

Letter to Editor

Winning the COVID-19 War: McKinsey & Company's Proposed Plan for Action at the Local Level



*Rahim Khodayari Zarnaq¹

1. Department of Health Policy and Management, School of Management and Medical Informatics, Tabriz University of Medical Sciences, Tabriz, Iran.



Citation Khodayari Zarnaq R. Winning the COVID-19 War: McKinsey & Company's Proposed Plan for Action at the Local Level. The Journal of Qazvin University of Medical Sciences. 2020; 24(2):102-107. <https://doi.org/10.32598/JQUMS.24.2.262.3>

<https://doi.org/10.32598/JQUMS.24.2.262.3>

Extended Abstract

Mckinsey & Company, a global management consulting firm, has published a document for local authorities to introduce and explain strategies and actions to combat COVID-19. This document, by evaluating the current situation and considering some degree of contagion for at least 12-18 months, presents three strategies for local authorities to deal effectively with the virus and safeguard the life and livelihood of the community [1]. The first strategy is to prepare to fight and win a war by building a command center with sufficient resources and authority, use talented people with the necessary skills (within and beyond government), and invest in the most appropriate data and information and creating adaptability in society based on existing facts. They believe that the fight against COVID-19 is like a war in at least four ways: A: Indefinite end-date; B: Distinct theaters considering that communities vary in size, health system complexity, resources and different economic composition; C: The need for immediate and significant operational logistics on a large scale to provide materials, skilled personnel and sufficient physical space; and D: Adoption based on virus's mutations, external events, innovations, and unforeseen circumstances.

The second strategy is to plan various programs to engage with six key domains including: i: Foundational public health; ii: Societal compliance; iii: Health system

capacity; iv: Industry safeguarding; v: Protection of the vulnerable; and vi: Economic health. Regarding the first domain, there are five fundamental: Protecting health-care workers, widespread, systematic, and accurate testing, scalable contact tracing [2], effective quarantines of those infected and their close acquaintances, and use of masks in public places [3]. They also classified inclusive public health strategies into three more categories including "Most painful, most effective": Evidence suggests these approaches to be very effective, with a very high cost economically and socially; "Close to no-regret": These are strategies with at least some evidence of contagion reduction while having a relatively modest economic or social cost; and "Effective, but painful": These are strategies with at least some evidence to reduce contagion but with high economic and/or social cost. The purpose is to know when to use the interventions, when to stop them, and how to reduce their economic and social costs [1].

McKinsey & company have raised issues in five other domains, including public adherence, rapid implementation of quarantine policies, and social distancing along with the segmentation of individuals in society and focusing on three groups of older people, younger people and low-income people. For example, if the United States could better protect 40% of people over 60 years, it could reduce peak consumption of critical care by 35% [4]. In the third domain of second strategy, the main motivation is to flatten

* Corresponding Author:

Rahim Khodayari Zarnaq

Address: Department of Health Policy and Management, School of Management and Medical Informatics, Tabriz University of Medical Sciences, Tabriz, Iran.

Tel: +98 (914) 7864767

E-Mail: rahimzarnagh@gmail.com

the incidence curve and prevent the demand for healthcare services from exceeding supply by increasing capacity in four areas: bed capacity, workforce, clinical operations and supplies. In the fourth domain, the use of methods such as physical barriers in the workplace, face guards, physical distancing, health screening before entry and generous/flexible sick leave have been recommended. In this regard, industries are classified into five groups: 1- Critical (critical essential need; lower risk of transmission); 2- Critical but adaptable (critical essential need; medium risk of transmission); 3- Medium risk (less critical essential need; medium risk of transmission); 4- Adaptable (less critical essential need; higher risk of transmission mitigated with major investments); and 5- Most challenging (low essential need; highest risk). In the fifth domain, supporting programs for food and social needs and expanding telehealth for behavioral health are recommended. Finally, detailed local analysis to increase economic support coverage, coordination with various industries to implement government programs quickly, strengthening key employers and their workforce, and supporting small business by giving loans have been suggested in the sixth domain of second strategy. Moreover, it is suggested to focus on short-term solutions for immediate relief, establishing the infrastructure, and capacity needed to recover and succeed in the post-COVID-19 economy [5].

