

สรุปบทวิเคราะห์ COVID-19 ของ McKinsey & Company

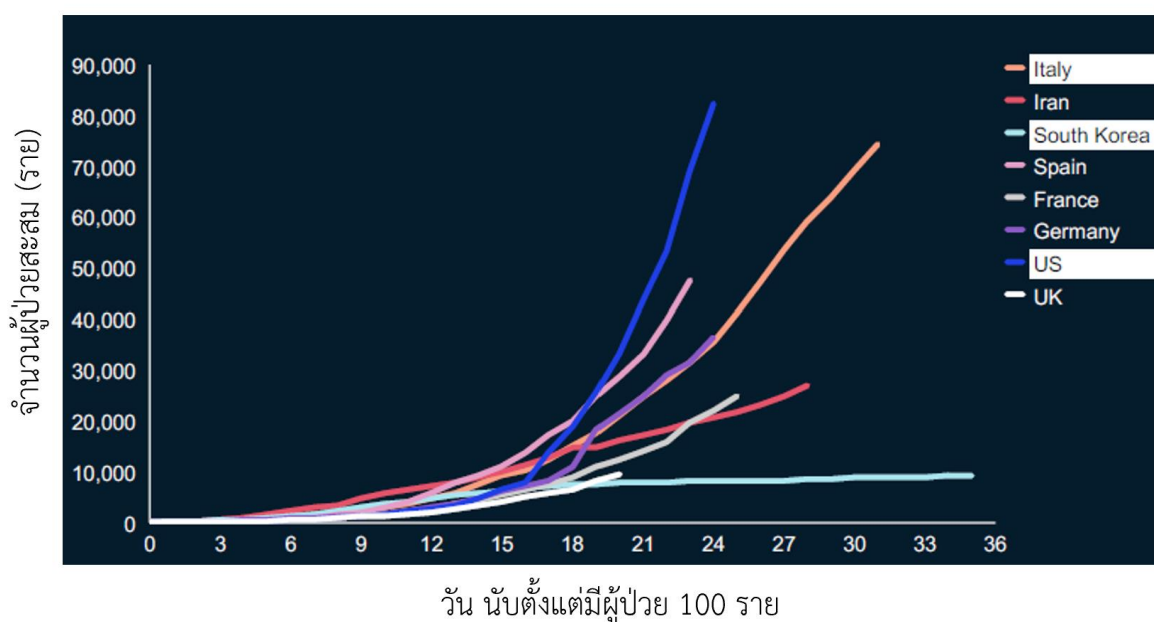
เอกสารฉบับนี้อ้างอิงจากรายงานของ McKinsey & Company 2 ฉบับ ได้แก่

1. “COVID-19 Briefing material: Global health and crisis response” ฉบับวันที่ 25 มีนาคม 2563
2. “COVID-19 Briefing note: Risk practice” ฉบับวันที่ 30 มีนาคม 2563

จากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) ที่แพร่กระจายไปในทุกทวีปทั่วโลก ซึ่งทำให้มีผู้ติดเชื้อมากกว่า 1 ล้านคน และมีผู้เสียชีวิตมากกว่า 50,000 คนนั้น (ข้อมูล ณ วันที่ 3 เมษายน 2563) ทำให้ระบบการสาธารณสุขในประเทศต่างๆ อาจเกิดสถานะที่ไม่สามารถรองรับผู้ป่วยทั้งหมดได้ เพื่อเป็นการชะลอการเพิ่มจำนวนของผู้ติดเชื้อที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ได้กำหนดมาตรการที่หลากหลาย มีการเพิ่มระดับความเข้มข้นของการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ที่สูงขึ้นเรื่อยๆ มาตรการจากภาครัฐเหล่านี้ส่งผลให้อุปสงค์ (Demand) ในภาคการบริโภคของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ลดต่ำลงจนถึงขั้นวิกฤตในบางประเทศ

สรุปสถานการณ์โรคโควิด-19 ในระดับโลก (ถึงวันที่ 25 มีนาคม 2563)

