگه داشتن تجهیزات کارخانه از آسیب های احتمالی نیز صورت گرفت. همزمان، درباره کالاهای باقی مانده در گمرک یا کالاهایی که در مسیر حمل دریایی بودند، دغدغه جدی وجود داشت؛ پس با تلاش مضاعف، برای تسریع در ترخیص اتوبوس های خریداری شده از گمرک اقدام کردیم و خوشبختانه در این حوزه، خسارتی متوجه شرکت نشد.

### این بحران چه تأثیری بر فعالیت شرکت و برنامه های عملیاتی گذاشت؟

به طور کلی، فعالیت های شرکت با اختلال جدی مواجه شد. تعدادی اتوبوس ۱۸متری در مرحله حمل دریایی و در چند محموله جداگانه قرار داشتند و شماری نیز در گمرک، در انتظار تکمیل تشریفات ترخیص بودند. بروز بحران، تأثیر مستقیمی بر این فرایندها گذاشت و باعث وقفه در امور شد. از سوی دیگر، فعالیت های خدماتی شرکت، از جمله تولید بدنه برای کرمان موتور نیز تحت تأثیر این بحران قرار گرفت؛ هرچند این تأثیر، بیشتر ناشی از کاهش تولید کرمان موتور بود.

### آیا تجربه جنگ ۱۲ روزه، تأثیری در مدیریت جنگ رمضان داشت؟

بروز جنگ ۱۲ روزه، ضرورت آمادگی در برابر بحران را بیش از پیش آشکار ساخت. به همین دلیل، موضوعات مرتبط با بارگیری، حمل و نقل و تشریفات گمرکی، با حساسیت ویژه ای پیگیری شد و پیش از هر مرحله، زمینه سازی و تعامل لازم با سازمان های ذی ربط، از جمله شهرداری، گمرک و بانک ها انجام گرفت تا فرایندها با کمترین اختلال ممکن پیش برود.

### مهم ترین چالش هایی که در آن روزها با آن ها مواجه شدید، چه بودند؟

پس از مسئله حفاظت از پرسنل، مهم ترین چالش، خروج

۶۶ دستگاه اتوبوس ۱۸متری مشتری (اتوبوس رانی تهران) از گمرک بود. احتمال آسیب ناشی از موشک پرانی یا پرتابه های دشمن در آن منطقه زیاد بود و این، بزرگ ترین دغدغه در آن مقطع به شمار می رفت. خوشبختانه، با وجود همه نگرانی ها، مشکلی از این بابت پیش نیامد.

### برای حفظ و تداوم فعالیت شرکت چه اقداماتی انجام دادید؟

حضور پرسنل به صورت منظم و با شیفت بندی دقیق انجام شد. با توجه به اینکه مهم ترین دغدغه شرکت در آن مقطع، ترخیص اتوبوس ها بود و تعامل و پیگیری مستمر با سازمان های مربوطه، بیش از پیش ضرورت داشت، فعالیت های مختلف مجموعه، روی این موضوع متمرکز شده بود.

### آیا در مسیر مدیریت و ادامه فعالیت شرکت، تغییرات مهمی صورت گرفت؟

در آن مقطع، فعالیت های جاری و خدماتی شرکت، از جمله تولید بدنه برای کرمان موتور، کاهش یافت؛ اما از ابتدای سال ۱۴۰۵، فعالیت های مرتبط با تأمین اتوبوس های برقی ۱۸ و ۲۶متری شهرداری تهران، به طور چشمگیری افزایش یافت.

### چگونه کارکنان و مدیران شرکت با شرایط بحرانی کنار آمدند و با یکدیگر هماهنگ شدند؟

با هدایت مدیرعامل محترم، تمرکز واحدهای مختلف به موضوعات حوزه بازرگانی معطوف شد. با توجه به کاهش امور جاری ناشی از جنگ، کارکنان همراهی بیشتری با این حوزه داشتند تا هرچه زودتر، به نتایج مورد نظر دست یابند. همزمان، مدیران و کارکنان با اختیاراتی که به آن ها تفویض شده بود، از طریق سازماندهی مجدد حضور و غیاب و تقسیم کار مؤثر، تلاش خود را متمرکز بر دستیابی به نتایج مطلوب در امور بازرگانی کردند.

### اتوبوس های جدید BRT در اسفندماه وارد خطوط اتوبوس رانی شدند؛ مدیریت این فرایند، همزمان با بحران جنگ دشوار نبود؟

بدیهی است که بارگیری، حمل، تخلیه، ترخیص و نهایتاً



## یادداشتی برای روز خبرنگار به احترام آنان که جاده آگاهی را هموار می‌کنند



باشد. انعطاف‌پذیری در انجام امور و تفویض اختیار به شرکت در عبور از بحران‌ها کمک زیادی می‌کند و باعث کسب تجربه‌های مفید می‌شود.