The third strategy is to execute well to earn greater flexibility. According to McKinsey & Company, it is unlikely that this war can be fought in delineated (and simple) stages. The leaders need to adjust the intensity of the interventions based on the facts over time. A “composite index” based on the epidemiological reality in the community, domain performance, and effectiveness of treatments/vaccine could help inform leaders when they can relax some restrictions on economic activity (or impose them). Therefore, at least three aspects of this war could inform these judgments: the epidemiological reality in the community, domain performance, and the science.

Considering the degree of contagion and the number of infected people in the country [6], it seems that paying attention to the strategies mentioned in this document along with the experiences of East Asian countries in dealing with this pandemic [7] can help the authorities to safeguard lives and livelihoods of the people exposed to this crisis, while controlling the spread of the virus.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

There were no ethical considerations to be considered in this research.

Funding

This research did not receive any grant from funding agencies in the public, commercial, or non-profit sectors.

Conflicts of interest

There are no conflict of interest in this study.

Acknowledgements

The author is gratefully thankful to Tabriz University of Medical Sciences for their supporting.

This Page Intentionally Left Blank

پیروزی در جنگ با کووید-۱۹: برنامه پیشنهادی مک کینزی و کمپانی برای اقدامات در سطح محلی

رحیم خدایاری زرنق^۱

۱. گروه مدیریت و سیاست گذاری سلامت، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، تبریز، ایران.

افراد آلوده و افراد نزدیک آن‌ها و استفاده از ماسک در مکان‌های عمومی [۳]. همچنین آن‌ها راهبرد های فراگیر بهداشت عمومی را در سه دسته طبقه‌بندی کرده اند: «بسیار دردناک، بسیار مؤثر»، شامل رویکردهایی با هزینه‌های بسیار بالای اقتصادی و اجتماعی اما بسیار مؤثر. «اقدامات حداقلی»، شامل راهبردهایی که حداقل شواهد در مورد کاهش آلودگی با به‌کارگیری آن‌ها وجود دارد درحالی که هزینه‌های اقتصادی یا اجتماعی نسبتاً کمی دارند و عمدتاً شامل اعمال داوطلبانه‌اند و نهایتاً «مؤثر، اما دردناک»، شامل راهکارهایی که حداقل قابل قبولی از شواهد برای کاهش آلودگی دارند، اما با هزینه‌های اقتصادی یا اجتماعی زیاد. هدف از این تقسیم‌بندی دانستن زمان به‌کارگیری مداخلات، زمان متوقف کردن آن‌ها و چگونگی کاهش هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی آن‌ها بیان شده است [۱].

مک کینزی و کمپانی در پنج حیطه دیگر نیز مواردی را مطرح کرده است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها در حیطه پایبندی اجتماعی، اجرای سریع و قاطع سیاست‌های قرنطینه و فاصله‌گذاری اجتماعی در کنار بخش‌بندی افراد جامعه و تمرکز بر سه گروه افراد مسن، افراد جوان و افراد کم‌درآمد است؛ به عنوان مثال در گروه سالمندان گفته شده اگر ایالات متحده بتواند از ۴۰ درصد از افراد بالای ۶۰ سال محافظت کند، می‌تواند بیک مصرف مراقبت‌های ویژه را تا ۳۵ درصد کاهش دهد [۴]. در حیطه سوم یعنی ظرفیت نظام سلامت توجه به انگیزه اصلی مداخلات بهداشت عمومی یعنی تخت کردن منحنی بروز و جلوگیری از پیشی گرفتن تقاضا برای خدمات، از عرضه آن‌ها، با افزایش ظرفیت در چهار حوزه تخت، نیروی انسانی، عملیات بالینی و تدارکات مورد توجه است. در حیطه چهارم یعنی حفاظت از کسب‌وکارها استفاده چنین مواردی لحاظ شده‌اند: موانع فیزیکی در محیط کار، محافظ صورت، فاصله‌گذاری فیزیکی، غربالگری قبل از ورود به محل کار و اعطای مرخصی‌های انعطاف‌پذیر به همراه بخش‌بندی کسب‌وکارها به پنج گروه؛ ۱. ضروری (نیازهای حیاتی و ضروری برای جامعه با خطر انتقال کمتر)؛ ۲. ضروری

شرکت بین‌المللی مشاوره مدیریت مک کینزی و کمپانی^۱ مستندی را منتشر کرده تا راهبردها و اقداماتی را برای مبارزه با کووید-۱۹ برای مقامات سطح محلی (مانند استان و شهرستان) معرفی و تبیین کند. این سند با بررسی شرایط فعلی و با در نظر گرفتن پیش‌بینی ماندگاری دست‌کم دوازده تا هجده‌ماهه ویروس، سه راهبرد برای مسئولین و رهبران محلی ارائه داده است تا بتوانند مواجهه مؤثری با این ویروس داشته باشند و زندگی و معیشت جامعه محلی را حفظ کنند [۱].