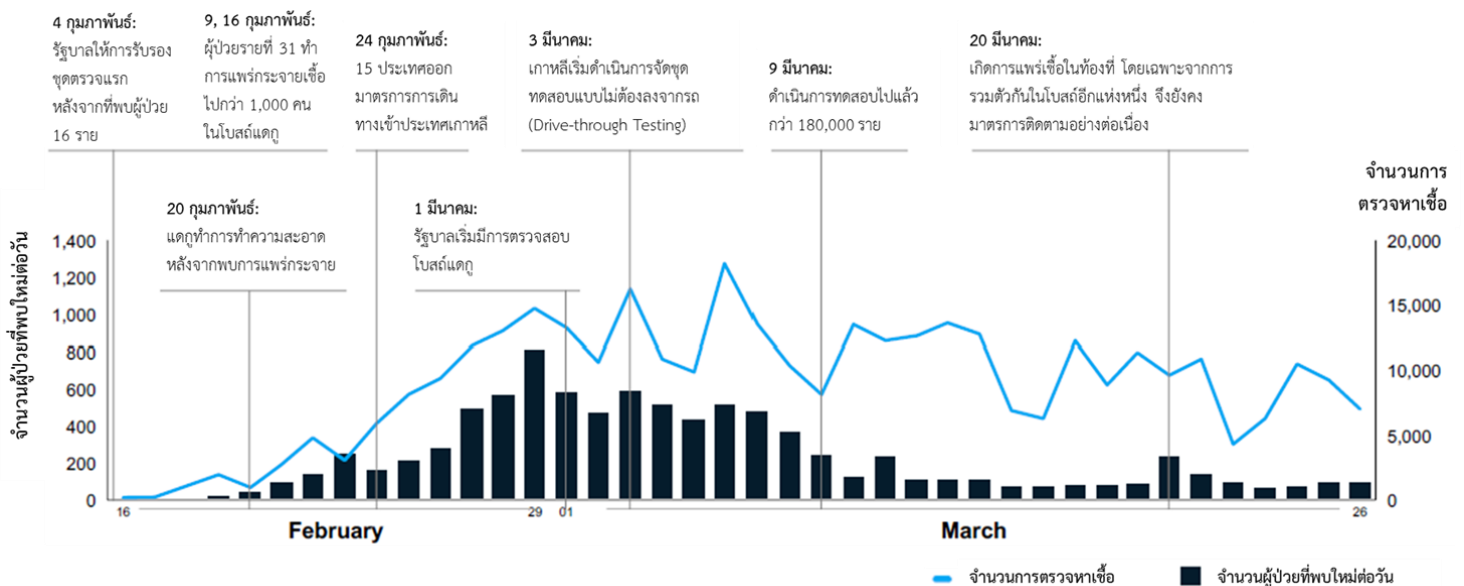
แต่ละประเทศมีแนวโน้มเริ่มต้นที่ใกล้เคียงกัน แต่กราฟ (จำนวนผู้ป่วย) เริ่มมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราเร่งที่แตกต่างกันตามรูปแบบของมาตรการที่แต่ละประเทศดำเนินการ