**اگر امروز دوباره با شرایط مشابهی روبه‌رو شوید، آیا نسبت به گذشته آمادگی بیشتری دارید؟**

بدیهی است که در امور مربوط به شرکت، دستپاچی به حداقل می‌رسد و براساس تجربیات قبلی، تصمیمات با فوریت بیشتری اتخاذ می‌شود و شرکت با سرعت بیشتری خود را با بحران جدید تطبیق می‌دهد.

**در پایان، اگر بخواهید تجربه آن روزها را توصیف کنید، چه می‌گویید؟**

از آن جهت که کشور در شرایطی قرار گرفت که هیچ‌کس انتظارش را نداشت، روزهای سخت و تلخی بود. اما در دل همین تلخی، شیرینی همدلی بی‌سابقه‌ای را تجربه کردیم که شاید در هیچ دوره دیگری تکرار نشود. از مدیران ارشد گرفته تا کارکنان عادی، همه با یک نگاه و یک هدف، پشت یکدیگر ایستادند. این همدلی، بزرگ‌ترین سرمایه‌ای بود که از آن روزها به یادگار مانده است.

بهره‌گیری از یک اتوبوس ۱۸متری در ناوگان شهری تهران، فرایند بسیار سخت و زمان‌بری است. باین‌حال، شرکت با هدایت مدیرعامل و تلاش شبانه‌روزی پرسنل، به‌ویژه در دفتر مرکزی، موفق شد در این دوران بحرانی، ۱۰۱ دستگاه اتوبوس را وارد ناوگان اتوبوس‌رانی کند. عملکرد این اتوبوس‌ها در چند ماه گذشته، تأثیر چشمگیری در جابه‌جایی مسافران و بهبود کیفیت حمل‌ونقل عمومی در شهر تهران داشته است.

**سخت‌ترین تصمیم یا دشوارترین لحظه‌ای که در این مدت تجربه کردید، چه بود؟**

لزوم ادامه فعالیت شرکت، به‌ویژه ورود اتوبوس‌ها به ناوگان اتوبوس‌رانی تهران، تلاش مضاعفی را می‌طلبید و بسیار سخت بود؛ زیرا با توجه به محل استقرار دفتر مرکزی، حفظ سلامتی پرسنل و مقابله با خطرات بالقوه موجود، کار سختی بود که دشوارترین لحظات را در این دوره رقم زد. این شرایط چندین روز ادامه داشت؛ اما خوشبختانه بدون آسیب سپری شد.

**این بحران چه درس‌هایی برای مجموعه داشت و بعد از آن، چه تغییراتی ایجاد شد؟**

شرکت همیشه باید آمادگی بروز هرگونه بحرانی را داشته



هر روز، خبرهای زیادی از مقابل چشم ما عبور می‌کنند؛

خبرهایی که بعضی فقط برای چند لحظه دیده می‌شوند و بعضی دیگر بخشی از حافظه یک جامعه می‌شوند. اما پشت هر خبر، مسیری طولانی از تلاش، پیگیری و مسئولیت وجود دارد؛ مسیری که شاید مخاطب آن را نبیند، اما نتیجه‌اش در هر گزارش، هر تحلیل و هر روایت قابل‌لمس است. مسیری که با پرسش آغاز می‌شود، با تحقیق و بررسی ادامه پیدا می‌کند و در نهایت به مهم‌ترین سرمایه رسانه، یعنی اعتماد مخاطب می‌رسد.

پشت هر تیترو، پشت هر گزارش، پشت هر تحلیل و حتی پشت هر خبر کوتاهی، انسانی ایستاده که مسئولیت سنگینی را بر دوش می‌کشد؛ انسانی که می‌داند یک واژه می‌تواند امید بیافریند، سوءتفاهم ایجاد کند، مسیر یک تصمیم را تغییر دهد یا اعتماد هزاران مخاطب را حفظ کند. خبرنگاری، بیش از آنکه یک حرفه باشد، تعهدی است به حقیقت؛ تعهدی که ساعت کاری نمی‌شناسد، تعطیلی ندارد و در سخت‌ترین روزها

نیز از حرکت باز نمی‌ایستد. امروز، در دنیایی زندگی می‌کنیم که سرعت انتشار اطلاعات، گاهی از سرعت اندیشیدن پیشی گرفته است. تنها چند ثانیه کافی است تا خبری در فضای مجازی دست‌به‌دست شود، هزاران بار بازنشر شود و ذهن میلیون‌ها نفر را درگیر کند. در چنین شرایطی، ارزش خبرنگار نه به سرعت انتشار، بلکه به دقت در انتشار گره خورده است. مخاطب امروز، بیش از هر زمان دیگری به رسانه‌ای نیاز دارد که بتواند میان انبوه اطلاعات، حقیقت را پیدا کند؛ رسانه‌ای که پیش از انتشار، بررسی، بررسی کند، مقایسه کند و تنها زمانی بنویسد که از صحت آن اطمینان یافته باشد.