اولین پیشنهاد، آماده شدن برای جنگ و کسب پیروزی از طریق ایجاد یک مرکز فرماندهی با منابع و قدرت کافی، استفاده از افراد مستعد (درون و بیرون از دولت) با مهارت های لازم، سرمایه‌گذاری در مناسب‌ترین داده‌ها و اطلاعات و ایجاد قابلیت انطباق در جامعه بر اساس واقعیت‌های موجود است. آن‌ها بیان کرده‌اند که مبارزه با کووید-۱۹ بسیار شبیه به جنگی با حداقل چهار بخش است: الف) تاریخ پایان نامشخص؛ ب) میدان‌های عمل مجزا و متفاوت با توجه به اندازه، پیچیدگی نظام سلامت، منابع و ترکیب اقتصادی متفاوت جوامع؛ ج) نیاز به عملیات لجستیکی فوری و چشمگیر در مقیاس گسترده در جهت تأمین مواد، کارکنان ماهر و محیط فیزیکی کافی؛ د) کسب سازگاری بر اساس جهش ویروس، حوادث بیرونی، نوآوری‌ها و شرایط پیش‌بینی نشده. پیشنهاد دوم طرح‌ریزی برنامه‌های گسترده مواجهه از طریق درگیری با شش حیطه کلیدی است؛ ۱. اقدامات پایه بهداشت عمومی؛ ۲. پایبندی اجتماعی مردم به برنامه‌ها؛ ۳. (افزایش) ظرفیت نظام سلامت؛ ۴. حفاظت از کسب‌وکارها؛ ۵. محافظت از افراد آسیب‌پذیر؛ ۶. جنبه‌های اقتصادی سلامت.

در خصوص حیطه اول یعنی اقدامات پایه بهداشت عمومی راهبردهایی در پنج مورد اساسی ارائه شده است: محافظت از کارکنان مراقبت‌های بهداشتی، آزمایش گسترده، سیستماتیک و دقیق، ردیابی مقیاس‌پذیر تماس‌های افراد [۲]، قرنطینه مؤثر

1. McKinsey & Company

* نویسنده مسئول:

رحیم خدایاری زرنق

نشانی: تبریز، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، گروه سیاست و مدیریت بهداشت.

تلفن: ۷۸۶۴۷۶۷ (۹۱۴) ۹۸+

رایانامه: rahimzarnagh@gmail.com

حامی مالی

این مقاله با حمایت‌های معنوی دانشگاه علوم پزشکی تبریز انجام شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی در این مقاله وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

از دانشگاه علوم پزشکی تبریز بابت حمایت از این مقاله تشکر می‌کنیم.

اما سازگار (نیازهای حیاتی ضروری با خطر انتقال متوسط)؛ ۳. با خطر متوسط (نیازهای ضروری کمتر با خطر انتقال متوسط)؛ ۴. قابل تطبیق (نیاز ضروری کمتر با خطر انتقال بالاتر و کاهش با اقدامات اساسی تر)؛ ۵. بسیار چالش برانگیز (نیاز ضروری کمتر با خطر انتقال بالاتر).

در حیطه پنجم یعنی محافظت از جمعیت‌های آسیب‌پذیر، برنامه‌های حمایتی از جمله حمایت‌های غذایی و اجتماعی و افزایش پوشش برنامه‌های سلامت از راه دور برای این افراد توصیه شده است. نهایتاً در حیطه ششم یعنی جنبه اقتصادی سلامت، تحلیل‌های دقیق محلی برای افزایش پوشش‌های حمایتی اقتصادی، هماهنگی نزدیک با بخش‌های مختلف برای اجرایی کردن سریع‌تر برنامه‌های دولت و همچنین تقویت کارفرمایان کلیدی و نیروی کار آنها و حمایت از صنایع کوچک از طریق وام‌های با بهره ناچیز ضروری است. همچنین تمرکز هم‌زمان روی راه‌حل‌های کوتاه‌مدت برای حمایت فوری و ایجاد زیرساخت‌ها و قابلیت‌های لازم برای بازیابی و موفقیت در اقتصاد پس از کووید - ۱۹ نیز مهم است [۵].