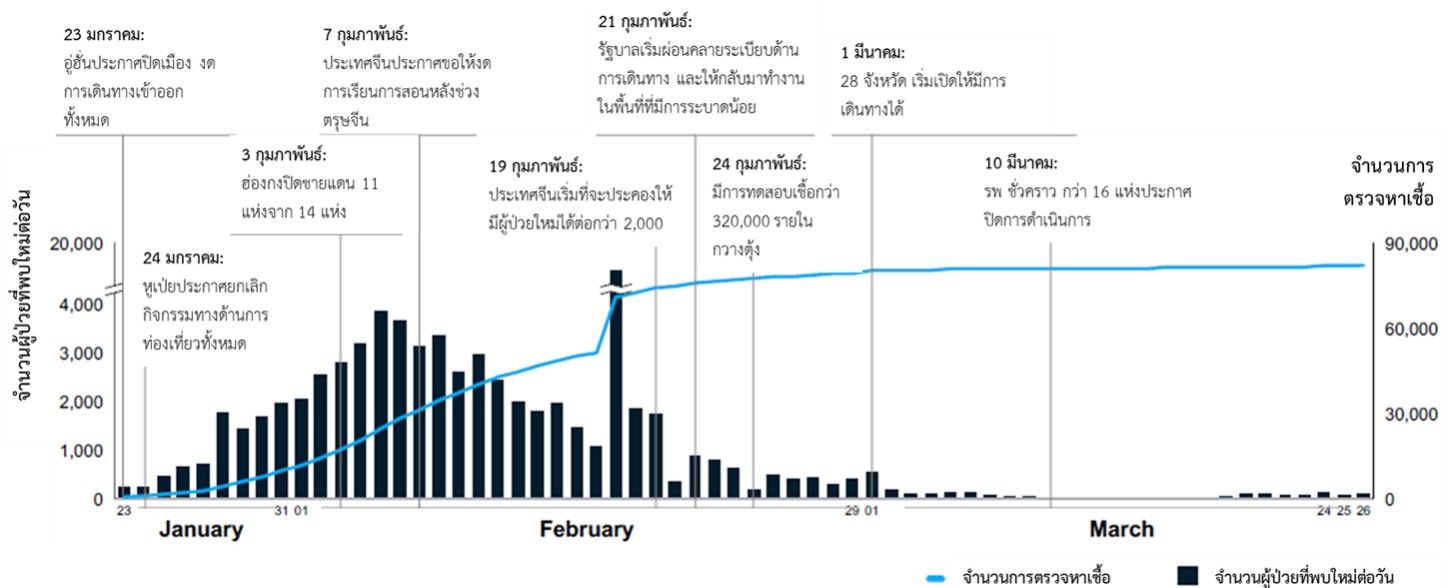
- **อิตาลี:** หลังจากที่มีการปิดประเทศ (National Lockdown) มากกว่า 2 สัปดาห์ พบว่าจำนวนผู้ป่วยและจำนวนผู้เสียชีวิตที่เพิ่มขึ้น มีแนวโน้มลดลง สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบทางด้านมาตรการสาธารณสุข
- **เกาหลีใต้:** การดำเนินการที่เข้มข้นในเรื่องของการตรวจโรค การติดตาม และการกักกัน ทำให้สามารถแยกกลุ่มประชากรที่ติดเชื้อออกมา และสามารถลดปริมาณการกระจายของไวรัสได้อย่างมาก
- **สหรัฐอเมริกา:** จำนวนผู้ติดเชื้อ และผู้เสียชีวิตเพิ่มสูงขึ้นมาก ซึ่งมาจากมาตรการในการควบคุมที่หละหลวม และแตกต่างทั้งในระดับมลรัฐ และระดับท้องถิ่น ปัจจุบันสหรัฐฯ มีจำนวนผู้ติดเชื้อที่ยืนยันแล้วมากที่สุดในโลก

ตัวอย่างมาตรการและ Time Line ของผู้ป่วยโรคโควิด-19 และจำนวนการตรวจโรคในแต่ละประเทศ

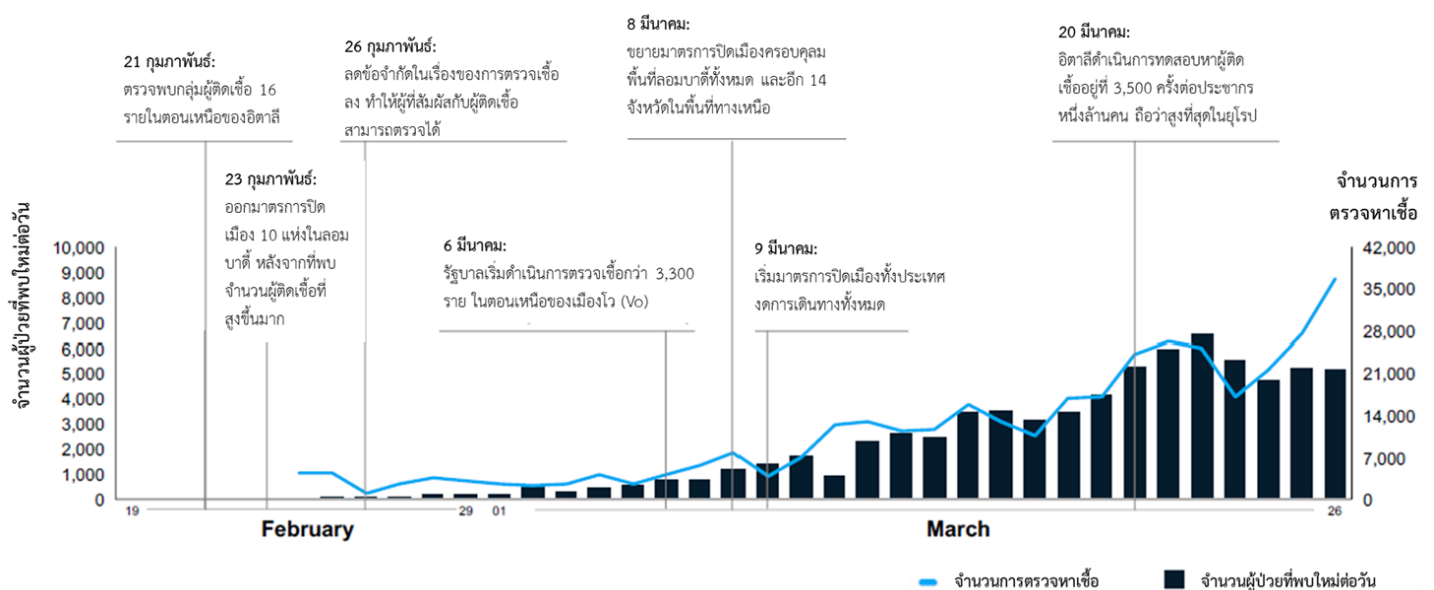
- **เกาหลีใต้:** ใช้มาตรการในการตรวจโรคที่เข้มงวด และการขยายผลการตรวจโรคในวงกว้าง ช่วยควบคุมปริมาณการแพร่กระจายได้มาก