که سال‌ها ساخته می‌شود و ممکن است تنها با یک بی‌دقتی آسیب ببیند.

برای خبرنگاران حوزه خودرو، این مسئولیت رنگ و بوی دیگری دارد. خودروسازی، صنعتی است که با زندگی روزمره میلیون‌ها نفر، با اقتصاد خانواده‌ها، با فناوری، ایمنی، اشتغال و آینده حمل‌ونقل گره خورده است. هر خبر درباره یک محصول جدید، هر گزارش از بازار، هر تحلیل از فناوری‌های نوین یا هر گفت‌وگو با کارشناسان، می‌تواند بر نگاه مخاطبان و حتی تصمیم‌های آنان اثر بگذارد. از همین رو، خبرنگار خودرویی، تنها روایتگر رویدادها نیست؛ او مترجم دنیای پیچیده صنعت خودرو برای مخاطبی است که می‌خواهد آگاهانه انتخاب کند.

سال گذشته، فعالیت رسانه‌های خودرویی نیز مانند بسیاری از رسانه‌های دیگر، روزهای آسانی را پشت سر نگذاشت. محدودیت‌ها و قطعی‌های طولانی اینترنت، ارتباط با منابع خبری را دشوارتر کرد، انتشار به‌موقع گزارش‌ها را به تأخیر انداخت و تولید محتوای چندرسانه‌ای را با چالش‌های فراوانی

روپرو ساخت. رسانه‌هایی که هر روز با مخاطبان خود در ارتباط بودند، ناگهان بخشی از مهم‌ترین ابزار فعالیت حرفه‌ای‌شان را از دست دادند. باین‌حال، آنچه متوقف نشد، تعهد خبرنگاران به اطلاع‌رسانی بود. شاید انتشار خبرها سخت‌تر شد، شاید دسترسی به اطلاعات زمان بیشتری گرفت، اما مسئولیت‌پذیری، همچنان مسیر خود را ادامه داد.

کمتر کسی می‌داند که پشت یک گزارش چنددقیقه‌ای از معرفی یک خودرو، یک مقاله تحلیل بازار یا پوشش یک رویداد، ساعت‌ها مطالعه، بررسی مشخصات فنی، گفت‌وگو با کارشناسان، هماهنگی، سفر، عکاسی، فیلم‌برداری، تدوین و بازبینی قرار دارد. مخاطب، نتیجه نهایی را می‌بیند؛ اما تلاش بی‌وقفه‌ای که برای رسیدن به همان نتیجه انجام شده، اغلب در سکوت باقی می‌ماند. شاید همین سکوت، زیباترین بخش خبرنگاری باشد؛ کاری که بیش از آنکه برای دیده‌شدن انجام شود، برای آگاه‌تر شدن دیگران انجام می‌شود.

خبرنگاران حوزه خودرو، علاوه بر انتقال اخبار، روایتگر مسیر



تحول یک صنعت نیز هستند. آنان از خطوط تولید، گزارش تهیه می‌کنند، نوآوری‌ها را معرفی می‌کنند، فناوری‌های تازه را برای مخاطبان ساده‌سازی می‌کنند، صدای کارشناسان را به گوش جامعه می‌رسانند و با نقدهای منصفانه، به رشد و پویایی این صنعت کمک می‌کنند. هر گزارش دقیق، هر نقد مسئولانه و هر تحلیل کارشناسانه، می‌تواند گام کوچکی در مسیر ارتقای فرهنگ خودرویی و افزایش آگاهی عمومی باشد. در میان هیاهوی رسانه‌ای امروز، آنچه یک خبرنگار را ماندگار می‌کند، نه تعداد خبرهایی که منتشر کرده، بلکه اعتمادی است که در دل مخاطبان خود ساخته است. اعتماد، ارزشمندترین دستاورد خبرنگاری است؛ سرمایه‌ای که نه با تبلیغ به دست می‌آید و نه با تکرار، بلکه با سال‌ها صداقت، انصاف، دقت و احترام به مخاطب شکل می‌گیرد.

### روز خبرنگار، گرمی باد!

به احترام همه آنان که باور دارند حقیقت، هرچند گاهی دیرتر، اما همیشه ارزش رسیدن دارد.

