



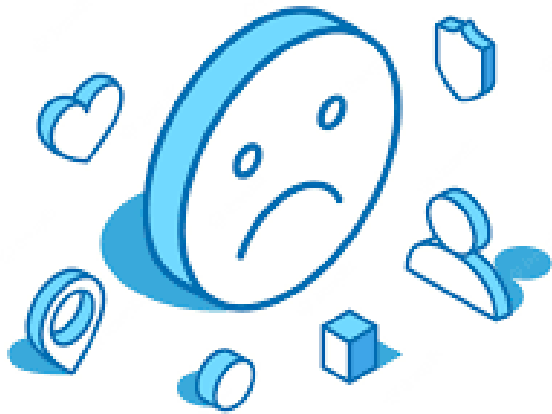
از روش شناسی تا فهم راهبردی مشترک

سید حبیب الله طباطبائیان
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

۲۳/۳/۱۴۰۱

عدم رضایت از استراتژیهای قبلی

- چرا از استراتژیهای تدوین شده قبلی راضی نیستیم؟
 - آیا استراتژیست ها خوب نبوده اند؟
 - آیا متدولوژی تدوین خوب نبوده است؟
 - آیا شرایط کشور درست احصاء نشده بود؟
 - آیا ...

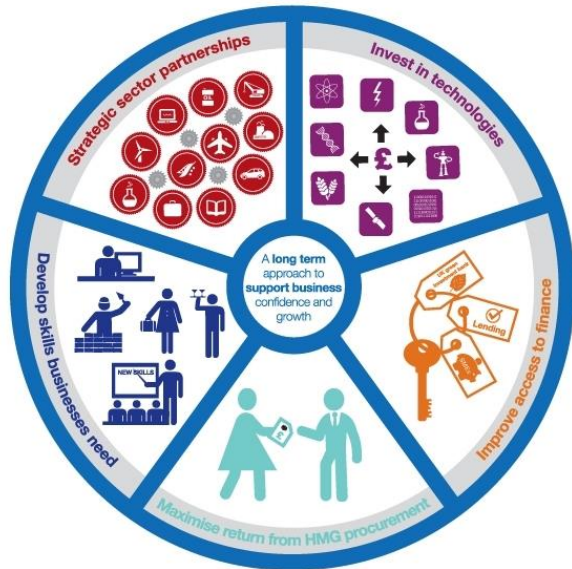


- شایان توجه است که این نارضایتی تنها به صنعت محدود نمی شود!!
 - از استراتژیهای فرهنگی کشور هم راضی نیستیم!
 - از استراتژیهای حفظ محیط زیست هم راضی نیستیم!!

• پس مشکل کجاست!؟

مفهوم راهبرد صنعتی

- اغلب طراحان استراتژیهای قبلی ، هنوز از اسناد خود دفاع می کنند.



- ولی ما از پاسخ های ارائه شده در بسیاری از اسناد راهبردی راضی نیستیم، زیرا به سئوالات مد نظر ما پاسخ نداده اند.

- سئوالاتی همچون
 - الگوی مالکیت ابزار تولید،
 - مدل کسب و کار یک بنگاه صنعتی
 - الگوی تامین مالی صنعت
 - و مانند آنها

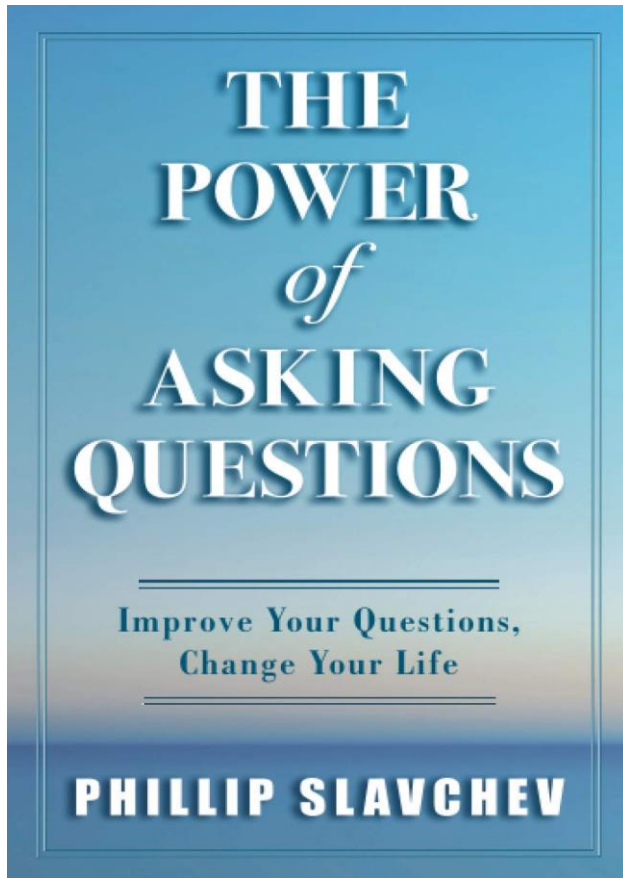
یک انتخاب مهم

- بررسیهای متعدد ما ، چه در مواجهه با موضوعات داخلی و چه مسائل و فرصتهای خارجی ، نشانگر آن است که همواره **انتخاب سؤال** مهمتر از پاسخ دادن به سؤال است!! زیرا