- **จีน:** ดำเนินการปิดเมืองอย่างรวดเร็ว ก่อนที่จะมีการออกมาตรการในการตรวจโรคเพื่อหาเชื้อ และการติดตามเพิ่มเติม



- **อิตาลี:** ผลกระทบจากการปิดเมืองเพื่อลดการแพร่กระจายเริ่มเห็นผลจากการที่มีจำนวนผู้ติดเชื้อรายใหม่ลดลง



ประเทศในกลุ่มตะวันตกจำนวนมากมีความพยายามในการนำ “โมเดลประเทศจีนช่วงแรก” มาปรับใช้โดยเน้นที่การกักตัว และจำกัดการเดินทาง พร้อมกับเร่งให้มีการตรวจผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่บางประเทศใช้ “โมเดลประเทศเกาหลีใต้” ที่ตรวจโรคประชากรให้ได้มากที่สุด เพื่อค้นหาผู้ติดเชื้อและกักกันออกจากประชากรทั่วไป โมเดลทั้งสองแบบควรปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความพร้อมของประเทศ

เหมาะสมกับสภาพพื้นที่
ที่มีความรุนแรงสูง

เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ที่มี
ความรุนแรงปานกลาง - ต่ำ

ควบคุม และจำกัดการเดินทาง

“โมเดลประเทศจีนช่วงแรก
(Early China Model)”

ทดสอบเชื้อ ติดตาม กักกัน

“โมเดลประเทศเกาหลีใต้
(South Korea Model)”

แนวทาง ปิดชายแดน ปิดเมือง (City-Level) กักกันให้อยู่
ดำเนินการ แต่ในที่พักเพื่อลดการเดินทาง และบังคับหยุด
การดำเนินงานของภาคธุรกิจ

ทำการทดสอบอย่างเข้มข้นกับกลุ่มผู้ต้องสงสัย (มีการ
ทดสอบมากกว่า 5,000 ราย ต่อจำนวนประชากรล้าน
คน) ดำเนินการติดตาม และบังคับให้มีการกักกัน โดย
รัฐบาลจะทำหน้าที่ตรวจสอบเอง