روز خبرنگار، تنها فرصتی برای تبریک گفتن نیست؛ فرصتی است برای ایستادن و اندیشیدن به ارزش کسانی که بی‌بیاوه، اما مؤثر، جریان آگاهی را زنده نگه می‌دارند.

# روایت رسانه در جنگ



کارتین: علیرضا پاکدل

## بقا با حفظ دسترسی مخاطب به اطلاعات

از همان لحظه‌ای که جنگ در نهم اسفند هزار و چهارصد و چهار شروع شد، اینترنت بین‌الملل کاملاً قطع و همه ترافیک به شبکه داخلی محدود شد. رسانه‌های خودروپی که سال‌ها در اینستاگرام، یوتیوب و تلگرام نفس می‌کشیدند، ناگهان خود را در برابر یک انتخاب سخت دیدند؛ یا از صحنه خارج شوند یا به پلتفرم‌های داخلی که پیش از این هیچکدام را جدی نمی‌گرفتند، کوچ کنند. هفته اول جنگ، اکثر آنها مقاومت کردند. مدیران رسانه‌ها در گفت‌وگوهای داخلی می‌گفتند «مگر می‌شود روی سروش و ای‌تا و بله بیست هزار مخاطب داشت؟» اما با طولانی شدن جنگ و قطعی بی پایان اینترنت، کم‌کم بازار داغ شد و خیلی‌ها مجبور به عقب نشینی شدند. ابتدا کانال‌های کوچک، بعد سایت‌های قدیمی و در نهایت حتی بزرگ‌ترین پیج‌های خودروپی اینستاگرام به پلتفرم‌های داخلی رفتند. یکی از رسانه‌هایی که توانست کوچ موافقی از پلتفرم‌های بین‌المللی به پلتفرم‌های داخلی به ویژه «بله» داشته باشد، «آخرین خودرو» بود. این رسانه در این مدت کم با وجود همه محدودیت‌ها و فشارها توانست بیش از ۶۶ هزار دنبال‌کننده جذب کند. در ادامه شما را به خواندن روایت آخرین خودرو از زبان حسین دلاور، سردبیر این رسانه درباره روزهای سخت جنگ و چالش‌های آن دعوت می‌کنم.

با محتوای از این دست سرگرم می‌شوند. ما در این مدت در رسانه آخرین خودرو به این نتیجه رسیدیم که بر اساس زیرساخت‌های موجود در کشور فعالیت خود را در سکوی ایرانی و خارجی توسعه دهیم. این توسعه نیاز دارد تا جنس مخاطب هر سکوی ایرانی و خارجی را بدانیم و برای همین توانستیم که بر اساس مدل و نیاز مخاطب هر پلتفرم، جذب افراد را در اپلیکیشن‌های داخلی و خارجی داشته باشیم؛ به عنوان مثال مخاطبان برخی اپلیکیشن‌های داخلی از محتوای پر حجم و طولانی استقبال نمی‌کنند و یا در برخی پلتفرم‌ها، مخاطب صرفاً می‌خواهد خبر را به صورت مختصر دریافت کند. تجربه سه ساله آخرین خودرو که یکسال آن در میانه دو جنگ و ناآرامی گذشت، به ما نشان داد که سیاست برندسازی برای جذب مخاطب وفادار از مهم‌ترین رویکردها برای هر رسانه است و باید در فضای رسانه به شیوه‌ای عمل کرد تا مخاطب در کنار حضور فعال شبکه‌های اجتماعی مختلف، به سایت یک رسانه در شرایط مختلف مراجعه کند. از سویی مهم است که رسانه بتواند شرایط پایدار را در سایت خود حفظ کند و محتوای مورد نیاز مخاطب را با به روزرسانی منظم در بستری پایدار ارائه دهد.

بدیهی است که در جامعه امروز بسیاری وظیفه رسانه‌ها را می‌دانند. اما حضور رسانه در یک جامعه با اهدافی همراه است. یکی از آن اهداف دسترسی مخاطب و مردم به اطلاعات است. حال برای رسیدن به این هدف نیازمند زیرساخت‌هایی هستیم که عموماً ایجاد آن زیرساخت، ارتباطی به رسانه‌ها و مخاطبان ندارد و حاکمیت، مسئولیت ایجاد زیر ساخت پایه را دارد. در سال ۱۴۰۴ جامعه ایرانی رخدادهای متفاوتی را تجربه کرد و تصمیم حاکمیت آن بود که در هر شرایط بحرانی دسترسی مردم به اینترنت را محدود کند. اینترنت آزاد همان چیزی است که سال‌ها جامعه ایرانی برای دستیابی به آن تلاش می‌کند و دقیقاً در شرایط بحرانی وضعیت آن بدتر از قبل هم می‌شود. حال همین اینترنت و امکان دسترسی، یکی از زیرساخت‌های اصلی رسانه و مخاطب برای ارتباط با هم است. تجربه ما در آخرین خودرو در روزهای جنگ و ناآرامی نشان داد که صنعت و بازار خودرو به هر شکل زنده است؛ پس چون این فضای اقتصادی و صنعتی نفس می‌کشد، اطلاع‌رسانی برای آن دارای معنا است. از سویی، خودرو برای بسیاری از افراد جامعه به یک علاقه‌مندی تبدیل شده و بخش قابل توجهی از مخاطبان رسانه‌های خودروپی،