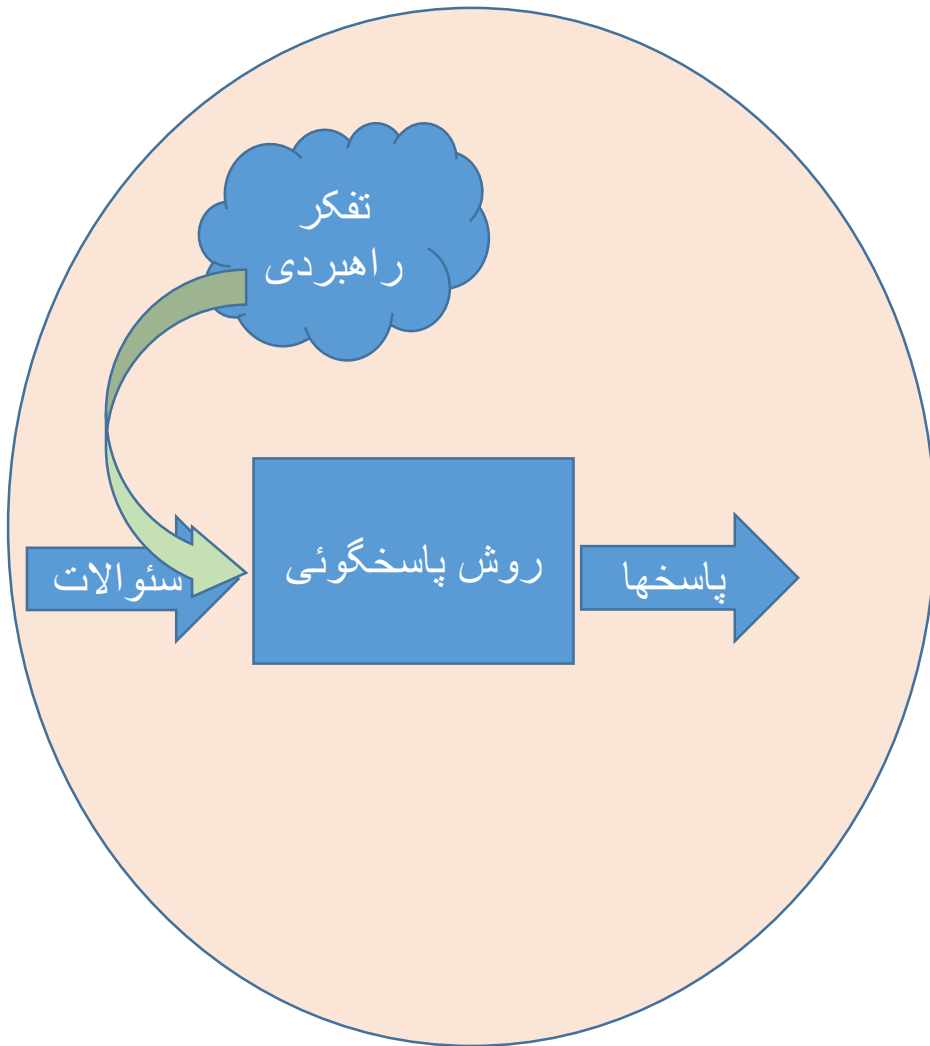
- این سؤال است که ارزش حل مساله را نمایان می کند.
- و نحوه پاسخ به سؤالات است که متدولوژی را تبیین می کند.

- حال یک سؤال مبنائی وجود دارد و آن اینکه ، در مواجهه با موضوعات مختلف،

- سؤالات مهم چگونه طراحی می شوند؟
- و یا از کجا سرچشمه می گیرند؟



فهم راهبردی مشترک - مفهوم و چستی



- نحوه توافق در انتخاب مهمترین سئوالات ، منوط به رسیدن به یک **فهم مشترک راهبردی** است.
- فهم راهبردی مشترک ، **یک بازنمایی مورد توافق** از وضعیت موجود است که موجب همگرایی مدیران و کارشناسان در حوزه طراحی و پیاده سازی راهبردی می شود.
- **مهمترین عناصر سازنده** یک فهم مشترک راهبردی چیست؟
 - توافق در خصوص مفهوم توسعه صنعتی
 - شناخت مهمترین بازیگران یک حوزه راهبردی
 - درک درست تحولات محیطی
 - شناخت محدودیتهای اصلی چه در داخل یا خارج کشور
 - احصاء مهمترین پیش فرضها، بایدها و نبایدهای هر کشور،

فهم راهبردی مشترک - مهمترین پیشرانها در سطح جهان - ۱

• مهمترین تحولات اثرگذار بر توسعه صنایع در جهان چیست؟

1. تحولات فناورانه که موجب تغییر ماهیت توسعه صنایع شده است.
2. تحولات ژئوپلتیک که منجر به تغییر الگوی تقسیم کار جهانی در صنایع شده است.
3. جهانی شدن که منجر به تغییر **سبک زندگی** و رفتار مردم شده است.
4. **تغییرات اقلیمی** که مستلزم توجه بیش از پیش به محیط زیست شده است.

جوامع انسانی
مردم

توسعه پایدار
و محیط
زیست

پیشرانهای
تحول

تحولات
ژئوپلتیک و
جهانی

تحولات
فناورانه

بنگاههای
اقتصادی

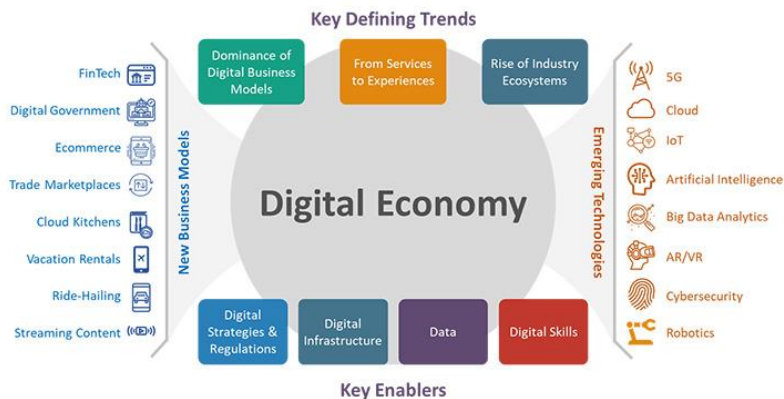
دولتهای
محلی و
نهادهای
بین المللی

فهم راهبردی مشترک - الگوی کسب درآمد در جهان-۲

- تغییر الگوی کسب درآمد

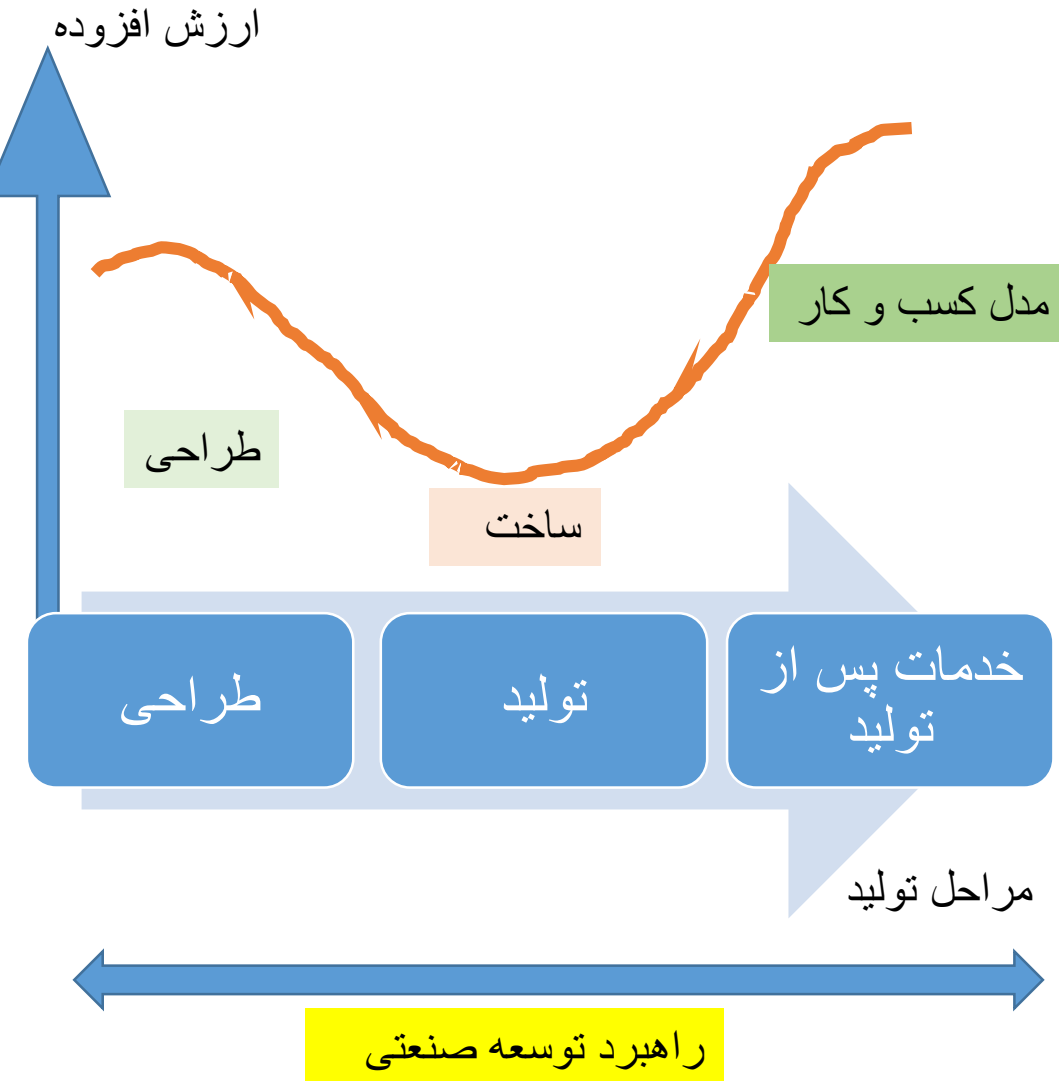
- جایگزینی شرکتهای صنعتی مبتنی بر **فرآوری مواد اولیه** با شرکتهای فعال در **صنعت فرآوری اطلاعات** همچون گوگل و مانند آنها در فهرست مهمترین بنگاههای اقتصادی