پیشنهاد سوم در راستای اجرای خوب و کسب انعطاف‌پذیری لازم است. آن سند با اشاره به اینکه بعید است این جنگ به طور واضح و مشخصی در قالب مراحل خطی (و ساده) تعریف شود از نیاز رهبران برای تنظیم شدت فشار مداخلات بر اساس واقعیت‌هایی گفته‌اند که در طول زمان بروز می‌یابند. یک شاخص ترکیبی بر اساس واقعیت‌های اپیدمیولوژیک که عملکرد مناسبی در هر شش حیطه دارد و همچنین میزان درمان‌های اثربخش یا زمان کشف واکسن برای ویروس، می‌تواند رهبران را مطلع کند که چه زمانی محدودیت‌ها برای فعالیت‌های اقتصادی را بردارند (یا آنها را وضع کنند)؛ بنابراین در این قسمت نیز توجه به واقعیت‌های اپیدمیولوژیک، عملکرد حیطه‌ها و علم روز مفید خواهد بود [۱]. با توجه به پیش‌بینی‌هایی که برای ماندگاری ویروس و میزان مبتلایان در کشور شده است [۶] به نظر می‌رسد توجه به راهبردهای این سند هم‌زمان با توجه به تجارب کشورهای شرق آسیا که مواجهه مناسبی با این ویروس داشته‌اند [۷]، می‌تواند به مسئولین کشور کمک کند بتوانند ضمن کنترل شیوع ویروس به حفظ زندگی و معیشت مردم در این بحران، بپردازند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در این پژوهش هیچ‌گونه ملاحظات اخلاقی قابل تأمل وجود نداشته است.

References

- [1] Latkovic T, Pollack L, VanLare J. Winning the (local) COVID-19 war [Internet]. 2020 [Updated 2020 April 6]. Available from: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/winning-the-local-covid-19-war>
- [2] World Health Organization. Report of the WHO-China joint mission on Coronavirus disease 2019 (COVID-19) [Internet]. 2020 [Updated 2020 February 28]. Available from: [https://www.who.int/publications/i/item/report-of-the-who-china-joint-mission-on-coronavirus-disease-2019-\(covid-19\)](https://www.who.int/publications/i/item/report-of-the-who-china-joint-mission-on-coronavirus-disease-2019-(covid-19))
- [3] Aiello AE, Murray GF, Perez V, Coulborn RM, Davis BM, Uddin M, et al. Mask use, hand hygiene, and seasonal influenza-like illness among young adults: A randomized intervention trial. *J Infect Dis.* 2020; 201(4):491-8. [DOI:10.1086/650396] [PMID]
- [4] Ferguson NM, Laydon D, Nedjati Gilani G, Imai N, Ainslie K, Baguelin M, et al. Report 9: Impact of Non-Pharmaceutical Interventions (NPIs) to reduce COVID19 mortality and healthcare demand [Internet]. 2020 [Updated 2020 March 16]. Available from: <https://spiral.imperial.ac.uk:8443/handle/10044/1/77482> [DOI:10.25561/77482]
- [5] Huang X, Sawaya A, Zipser D. How China's consumer companies managed through the COVID-19 crisis: A virtual roundtable [Internet]. 2020 [Updated 2020 March]. Available from: <https://www.nedaglobal.com/ned-insights/news/how-china-s-consumer-companies-managed-through-the-covid-19-crisis/>
- [6] Rahbari M, Bakhtiari M, Musavi S, Sediqi S, Atashbar T. About coping with the outbreak of coronavirus (18): The status of the Covid-19 epidemic in the country, predicting the second wave of the disease outbreak and the necessary measures to prepare [Internet]. 2020 [Updated 2020 April 12]. Available from: <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1494113> [In Persian]
- [7] Doshmangir L, Mahbub Ahari A, Qolipour K, Azami S, Kalankesh L, Doshmangir P, et al. East Asia's strategies for effective response to COVID-19 lessons learned for Iran. *Manage Strat Health Syst.* 2020; 4(4):370-3. [In Persian] [DOI:10.18502/mshsj.v4i4.2542]