## کانال رسمی بهار کویر؛ روایت نزدیک‌تر از کرمان موتور

بهار کویر فقط یک نشریه سازمانی نیست؛ روایت آدم‌ها و تصمیم‌هایی است که کرمان موتور را هر روز یک قدم جلوتر می‌برد. حالا روایت‌های بهار کویر را می‌توانید در تلگرام هم دنبال کنید. در کانال رسمی بهار کویر، تازه‌ترین مطالب مجله، خبرها و گزارش‌های مرتبط با کرمان موتور، روایت فعالیت‌ها و دستاوردهای همکاران و محتوای اختصاصی نشریه را با شما به اشتراک می‌گذاریم.

برای دنبال کردن بهار کویر،  
QR Code را اسکن کنید.





وقتی جنگ، جام جهانی را متوقف کرد

## از لغو بزرگ‌ترین رویداد فوتبال جهان، تا نبرد برندهای خودروسازی در جام جهانی ۲۰۲۶

جام جهانی فوتبال همیشه فقط یک تورنمنت ورزشی نبوده است؛ این مسابقات آینه‌ای از وضعیت جهان در هر دوره محسوب می‌شود. گاهی جهان در صلح بوده و فوتبال جشن ملتها را برگزار کرده و گاهی نیز جنگ، سیاست و بحران‌های جهانی، حتی اجازه برگزاری بزرگ‌ترین رویداد ورزشی دنیا را نداده‌اند. جام جهانی ۲۰۲۶ نیز در شرایطی برگزار می‌شود که جهان هنوز از التهاب جنگ‌ها، بحران‌های منطقه‌ای و بی‌ثباتی‌های سیاسی فاصله نگرفته است. جنگ روسیه و اوکراین ادامه دارد، تنش‌های خاورمیانه بر فضای بین‌المللی سایه انداخته و بسیاری از تحلیلگران معتقدند این دوره از مسابقات نیز تحت تأثیر شرایط ژئوپلیتیکی جهان خواهد بود.

اما این نخستین بار نیست که جنگ، سرنوشت جام جهانی را تغییر می‌دهد.



## وقتی فوتبال متوقف شد

پس از موفقیت دو دوره نخست جام جهانی در سال‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۳۴ و برگزاری جام جهانی ۱۹۳۸ در فرانسه، قرار بود چهارمین دوره مسابقات در سال ۱۹۴۲ برگزار شود. چند کشور از جمله آلمان، برزیل و آرژانتین برای میزبانی اعلام آمادگی کرده بودند، اما آغاز جنگ جهانی دوم همه‌چیز را تغییر داد. اول سپتامبر ۱۹۳۹، تنها یک سال پس از پایان جام جهانی فرانسه، آلمان به لهستان حمله کرد و جنگ جهانی دوم آغاز شد؛ جنگی که شش سال ادامه یافت و بیش از ۶۰ میلیون نفر جان خود را از دست دادند.

در چنین شرایطی، دیگر نه ورزش معنایی داشت و نه امکان برگزاری رقابت‌های جهانی وجود داشت. فیفا برای نخستین بار در تاریخ خود، مجبور شد جام جهانی ۱۹۴۲ را لغو کند.

چهار سال بعد نیز شرایط بهتر نشد. جام جهانی ۱۹۴۶ نیز به دلیل ویرانی گسترده اروپا، مشکلات اقتصادی، نابودی زیرساخت‌ها و ناتوانی کشورها در برگزاری مسابقات لغو شد. در نتیجه، برای نخستین و تنها بار در تاریخ، جهان دوازده سال بدون جام جهانی فوتبال ماند.