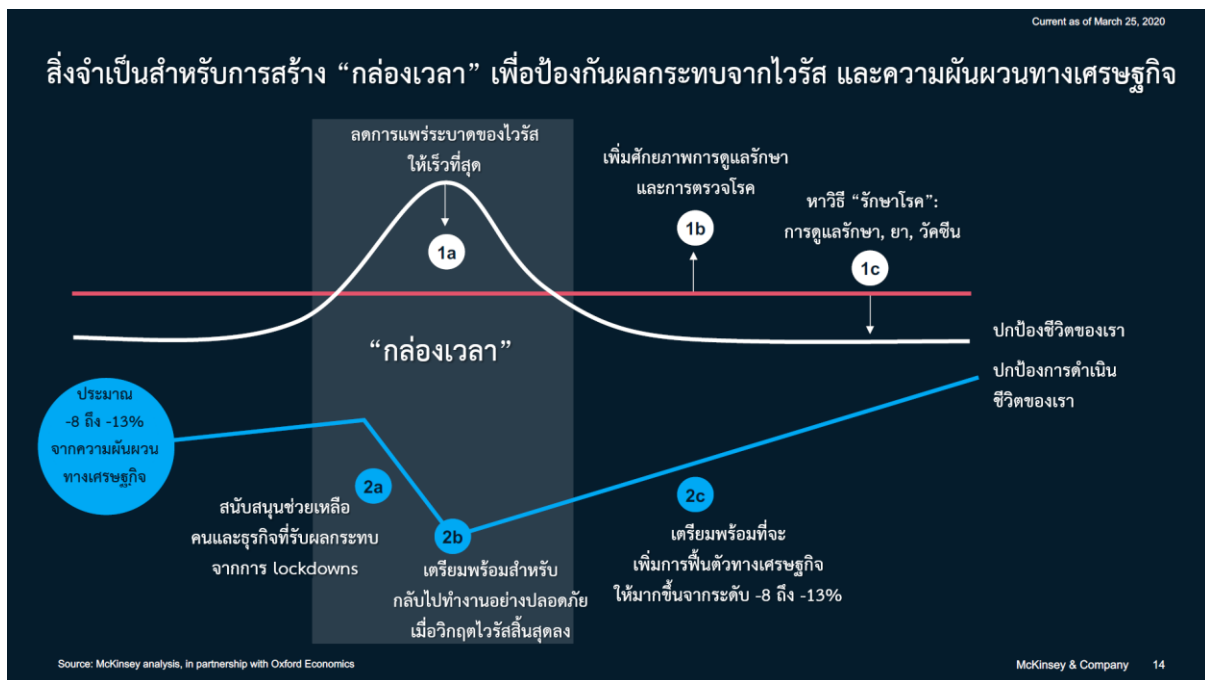
5,000

10,000

จำนวนการ ตรวจเชื้อ (จำนวนต่อ ประชากรหนึ่ง ล้านคน)	สหรัฐอเมริกา	ฝรั่งเศส	สเปน	สหราชอาณาจักร	อิตาลี	นอร์เวย์
	310	560	640	960	3,500	8,000
มาตรการของ แต่ละประเทศ	- ประกาศปิด พื้นที่บางส่วน ในระดับเมือง และระดับมลรัฐ (State and City-Level Closure) - การตรวจผู้ติด เชื้อยังน้อยกว่า หลายประเทศ	- ประกาศปิด เมือง (National Lockdown) โดยใช้ตำรวจใน การเข้าควบคุม - ดำเนินการ ตรวจผู้ติดเชื้อ ในระดับเจาะ กลุ่ม และวง กว้าง	- ประกาศปิด เมือง (National Lockdown) จำกัดการ เดินทางที่ไม่ จำเป็น - ควบคุมและ ประเมิน ประเด็น ทางด้านการ ขนส่ง - จำกัดปริมาณ การตรวจผู้ติด เชื้อ	- ในช่วงแรกยังคง พยายาม ประเมิน ระหว่างการ ขยายผลการ ตรวจผู้ติดเชื้อ และการปิด เมือง - ดำเนินการปิด เมืองวันที่ 20 มีนาคม	- ดำเนิน มาตรการปิด เมืองอย่าง รวดเร็ว - ผลักดันการ ตรวจผู้ติดเชื้อ เพิ่มขึ้น (สูงที่สุด ในยุโรป)	- ดำเนิน มาตรการขยาย ผลการตรวจผู้ ติดเชื้ออย่าง รวดเร็วตั้งแต่ ช่วงแรกของการ พบผู้ติดเชื้อ - กำหนด บทลงโทษต่อผู้ ที่ฝ่าฝืนการกัก ตัว