- اهمیت روزافزون تولید **محصولات و خدمات اعتباری** در مقابل **محصولات و خدمات فیزیکی** همچون درآمد بیشتر صنعت سرگرمی در مقابل بسیاری از صنایع معدنی و امثالهم
- و ...



- لزوم افزایش تنوع در تولید محصولات جدید و نوآورانه برای خروج از رقابتهای پرهزینه
- ضرورت توجه بیشتر به حوزههای تولیدی با ارزش افزوده بیشتر و رقبای کمتر (مثال مسیریابی هوشمند در ترافیک)

فهم راهبردی مشترک - الگوی توزیع ارزش افزوده در جهان - ۳



- در اغلب حوزه‌های صنعتی، تولید، کاری پرزحمت با حاشیه سود اندک است، لذا تولید در مقیاس، استراتژی جهت جبران این نقیصه به شمار می‌رود.
- به دلیل تکثر سلائق مختلف در مصرف، نقش طراحی در فرآیند تولید، اهمیتی دو چندان یافته است.
- به دلیل گسترش شبکه تبادلات اقتصادی در سطح بین الملل در کنار تحول فناوریهای نوظهور به ویژه ظهور پلتفرم های دیجیتالی، تنوع در مدل‌های کسب و کار به صورتی بی سابقه گسترش یافته است.
- مثال صنعت تولید لباس و نقش بی نظیر طراحی در آن
- مثال صنعت حمل و نقل و نقش بسیار مهم مدل کسب و کار تاکسی های اینترنتی

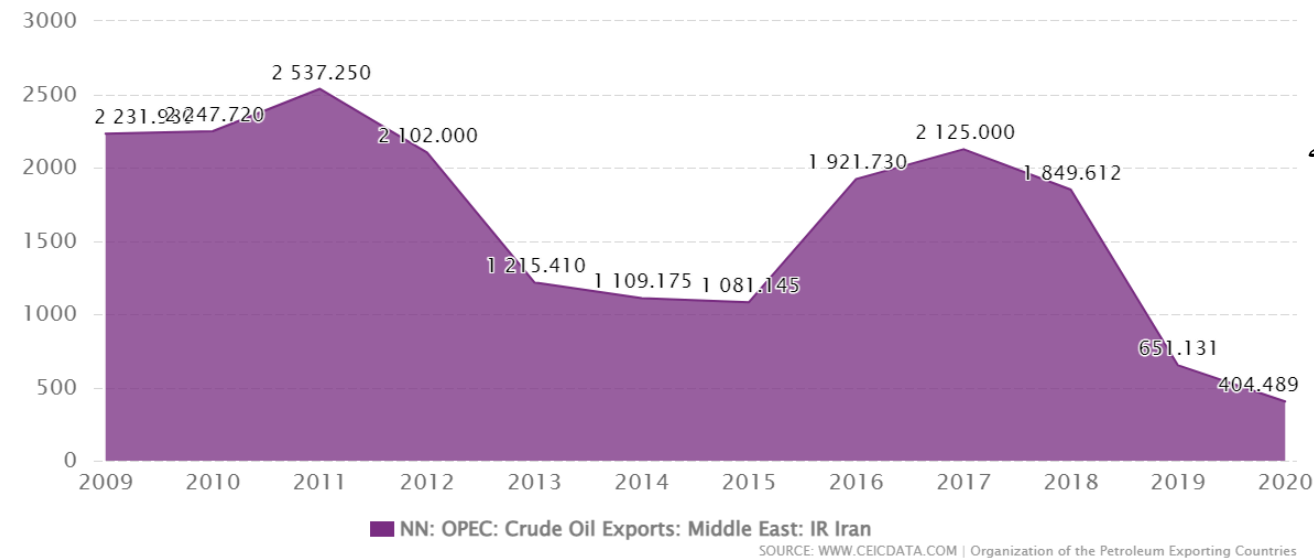
فهم راهبردی مشترک - اقتصاد ایران-۱

• تغییر شدید در بازار جهانی انرژی و اثرات آن بر صادرات نفت ایران

- افزایش تولید نفت ماسه ای در مقیاسی اقتصادی به ویژه توسط امریکا
- افزایش میزان تولید انرژیهای جایگزین نفت به ویژه انرژیهای تجدیدپذیر
- کاهش تقاضای جهانی برای نفت ایران
- افزایش مصرف داخلی نفت و گاز در کنار محدودیت افزایش تولید که منجر به کاهش صادرات شده
- تحریم و کاهش جدی درآمدهای ارزی حاصل از صادرات نفت در اقتصاد کشور
- لذا توسعه صنعتی کشور دیگر نمی تواند متکی به دلارهای نفتی صورت پذیرد.