## بازگشت فوتبال؛ بازگشت امید

سرانجام در سال ۱۹۵۰، برزیل میزبان نخستین جام جهانی پس از جنگ شد. این مسابقات فقط بازگشت فوتبال نبود؛ بلکه نمادی از بازگشت زندگی، همکاری بین ملت‌ها و امید به آینده محسوب می‌شد. فیفا تلاش کرد با استفاده از فوتبال، تصویر تازه‌ای از جهان پس از جنگ ارائه کند؛ جهانی که به جای رقابت نظامی، در زمین فوتبال رقابت می‌کند. از آن زمان تاکنون، جام جهانی همواره فراتر از یک مسابقه ورزشی بوده است.

## جام جهانی؛ بزرگ‌ترین رسانه جهان

امروز جام جهانی تنها درباره فوتبال نیست؛ این مسابقات بزرگ‌ترین رویداد رسانه‌ای دنیا پس از بازی‌های المپیک محسوب می‌شود؛ رویدادی که میلیاردها نفر آن را تماشا می‌کنند و برندهای بزرگ جهان برای حضور در آن میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری می‌کنند.

برای شرکت‌ها، جام جهانی فرصتی برای فروش مستقیم محصول نیست؛ بلکه صحنه‌ای برای ساخت تصویر برند، افزایش اعتبار و حضور در ذهن مخاطبان جهانی است.

به همین دلیل، اسپانسرهای جام جهانی معمولاً از بزرگ‌ترین برندهای دنیا انتخاب می‌شوند؛



شرکت‌هایی که می‌خواهند نامشان با مفاهیمی مانند اعتماد، کیفیت، هیجان و نوآوری گره بخورد.

## چرا خودروسازان عاشق جام جهانی‌اند؟

در میان اسپانسرهای رسمی فیفا، صنعت خودرو همواره جایگاه ویژه‌ای داشته است. خودرو برخلاف بسیاری از کالاهای مصرفی، محصولی احساسی است؛ مردم تنها یک وسیله نقلیه نمی‌خرند، بلکه سبک زندگی، هویت و اعتماد را انتخاب می‌کنند. جام جهانی دقیقاً همان جایی است که این احساسات شکل می‌گیرند. به همین دلیل است که همکاری میان فیفا و خودروسازان، دهه‌ها ادامه پیدا کرده است.

در جام جهانی ۲۰۲۶ نیز گروه هیوندای-کیا به‌عنوان Official Mobility Partner یا شریک رسمی حمل‌ونقل فیفا حضور خواهد داشت. این همکاری تنها به نمایش لوگوی برند محدود نمی‌شود؛ صدها دستگاه خودرو، اتوبوس و وسایل حمل‌ونقل پیشرفته برای جابه‌جایی تیم‌ها، داوران، مسئولان و میهمانان رسمی مسابقات مورد استفاده قرار خواهند گرفت. درواقع، میلیون‌ها بیننده در سراسر جهان، هیوندای و کیا را نه فقط به‌عنوان تولیدکننده خودرو، بلکه به‌عنوان بخشی از تجربه برگزاری جام جهانی خواهند دید.

یکی از مهم‌ترین نمونه‌های همکاری صنعت خودرو و فوتبال در سال‌های اخیر، به رقابت‌های جام ملت‌های اروپا ۲۰۲۴ (UEFA EURO 2024) بازمی‌گردد؛ جایی که شرکت خودروسازی BYD به‌عنوان یکی از شرکای اصلی تجاری و شریک رسمی حمل‌ونقل این رقابت‌ها معرفی شد. حضور پررنگ BYD در یکی از پربیننده‌ترین رویدادهای ورزشی جهان، نشان داد که خودروسازان امروز فوتبال را تنها یک بستر تبلیغاتی نمی‌بینند، بلکه آن را ابزاری راهبردی برای تقویت جایگاه برند، معرفی فناوری‌های نوین مانند خودروهای برقی و دسترسی به میلیون‌ها مخاطب در بازارهای مختلف جهان می‌دانند.

## از زمین فوتبال تا ذهن مخاطب

جام جهانی امروز فقط میدان رقابت تیم‌های ملی نیست؛ بلکه میدان رقابت برندها نیز هست. همان‌طور که بازیکنان برای قهرمانی تلاش می‌کنند، شرکت‌های بزرگ نیز برای تصاحب ذهن مخاطبان رقابت می‌کنند. در این رقابت، کیفیت محصول اهمیت دارد؛ اما داستان برند، تجربه مشتری و حضور هوشمندانه در رویدادهای جهانی نیز به همان اندازه تعیین‌کننده است.

شاید به همین دلیل باشد که جام جهانی، پس از نزدیک به یک قرن، همچنان فقط یک مسابقه فوتبال نیست؛ بلکه رویدادی است که سیاست، اقتصاد، رسانه، فناوری و صنعت را در کنار ورزش به نمایش می‌گذارد. یکی از بزرگ‌ترین درس‌های آن هم این است که حتی پس از تلخ‌ترین جنگ‌های تاریخ، فوتبال دوباره آغاز می‌شود؛ اما این بار، همراه با داستان‌هایی فراتر از نود دقیقه بازی.



Erik-Ruin-scaled

## وقتی جنگ تمام می‌شود، ذهن هنوز درگیر است

نگاهی به تروما پس از جنگ  
و راه‌های بازگشت به آرامش  
در زندگی و محیط کار

جنگ تنها آن چیزی نیست که در میدان نبرد رخ می‌دهد. گاهی جنگ تمام می‌شود، آتش‌بس اعلام می‌شود، خیابان‌ها دوباره شلوغ می‌شوند و زندگی به ظاهر به جریان عادی خود باز می‌گردد؛ اما درون بسیاری از انسان‌ها، نبرد دیگری تازه آغاز شده است. نبردی خاموش که نه صدایی دارد و نه دود و آتشی، اما می‌تواند روزها، هفته‌ها و حتی ماه‌ها بر ذهن و احساسات افراد سایه بیندازد. در روزهای بحران، ذهن انسان دائماً در حالت آماده‌باش قرار می‌گیرد. شنیدن صدای آژیر، دنبال کردن اخبار، نگرانی برای امنیت خانواده، بی‌خبری از عزیزان، تغییر برنامه‌های روزمره و احساس نااطمینانی، همگی ذهن را در شرایطی قرار می‌دهند که روان‌شناسان از آن با عنوان «استرس شدید» یاد می‌کنند. طبیعی است که ذهن پس از پایان بحران، برای بازگشت به حالت عادی به زمان نیاز داشته باشد.

به همین دلیل، اگر بعد از روزهای سخت احساس می‌کنید هنوز آرامش گذشته را ندارید، زود خسته می‌شوید، تمرکزتان کاهش یافته یا نسبت به قبل حساس‌تر شده‌اید، بدانید که این واکنش‌ها در بسیاری از افراد طبیعی است. قرار نیست همه انسان‌ها به یک شکل با بحران کنار بیایند؛ هر فرد با توجه به تجربه‌های زندگی، شرایط خانوادگی و میزان فشارهایی که تحمل کرده، مسیر متفاوتی را برای بازگشت به آرامش طی می‌کند.

### تروما چیست؟

«تروما» یا آسیب روانی، واکنش طبیعی ذهن به یک اتفاق غیرعادی است. برخلاف تصور رایج، برای تجربه تروما لازم نیست فرد مستقیماً در میدان جنگ حضور داشته باشد. گاهی تنها زندگی کردن در فضای ناامن، شنیدن اخبار ناگوار، نگرانی مداوم یا مشاهده رنج دیگران نیز می‌تواند اثرات روانی قابل توجهی بر جای بگذارد.

تروما به معنای ضعف نیست؛ بلکه نشان می‌دهد ذهن انسان در تلاش است تا تجربه‌ای دشوار را پردازش کند. همان‌طور که یک زخم جسمی برای ترمیم به زمان نیاز دارد، ذهن نیز برای بازیابی احساس امنیت، آرامش و تعادل به فرصت احتیاج دارد.

### نشانه‌هایی که ممکن است تجربه کنیم

اثرات روانی بحران در افراد مختلف یکسان نیست. ممکن است فردی فقط چند روز احساس نگرانی داشته باشد و فرد دیگری برای مدت طولانی‌تر با پیامدهای آن روبه‌رو شود. برخی از رایج‌ترین نشانه‌ها عبارت‌اند از: کاهش تمرکز و فراموشی‌های موقت بی‌خوابی یا خواب‌های آشفته احساس خستگی حتی پس از استراحت نگرانی مداوم نسبت به آینده زودرنجی یا عصبانیت بیش از گذشته کاهش انگیزه برای انجام فعالیت‌های روزمره تمایل بیش از حد به دنبال کردن اخبار احساس ناامنی حتی زمانی که شرایط عادی شده است وجود این علائم، به‌ویژه در هفته‌های نخست پس از بحران، الزاماً به معنای ابتلا به یک بیماری روانی نیست. در بسیاری از موارد، این احساسات به مرور زمان و با دریافت حمایت مناسب کاهش پیدا می‌کنند.

### نقش محیط کار در بازسازی آرامش

بخش قابل توجهی از زندگی ما در محیط کار سپری می‌شود. به همین دلیل، سازمان‌ها می‌توانند نقشی فراتر از یک محل انجام وظایف داشته باشند؛ آن‌ها می‌توانند محیطی برای بازسازی حس امنیت، امید و همدلی باشند. وقتی همکاران با احترام بیشتری با یکدیگر صحبت می‌کنند، مدیران شرایط روحی کارکنان را درک می‌کنند و فضای سازمان از تنش‌های غیرضروری دور می‌شود، افراد سریع‌تر به شرایط عادی بازمی‌گردند. گاهی لازم نیست کار بزرگی انجام دهیم. یک احوال‌پرسی صمیمانه، شنیدن بدون قضاوت، پرسیدن جمله‌ای ساده

مانند «حالت خوبه؟» یا پیشنهاد کمک به همکار، می‌تواند برای فردی که روزهای سختی را پشت سر گذاشته، بسیار ارزشمند باشد.

در چنین روزهایی، همدلی مهم‌تر از همدردی است. همدلی یعنی تلاش کنیم احساسات طرف مقابل را درک کنیم، بدون اینکه او را قضاوت یا مجبور به توضیح دادن کنیم.

### چگونه دوباره آرامش را به زندگی برگردانیم؟

بازگشت به آرامش یک اتفاق ناگهانی نیست، بلکه مسیری تدریجی است. روان‌شناسان توصیه می‌کنند پس از تجربه بحران، چند اقدام ساده اما مؤثر را در برنامه روزانه خود قرار دهیم.

بازگشت به نظم روزانه، یکی از مهم‌ترین قدم‌هاست. خواب کافی، تغذیه مناسب، فعالیت بدنی و ادامه دادن کارهای معمول، به مغز این پیام را می‌دهد که شرایط دوباره امن شده است.

همچنین بهتر است زمان مشخصی را برای دنبال کردن اخبار در نظر بگیریم. قرار گرفتن مداوم در معرض اخبار نگران‌کننده، حتی پس از پایان بحران، می‌تواند اضطراب را

برای مدت طولانی حفظ کند.

صحبت کردن با اعضای خانواده، دوستان یا همکاران مورد اعتماد نیز فشار روانی را کاهش می‌دهد. گاهی بیان کردن احساسات، بیش از آنچه تصور می‌کنیم، ذهن را سبک می‌کند. انجام فعالیت‌های لذت‌بخش مانند مطالعه، پیاده‌روی، ورزش، گوش دادن به موسیقی، رسیدگی به گیاهان، وقت گذراندن با خانواده یا انجام کارهای هنری نیز به کاهش استرس کمک می‌کند.

کمک خواستن، نشانه آگاهی است

گاهی شدت فشار روانی به اندازه‌ای است که فرد به تنهایی نمی‌تواند از آن عبور کند. اگر اضطراب، بی‌خوابی، احساس غم یا کاهش تمرکز برای هفته‌ها ادامه پیدا کرد و بر کیفیت زندگی، روابط خانوادگی یا عملکرد شغلی تأثیر گذاشت، مراجعه به روان‌شناس یا مشاور بهترین تصمیم است.

امروزه مراقبت از سلامت روان، درست مانند مراجعه به پزشک برای درمان یک بیماری جسمی، اقدامی کاملاً طبیعی و مسئولانه محسوب می‌شود. درخواست کمک، نشانه ضعف نیست؛ بلکه نشانه اهمیت دادن به سلامت خود و اطرافیان است.

### آینده را با امید می‌سازیم

تاریخ بارها نشان داده است که انسان‌ها توانایی شگفت‌انگیزی برای عبور از بحران‌ها دارند. آنچه ما را از روزهای سخت عبور می‌دهد، فقط گذشت زمان نیست؛ بلکه همراهی، همدلی و امیدی است که در کنار یکدیگر می‌سازیم.

در محیط‌های کاری، هر کدام از ما می‌توانیم بخشی از این امید باشیم. شاید با یک لیخند، یک گفت‌وگوی کوتاه، شنیدن حرف‌های یک همکار یا ایجاد فضایی آرام‌تر، سهم کوچکی در بازگشت آرامش دیگران داشته باشیم. همین رفتارهای کوچک، در کنار هم، فرهنگ سازمانی قدرتمندتری می‌سازند؛ فرهنگی که در آن انسان‌ها پیش از هر چیز، برای یکدیگر ارزش قائل‌اند.

شاید جنگ روزی پایان یابد، اما بازسازی آرامش، مسئولیتی است که همه ما در قبال خود، خانواده و همکارانمان بر عهده داریم. هر قدمی که برای مراقبت از سلامت روان خود و اطرافیان برمی‌داریم، سرمایه‌گذاری برای آینده‌ای آرام‌تر، سالم‌تر و انسانی‌تر است؛ آینده‌ای که در آن، نه تنها سازمان‌ها، بلکه جامعه نیز با امید، همدلی و تاب‌آوری بیشتری به مسیر خود ادامه خواهد داد.