การวิเคราะห์สถานการณ์และภาพอนาคตหลังจากวิกฤตโควิด-19

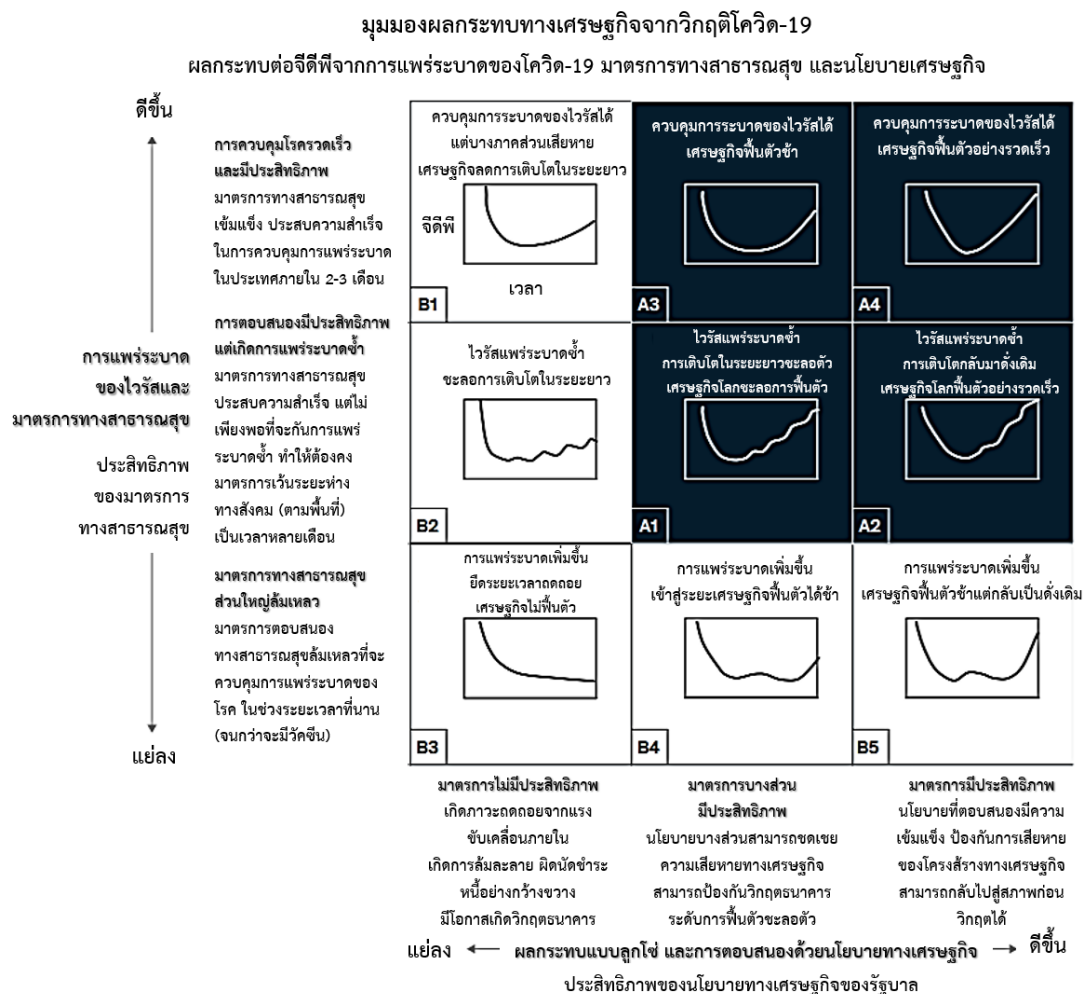
McKinsey & Company ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “กล่องเวลา” (Timebox) ซึ่งเป็นภาพฉาย ของ ระยะเวลาตั้งแต่การเริ่มเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 (หรือโรคระบาดอื่น ๆ) ไปจนถึงสิ้นสุดการระบาด (เส้นกราฟสีขาว เป็นแนวทางในการรักษาชีวิต “Safeguard our lives”) เทียบกับตัวชี้วัดและสภาพทาง เศรษฐกิจ (เส้นกราฟสีฟ้า เป็นแนวทางในการทำให้การดำรงชีวิตเป็นปกติสุข “Safeguard our livelihoods”) ในช่วงเวลานั้น ๆ



การรักษาชีวิต ทำได้โดย ลดการแพร่ระบาดให้ได้ (ตำแหน่ง 1a ในกราฟ) กล่าวคือ ทำให้ยอดของผู้ติดเชื้อมีจำนวนน้อย “Flattening the Curve” เพื่อให้ระบบสาธารณสุขในประเทศสามารถรองรับผู้ป่วยไป และในเวลาเดียวกัน ก็ทำการเพิ่มศักยภาพของระบบสาธารณสุข ตามเส้นกราฟสีแดง (ตำแหน่ง 1b) ทำให้สามารถรองรับผู้ป่วยได้มากขึ้น เช่น การเพิ่มจำนวนเตียงในโรงพยาบาล หรือการสร้างโรงพยาบาลสนาม รวมทั้งการเพิ่มอุปกรณ์ช่วยชีวิต เช่น เครื่องช่วยหายใจ เป็นต้น และในระยะยาว การแพร่ระบาดจะไม่เกิดขึ้นเมื่อมีวิธีรักษาและป้องกันโรค ด้วย ยาและวัคซีน (ตำแหน่ง 1c)

ในเวลาเดียวกัน เพื่อให้ประชาชนยังสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเป็นปกติมากที่สุดในขณะที่เศรษฐกิจถดถอย (ซึ่งอาจมีอัตราการหดตัวทางเศรษฐกิจมากถึงร้อยละ 8 ถึงร้อยละ 13) รัฐบาลอาจต้องมีการเยียวยา และช่วยเหลือประชาชน รวมทั้งธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการปิดเมือง (ตำแหน่ง 2a) และเตรียมมาตรการในการกลับไปใช้ชีวิตตามปกติ เมื่อการระบาดเลยจุดสูงสุดไปแล้ว (ตำแหน่ง 2b) เตรียมมาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจเมื่อการระบาดสิ้นสุดลง (ตำแหน่ง 2c)