• لزوم تغییر الگوی سرمایه گذاری دولتی متکی به دلارهای نفتی برای توسعه صنعت

- ضرورت حرکت به سوی جذب سرمایه از
- طریق منابع غیردولتی به ویژه بخش خصوصی
- به ویژه جذب سرمایه خارجی
- برای توسعه صنعت کشور

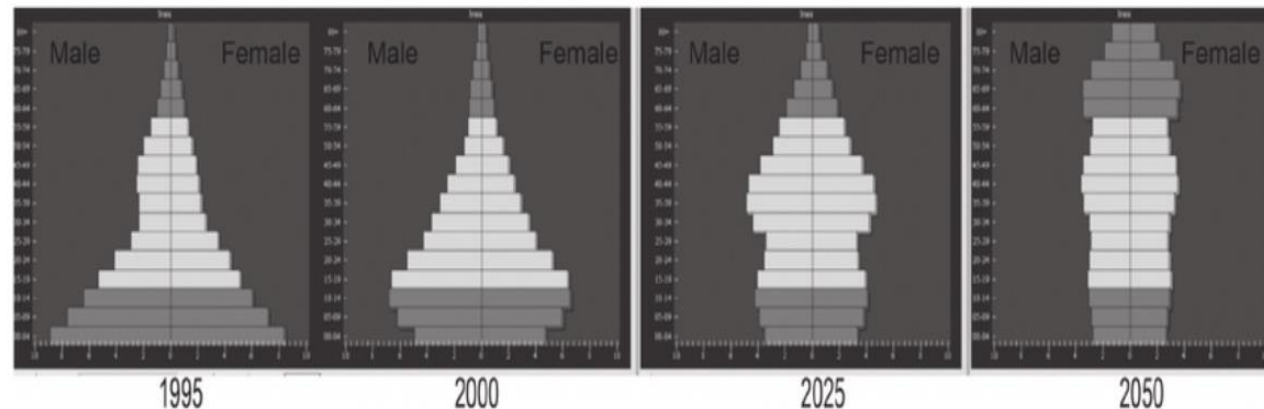


فهم راهبردی مشترک - هرم سنی جمعیت در ایران-۲

- تغییر ترکیب جمعیت نیروی انسانی در ایران
- افزایش چشم گیر نیروی تحصیل کرده در اقتصاد کشور
- افزایش تقاضا برای مشاغل تخصصی با درآمدهای بیشتر

- ضرورت توسعه صنایع مبتنی بر فناوریهای پیشرفته که نیازمند اشتغال افراد متخصص بیشتری است .

- این جوانان علاقه چندانی به اشتغال در واحدهای بزرگ صنعتی با الگوی تولید انبوه ندارند!!



Population pyramids of Iran; 1975, 2000, 2025 and 2050

https://www.researchgate.net/figure/Population-pyramids-of-Iran-1975-2000-2025-and-2050_fig1_45088810

فهم راهبردی مشترک - سبک زندگی مردم ایران - ۳

- تغییر سبک زندگی مردم ایران

- تغییر الگوی مصرف
- توجه به تنوع و سلائق متفاوت
- تشدید مصرف گرایی در کشور و مانند آنها

- لزوم تغییر الگوی توسعه صنعتی متناسب با تنوع سلائق و نیازهای متنوع مردم

- لزوم ورود جدی به تولید سفارشی و منعطف محصولات و خدمات به صورتی متنوع

- لازم است جایگاه شایسته صنعت در اقتصاد ملی مورد بازنگری اساسی قرار

گیرد، در وضعیت فعلی نه تنها صنعت قهرمان توسعه ملی نیست که در جایگاه یکی از متهمان اصلی مشکلات جاری قرار گرفته است !!

از منظر مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در یک نگاه

تفریح
 شاید بهترین ساعات تفریح برای بنده در شبانه روز آن ساعاتی است که به کارهای علمی خودم می پردازم.
 «دیدار اساتید دانشگاهها ۸۷/۸۷۲۳»

دخول و خروج
 در عملی که حساب دخل و خرج خود را دارد از تحریم ضرری وارد نمی شود.
 «خطبه های نماز عید فطر ۷۳/۸۳/۱»

دوستی
 این دوست دوستی بیونذ عاطفی - خیرخواهی، میان احلام ملت اسلامی را باید حفظ کرد.
 «بیانات در دیدار با جمعی از پاسداران ۷۷/۸۷۱۷»

خودسازی
 اولین و مهمترین قدم خودسازی این است که انسان به خود و اخلاق و رفتار خود با نظر اعتقادی نگاه کند.
 «خطبه های نماز عید فطر ۷۷/۸۷۲۵»

معماری
 باید هویت و اصالت شهرها و پای بندگی به معماری اسلامی و ایرانی و رعایت زیبایی و استحکام برجسته شود.
 «پیام به مناسبت آغاز به کار شوراها ۸۶/۸۶۸»

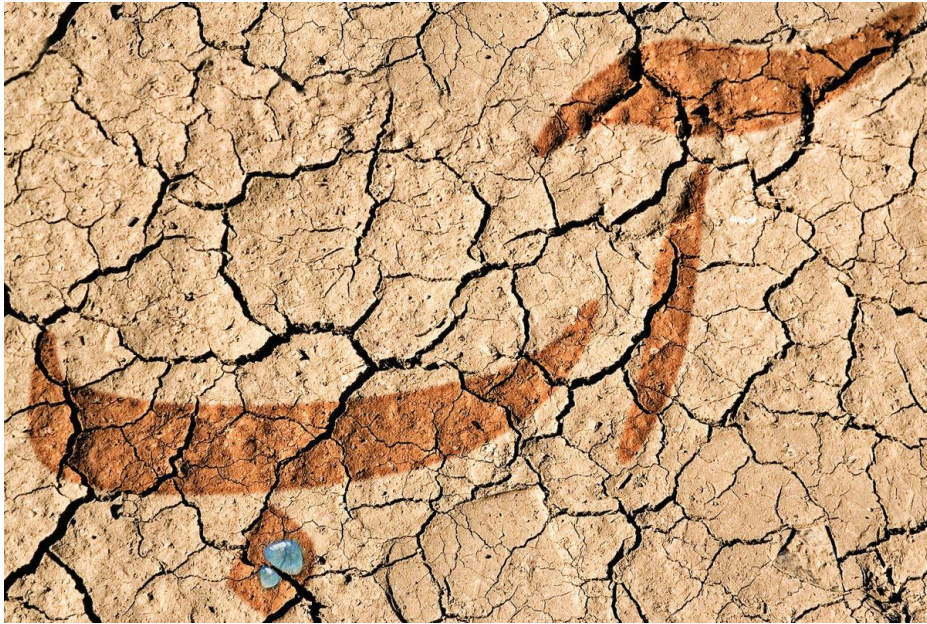
کار جمعی
 اسلام گفته است: «واعتصموا بحبل الله جمیعاً» یعنی حتی اعتصام به حبل الله هم باید دسته جمعی باشد.
 «دیدار جوانان خراسان شمالی ۷۳/۸۷۱۰»

مناجات
 از امام پرسیدم کدام دعا را بیشتر بخوانم؟ می آید و دوست دارید بگویم؟ دعای کمیل و مناجات شعبانیه.
 «دیدار با وزیر، مدیران و کارکنان وزارت اطلاعات ۷۳/۸۶۱»

رسانه
 افزایش مطبوعات، تنوع و کیفیت آن اگر خطایی دارد تصحیح آن جزو کارهای اساسی در این نظام است.
 «دیدار مدیران مطبوعات ۷۳/۸۷۱۳»

رفتار در جامعه
 فرهنگ عامل اصلی رفتارهای اجتماعی کشور، مهمل عهه قرار گرفته و آن چنان که باید و شاید نیست.
 «دیدار اعضای شورای انقلاب فرهنگی ۷۳/۸۷۲۳»

فهم راهبردی مشترک - عصر پیامدها در ایران - ۴



- رسیدن به عصر پیامدها
- عدم توجه مناسب به اثرات اجتماعی و زیست محیطی توسعه صنعتی موجب بروز خسارتهای جدی در کشور شده است (اغلب مشکلات امروز، ناشی از همان راه‌های دیروز هستند!)
- مداخلات اشتباه، به ویژه توسط دولت‌ها، یک ملاحظه مهم در تدوین هر راهبرد اصلاحی است.
- به دلیل محدودیت منابع (اعم از تجدیدپذیر و تجدیدنپذیر)، نیاز به جبران پیامدها، از مهمترین دغدغه‌های توسعه صنایع خواهد بود.

فهم راهبردی مشترک - مسئولیت اجتماعی صنعت در ایران-۵



<https://www.thegivingmachine.co.uk/blog/posts/corporate-social-responsibility-a-simple-guide/>

• مسئولیت اجتماعی صنایع در توجه بیشتر به جامعه

• تا کنون در اغلب موارد هزینه های اجتماعی و زیست محیطی توسعه یا جبران نمی شده (مثل توسعه صنایع آب بر در مناطق خشک و نیمه خشک) و یا تا حدودی توسط دولت جبران می شده است.

• صنعت خود بایستی مسئولیتهای اجتماعی خودش را بر عهده بگیرد.

- لزوم جبران خسارتهای اجتماعی و زیست محیطی
- ایفای نقشی موثرتر مبتنی بر آمایش سرزمین و کمک به مردم
- لزوم توسعه صنعتی مبتنی بر ظرفیتهای اقلیمی و اجتماعی هر منطقه

فهم راهبردی مشترک - تحولات ژئوپلتیک و نقش آن در ایران-۶

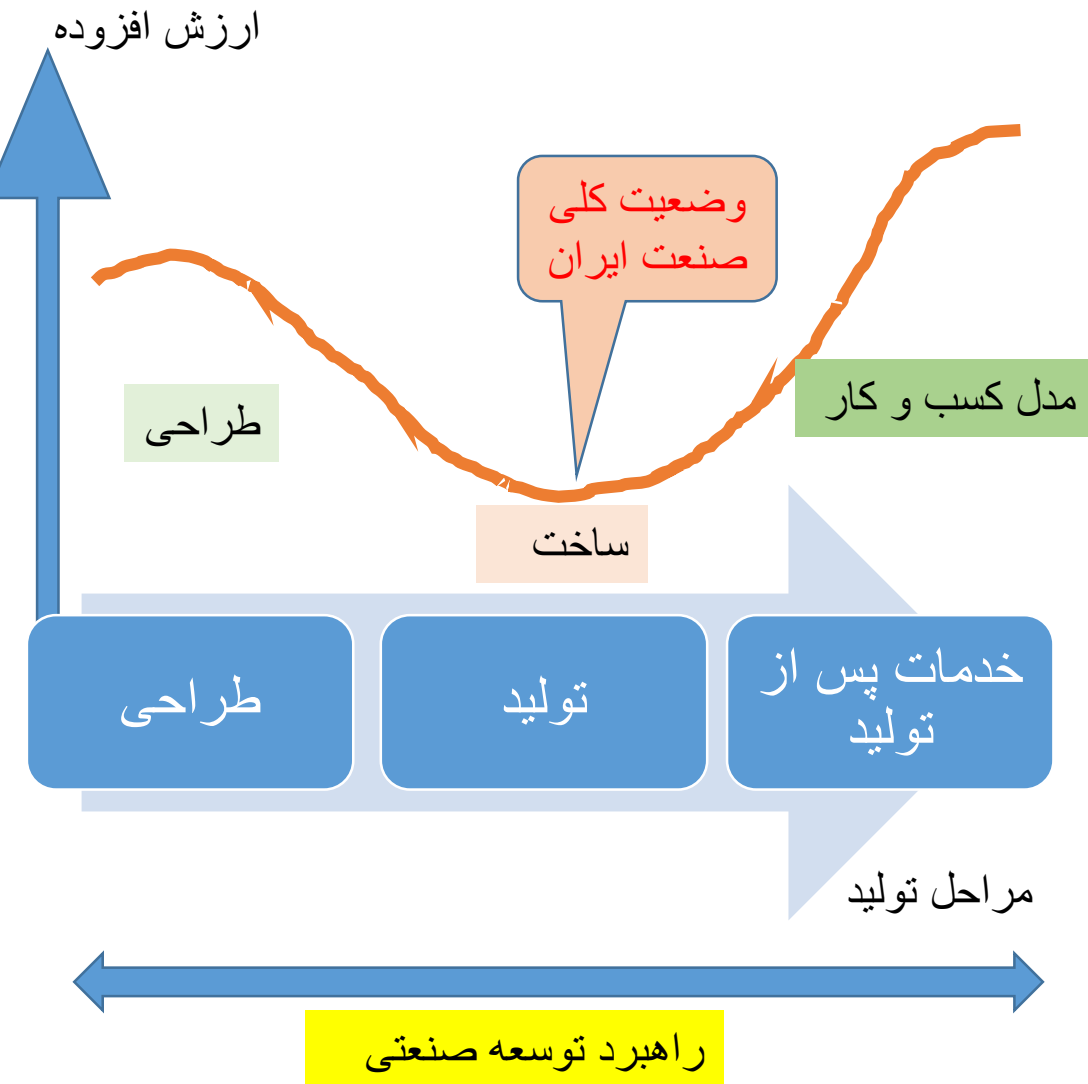
- تحولات مهم ژئوپلتیک همچون لزوم الحاق به اتحادیه های بین المللی علی رغم تحریمها
 - تحریم تا زمانی که موثر باشند، هرگز برداشته نخواهند شد.
 - باید در کنار تحریم زندگی کرد.
- با این وجود ، الحاق به پیمان شانگهای و کشورهای متحدالمنافع و مانند آنها فرصت جدی برای حضور در زنجیره های تولید جهانی است که نبایستی مورد غفلت قرار گیرد.
- دوگانگی (پارادوکس) توامان ضرورت حضور در زنجیره های جهانی تولید در کنار وجود تحریمها و رقابتهای ژئوپلتیک ، یک مبارزه جدی فکری و خلاقانه را می طلبد.
- بسیاری از دوگانگی های فوق بر خلاف تصور عمومی راه حلهای تخصصی و به ویژه فناورانه دارند و نبایستی با ساده انگاری و عقب نشینی سیاسی تن به زیاده خواهی دشمنان داد.

فهم راهبردی مشترک - الگوی مداخله دولت در ایران-۷



- **دولت دیگر نمی تواند** خود مجری (تامین کننده منابع حتی در حوزه زیرساخت) باشد.
- به دلیل کاهش درآمدهای ارزی، دولت حتی نمی تواند به اندازه کافی کالاهای عمومی را تامین کند.
- حتی در حوزه توسعه زیرساختها نیز دولت با مشکلات جدی روبرو بوده و نیازمند زمینه سازی برای جذب سرمایه های خصوصی و حتی سرمایه گذاران خارجی است.
- دولتها نه فقط در ایران، بلکه در اغلب کشورهای جهان، به **دولتهائی قاعده گذار و تنظیم گر** شده اند.
- دوره دخالتهای مستقیم برای ایجاد صنایع دولتی به خاتمه رسیده است و شاید تنها در بخشهای حیاتی مثل صنایع دفاعی و راهبردی، حضور دولت به عنوان سرمایه گذار توجیه پذیر باشد.

فهم راهبردی مشترک - الگوی توزیع ارزش افزوده صنعت ایران - ۸



- در اغلب حوزه‌های صنعتی، تولید کاری پرزحمت با حاشیه سود اندک است، لذا تولید در مقیاس، استراتژی جهت جبران این نقیصه به شمار می‌رود ولی در شرائط خاص ایران، این درآمد کمتر از صنعت مشابه خود در یک صنعت حاضر در یک زنجیره ارزش جهانی است.
- در نتیجه صنعت فعلی نمی‌تواند با اتکاء به درآمدهای خود اقدام به نوسازی کرده و در نتیجه توانائی رقابت با صنایع مشابه را از دست می‌دهد.
- متأسفانه این صنایع برای بقای خود ناچار به کاهش کیفیت تولید برای جبران هزینه‌ها و به تبع آن افزایش هزینه‌های اجتماعی و زیست محیطی می‌شوند.
- لذا این الگوی توسعه صنعتی محکوم به شکست است.
- چاره کار چیست؟

فهم راهبردی مشترک - مدافعان حفظ وضع موجود در ایران - ۹

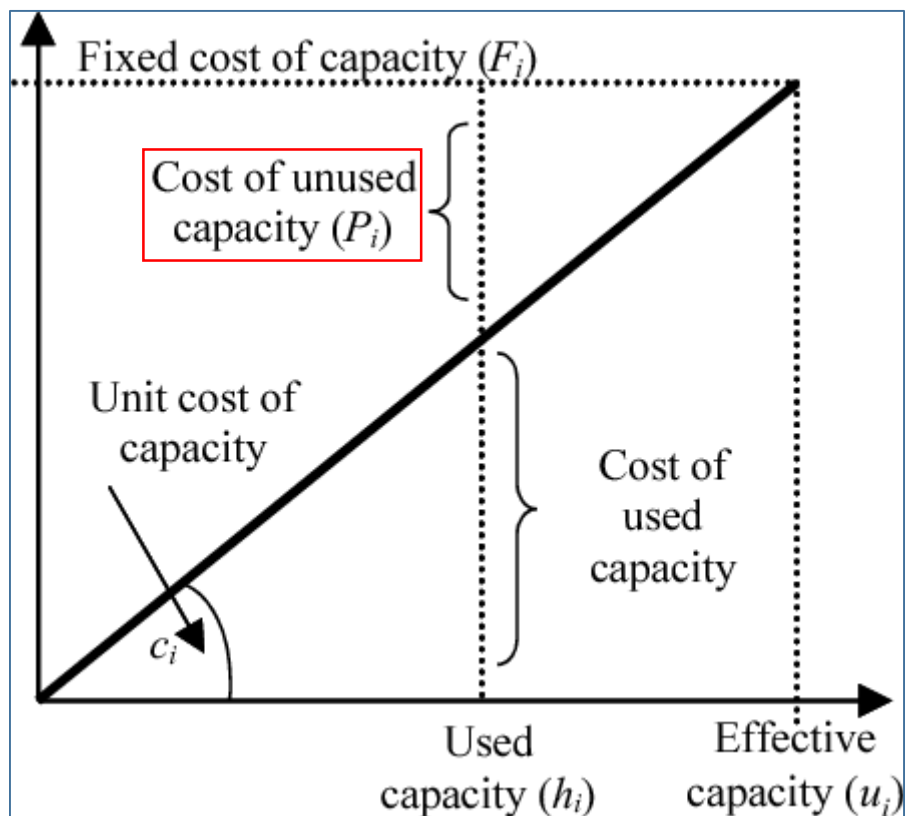
- علی رغم عدم رضایت عموم مردم و مسئولین از وضعیت فعلی صنعت در کشور، برخی بنگاههای تولیدی و ذی نفعان آنها در حفظ وضع موجود منافع بسیاری دارند (**تعارض منافع بخشی با منافع ملی**) !!



- بنگاههای صنعتی که از انواع **امتیازات خاص** (رانت) همچون انحصار، منابع با قیمت ارزان و امثالهم برخوردارند.

- لذا مقدمه هر گونه اقدام اصلاحی، اصلاح این **زنجیره های ضد ارزش** در صنعت کشور است.