McKinsey & Company วิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจโลก หลังจากวิกฤตโควิด-19 โดยดูจากระดับความเข้มข้นและประสิทธิภาพของมาตรการทางสาธารณสุข เทียบกับระดับความสำเร็จของมาตรการทางเศรษฐกิจ โดยแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 9 แบบ (ดังรูป)



สถานการณ์ที่เป็นบวก คือกลุ่มสถานการณ์ ในมุมมองของภาพ ได้แก่ สถานการณ์ A1, A2, A3 และ A4 ซึ่งล้วนเกิดจากความสำเร็จในการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคในระดับปานกลางถึงระดับดีมาก ประกอบกับ มาตรการทางเศรษฐกิจในระดับปานกลางถึงระดับดีมาก เป็นที่น่าสังเกตว่า มาตรการที่ดีเพียงด้านใดด้านหนึ่ง (ควบคุมโรคได้ดี แต่กระตุ้นเศรษฐกิจไม่ได้ หรือ กระตุ้นเศรษฐกิจได้ดี และไม่สามารถควบคุมโรคได้) เป็นสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ เช่นเดียวกับสถานการณ์ที่ควบคุมโรคไม่ได้เลย และมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจไม่เป็นผล (ได้แก่ สถานการณ์ B1, B2, B3, B4 และ B5)

แนวทางการวางแผนและบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต 5 ข้อ (เรียกโดยย่อว่า “หลักการ 5R”)

1. **Resolve** จัดการกับความท้าทายที่ส่งผลกับลูกจ้าง ลูกค้า ธุรกิจ เทคโนโลยี และออกมาตรการพื้นฐานเพื่อปกป้องสภาพคล่อง เช่น นโยบายสำหรับลูกจ้าง โดยให้ทำงานจากที่บ้าน หรือเพิ่มระยะห่างทางสังคมในที่ทำงาน และการดูแลความปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้เกิดความเครียดและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ตัวอย่างแนวทางการแก้ไขคือ การจัดทีมขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ การตั้งเป้าหมายการบริหารงานแบบให้ทำงานทางไกลได้ (Remote Working) โดยมีเป้าประสงค์ชัดเจน และการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. **Resilience** ความรวดเร็วในการตอบสนองและวินัย คือปัจจัยสำคัญในการตอบรับกับความท้าทายจากการบริหารการเงินในระยะสั้น และเป็นสิ่งที่ควรเรียนรู้จากองค์กรที่รอดพ้นจากวิกฤติการตกต่ำทางเศรษฐกิจในอดีต บริษัทเหล่านี้ไม่ได้ประสบความสำเร็จในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจจากการมีทุนเดิมอยู่ แต่เป็นการปรับตัวต่อวิกฤต ซึ่งมี 6 ขั้น ได้แก่ ระบุและจัดลำดับความเสี่ยง, สร้างแบบจำลองสถานการณ์ (Scenarios) จากความเสี่ยงขั้นสูงสุด, ทำการทดสอบความสามารถในการรับผลกระทบทางการเงินที่หน่วยงานทนรับได้ (Financial Stress Test), ระบุแนวทางการดำเนินงาน, เพิ่มความโปร่งใสและการบริหารการเงินที่รัดกุม, สร้างศูนย์รวมข้อมูล (Dashboard) เพื่อติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ

3. **Return** วางแผนการกลับมาทำงานในภาวะปกติอย่างละเอียด โดยเริ่มต้นจากการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดว่ามีจำนวนผู้ติดเชื้อที่ลดลง มาตรการจากภาครัฐที่ให้มีการกักตัวที่ผ่อนคลายลง มีชุดทดสอบโรคใช้อย่างกว้างขวางและทราบผลอย่างรวดเร็ว หรือมีวัคซีนป้องกันโรคที่ใช้ได้ผล หากสถานการณ์คลี่คลายลง จึงนำไปสู่การพิจารณาการดำเนินการระดับองค์กรเพื่อปกป้องลูกจ้าง โดยมีมาตรการ เช่น วัคซีน ล้างมือบ่อยๆ สร้างความมั่นใจแก่ลูกค้ายว่าองค์กรมีมาตรการที่รัดกุม เช่น มีเจลฆ่าเชื้อ กลับมาทำงานร่วมกับหน่วยงานในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยพยายามกระจายห่วงโซ่อุปทานออกไปยังภูมิภาคต่างๆ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยง จากนั้นจึงพิจารณาผลกระทบจากการหยุดชะงักทางธุรกิจ และพิจารณาว่าต่อไปควรดำเนินธุรกิจแบบเดิม หรือปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานไปอย่างไร