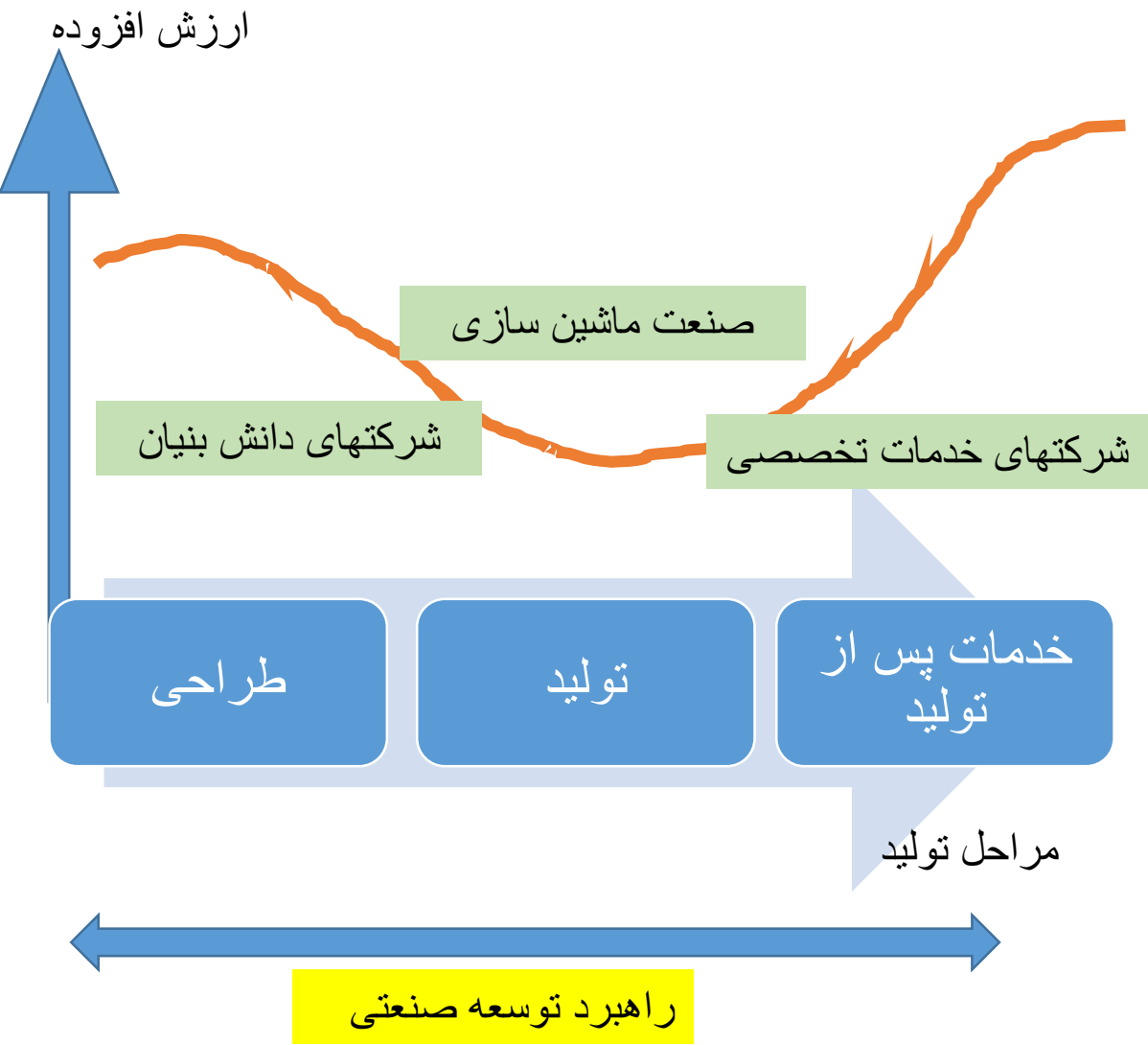
فهم راهبردی مشترک - الگوی پایه تدوین راهبرد صنعتی ایران - ۱۰



- اگر چه در برخی از حوزه های تولید کشور هنوز حلقه های مفقوده ای وجود دارد ، ولیکن در اغلب حوزه ها، ظرفیتهای خالی قابل توجهی وجود دارد که مستقر در زیرساختهایی قابل اتکاء هستند.
- لازم است کانون توجه توسعه صنعتی کشور در هر حوزه فعالیتی به بخشهای قبل و بعد از خط تولید معطوف شود.
- در قبل از تولید ، توجه خاص به طراحی های متنوع به کمک حضور شرکتهای دانش بنیان
- در خط تولید ، توجه ویژه به افزایش انعطاف پذیری برای تولید سفارشی مبتنی بر تقاضا و متنوع به کمک توسعه صنعت ماشین سازی
- و در بعد از تولید، به اصلاح مدلهای کسب و کار برای بهبود روشهای بازاریابی محصولات صنعتی و حضور مناسب در زنجیره ارزش جهانی

<https://www.semanticscholar.org/paper/Operations-management-decisions-in-FMSs-based-on-of-Koltai-ebesty%C3%A9n/694fbaa5022a6ad927e3f573d36934c08594e5dc>

فهم راهبردی مشترک - الگوی پایه تدوین راهبرد صنعتی ایران - ۱۱



- این الگوی پایه تحول صنعتی، در حوزه های مختلف، مصادیق متفاوتی خواهد داشت.

- یک دسته بندی از انواع صنایع تولیدی و خدماتی کشور مبتنی بر تحلیل تناسب بین ظرفیت تولید و تقاضای بازار به شرح زیر است:

1. صنایع با ظرفیت تولیدی کمتر از تقاضای بازار
2. صنایعی با ظرفیت تولیدی بیشتر از تقاضای بازار
3. صنایعی با ظرفیت تولید بزرگ در کنار وجود تقاضای بزرگ در بازار که با مشکل زیاندهی مواجه هستند.
4. صنایع به ظرفیت عرضه کم و تقاضای کم در بازار

نظام مسائل - صنایعی با مشکلات متفاوت

- صنایع بسته به حوزه فعالیت خود، فناوریهای مورد استفاده، ویژگیهای بازار مرتبط و بالاخره شرائط اقتصادی و اجتماعی زنجیره ارزش مربوطه از یکدیگر متفاوت هستند.

- در یک دسته بندی این تفاوتها به چهار گروه زیر تقسیم شده اند:

1. صنایعی با ظرفیت تولیدی کمتر از تقاضا همچون صنعت خودرو
2. صنایعی با ظرفیت تولیدی بیشتر از تقاضا همچون فرش ماشینی
3. صنایعی با ظرفیت تولید بزرگ و با تقاضای بالا که زیان ده شده اند مثل تولید برق
4. صنایعی با ظرفیت تولید کم و همچنین تقاضای کم در بازار



نظام مسائل - صنایعی با ظرفیت تولیدی کمتر از تقاضا

- در این دسته از صنایع تقاضای خرید (علی رغم کیفیت بعضا نامناسب) بسیار بالاتر از تولید است.
- با این وجود تولید کننده میلی به استفاده حداکثری از ظرفیت تولید خود ندارد چه رسد به آنکه اقدام به سرمایه گذاری برای افزایش ظرفیت کند.



dreamstime.com

ID 142083061 © Jovanick

- علت این رفتار چیست؟
 - قیمت گذاری دستوری
 - وجود بازار کاذب یا سوداگرانه
 - و ...

نظام مسائل - صنایعی با ظرفیت تولیدی بیشتر از تقاضا



- این دسته از صنایع با مازاد ظرفیت تولید مواجه هستند و اغلب علی رغم تبلیغات و تخفیفهای بسیار در جذب مشتری به اندازه مناسب، ناموفق هستند.

- چرا این اتفاق افتاده است؟
 - سرمایه گذاری بالا بدون توجه لازم به بازار تقاضا
 - عدم توازن ظرفیت واحدهای مختلف صنعتی در یک زنجیره ارزش
 - ...

نظام مسائل - صنایعی با ظرفیت تولید بزرگ و با تقاضای بالا که زیان ده شده اند!!

- بسیاری از صنایع با الگوی تولید انبوه همچون پتروشیمی ها، تولید سیمان، تولید برق و مانند آنها که علی رغم برخورداری از رانتهای بسیار و وجود بازار بزرگ داخلی زیان ده هستند!



- شاید علت این امر دلایل زیر باشد:
 - تکیه بیش از حد بر استفاده از منابع داخلی
 - طراحی دقیق و در مقیاس های بزرگ به منظور دست یابی به قیمت پائین و کیفیت مناسب
 - افتادن در **تله کالائی** شدن محصولات تولیدی ایشان در سطح تجارت جهانی
 - ...

نظام مسائل - صنایع با ظرفیت تولید کم و تقاضای کم



- برخی از این صنایع روزگاری صناعی پرمفعت و مفید بوده اند ولیکن به دلیل ظهور صناعی رقیب، سهم بازار خود را از دست داده و به حاشیه رفته اند. (از رده خارج)

- برخی دیگر صناعی بسیار مهم هستند که به دلیل عدم شناخت لازم، مورد بی توجهی قرار گرفته اند (حلقه های مفقوده).



- برخی دیگر ...

نظام مسائل - چرا صنایع ما دچار این مشکلات شده اند؟



© CanStockPhoto.com

- بدون شک شناخت صحیح دلایلی که منجر به بروز وضع فعلی شده اند، یکی از مهمترین ارکان طراحی یک سیاست صنعتی مناسب برای کشور است تا از این طریق مانع از تکرار اشتباهات فوق شویم.
- همانطور که عرض شد دلایل افتادن در شرائط موجود در هر یک از چهار دسته صنعت مورد اشاره به نحو قابل توجهی متفاوت است.
- به بیان روشن تر، **یک راه حل کلی** و قابل تعمیم برای حل مشکلات صنایع کشور وجود ندارد بلکه بایستی برای هر دسته از صنایع و حتی برای هر صنعت در یک دسته خاص نیز به دنبال **راه حل های اختصاصی** بود.

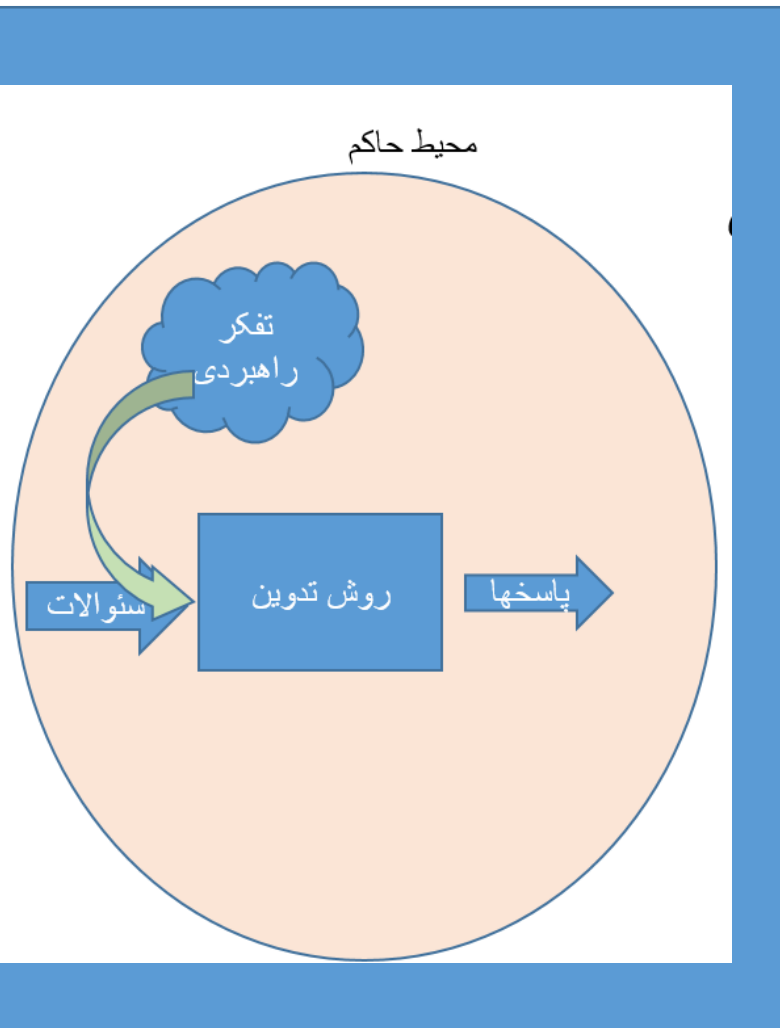
جمع بندی (۱) دو بخش مهم در روش تدوین راهبرد صنعتی

روش تدوین استراتژی

- **فرآیند طراحی** و تدوین استراتژی (مستقل از موضوع صنعت)
 1. انتخاب حوزه های راهبردی (صنایع منتخب یا حوزه های مهم اثرگذار بر صنایع مختلف)
 2. مشارکت خبره ترین افراد در حوزه راهبردی
 3. احصاء چالشها و راه حلها در هر حوزه راهبردی
 4. تدوین برنامه تحول

- **محتوای فرآیند** یعنی فهم مشترک راهبردی از
 1. تجسم فضای حاکم
 2. تجسم مفهوم رقابت در بخشهای مختلف تولیدی
 3. شناخت پیشرانهای کسب و کار در هر بخش تولید (قبل، حین و پس از خط تولید)
 4. احصاء نظام مسائل در هر دسته از صنایع

1. به همین دلیل است که **انتخاب سؤال مبتنی بر تفکر راهبردی** مهمتر از پاسخ به **سؤال است** (تقدم محتوا بر شکل فرآیند).



جمع بندی (۲)

۱. مراحل تدوین راهبردی توسعه صنعت کشور
 1. تجسم فضای تفکر راهبردی حاکم بر صنعت کشور
 2. انتخاب مهمترین سئوالات
 3. تدوین شیوه مناسب پاسخگویی به سئوالات فوق

- II. سازمان انجام کار:
 1. چه حوزه های راهبردی انتخاب شوند؟
 2. چه افرادی به گروههای کاری مربوطه دعوت شوند؟
 3. در گروه های فوق به چه سئوالاتی پاسخ داده شود؟
 4. نتیجه کار چگونه ارزیابی شود؟

جمع بندی (۳)



از توجه شما سپاسگزارم

• تجسم خروجی کار:

- یک سند مورد توافق تهیه شود.
 - چشم اندازی هفت تا هشت سال
 - دارای خروجی های ماهانه
 - متمرکز بر هر دو جنبه (۱) مسائل فوری و حال حاضر و سپس (۲) مسائل اساسی صنایع مختلف
 - تشکیل یک شبکه از خبرگان متخصص در هر حوزه راهبردی از سند مذکور حمایت کنند.
- یک شبکه از مهمترین نقش آفرینان در داخل و خارج صنعت کشور
- نتایج طراحی و پیاده سازی راهبرد توسعه صنعتی کشور بایستی راهنمای تصمیمات بلندمدت و حتی کوتاه مدت راهبردی در کشور باشد.
- فرآیند اصلاح صنعت کشور (اعم از تولید کالا یا خدمات) یک مسابقه دوی سرعت نیست، بلکه یک ماراتن نفس گیر است.