4. **Reimagination** จินตนาการว่า สภาพสังคมใหม่หลังจากโควิด-19 หรือ “next normal” จะเป็นไปในรูปแบบใด การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลอย่างไร และองค์กรควรปรับตัวอย่างไร เช่น การเปลี่ยนรูปแบบของการสาธารณสุขให้ครอบคลุมโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการใช้ระบบการแพทย์ทางไกล (Telemedicine) ทั้งนี้ ต้องพึงระลึกว่าการปรับให้เข้าสู่ “new normal” เป็นเรื่องที่ยาก

5. **Reform** ภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การลดข้อจำกัดทางการค้า (trade barriers) และ การกำหนดและปกป้องสิทธิของแรงงานในการทำงานแบบทางไกล (Remote Working) หรือการทำงานจากบ้าน (Work From Home) เป็นต้น

สรุป 4 ประเด็นสำคัญที่ผู้นำควรพิจารณาในภาวะโควิด-19

1. **สนับสนุนและปกป้องพนักงานภายใต้ภาวะวิกฤต** ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต กำหนดให้สามารถทำงานจากที่บ้านได้โดยไม่ต้องเดินทางเพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ เข้าใจถึงอุปสรรคที่เกิดจากความไม่เคยชินในการใช้เทคโนโลยี (เช่น การประชุมผ่านระบบออนไลน์) และประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลงเนื่องจากการเสียสมาธิในการทำงานเมื่ออยู่ที่บ้าน

ผู้นำควรให้ความสำคัญกับเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) เพิ่มการสื่อสาร โดยมุ่งให้เกิดความสมดุลระหว่างผลสัมฤทธิ์ของงานกับการสร้างขวัญและกำลังใจ, (2) เปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้การทำงานจากบ้านหรือที่อื่นที่ไม่ใช่สำนักงาน ง่ายและสะดวกเท่าที่จะทำได้, และ (3) ต้องปกป้องและรักษาสุขภาพของทุกคนให้ได้มากที่สุด ด้วยวิธีและแนวทางปฏิบัติที่ดีในการรักษาความสะอาดและความปลอดภัยส่วนบุคคลในที่ทำงาน ตลอดจนการปรับนโยบายการลาป่วยให้เหมาะสม

2. **ติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค พร้อมๆ ไปกับการวางแผนเพื่อสถานการณ์ในอนาคต (Scenario Planning)** โดยพิจารณาทั้งลักษณะของการระบาดของโรค และนโยบายที่เศรษฐกิจที่เป็นไปได้ โดยอาจใช้เครื่องมือ “กล่องเวลา” และรูปแบบสถานการณ์ 9 แบบเป็นตัวช่วยในการวางแผนอนาคต

3. **คิดให้ไกลไปถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานหลังจากภาวะโรคระบาดสิ้นสุดลง** แม้ว่าการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าจะมีความสำคัญ แต่ผู้นำต้องไม่ลืมที่จะคิดถึงการดำเนินงานหลังจากภาวะวิกฤตสิ้นสุดลง พร้อมทั้งวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ โดยอาจใช้หลัก 5R (Resolve, Resilience, Return, Reimagination, Reform)

4. **ใช้ประโยชน์จากการจัดตั้ง “ศูนย์กลยุทธ์กลาง” (Nerve Center)** ของบริษัทหรือหน่วยงาน ซึ่งทำหน้าที่ให้ข้อมูลและวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานภายใต้ภาวะวิกฤตในระดับต่าง ๆ รวมทั้งวิเคราะห์รูปแบบใหม่ของการทำงานและการใช้ชีวิตหลังจากวิกฤตโรคโควิด-19 สิ้นสุดลง

สรุปโดย คณะทำงาน ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์

(รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม)

ดร.ทรงพล มั่นคงสุจริต

ดร.ปรานปรียา ศรีวรรณวิทย์ ลุนด์แบร์ย

นายกวิน เทพปฏิพัทธ์

นายณัฐวัฒน์ จารุโชคทวีชัย



กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation