

เดิมพัน... พลิกวิกฤติให้เข้าเป็นโอกาส

มายด์มีวค์ ผู้ชายสามมิติ

สวัสดีครับท่านผู้อ่านที่รักทุก ๆ ท่าน เมื่อเร็ว ๆ นี้ผมได้ไปเจอเรื่องราวที่น่าสนใจ และตั้งใจว่าจะเก็บเอามาแบ่งปันกับทุกคนในฉบับนี้ เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการพลิกวิกฤติให้เข้าเป็นโอกาส ที่บอกที่น่าสนใจก็เพราะว่าวิกฤติที่ผมกำลังจะพูดถึงนี้เป็นวิกฤติระดับหายนะ มีผู้ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นเป็นวงกว้างมาก ๆ แต่เพราะแนวคิดและการตัดสินใจของผู้นำบางอย่างในขณะนั้น ทำให้สามารถพลิกวิกฤตินั้น ให้กลับมาเป็นชัยชนะที่ยิ่งใหญ่อย่างเหลือเชื่อ

ช่วงนี้ พวกเรากับคนอีกหลายพันล้านคนทั่วโลก ยังคงวนเวียนอยู่กับโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งโควิดที่อยู่ด้วยกันมา 2 - 3 ปี หลาย ๆ คนเริ่มปรับตัวและเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับมันได้ ก็ต้องมาเจอกับสถานการณ์กระตุกขวัญวนลูกล้อมมาอีกครั้ง เพราะเจ้าโรคฝีดาษลิงที่ขณะนี้กำลังเกิดการแพร่ระบาดในหลาย ๆ ภูมิภาคทั่วโลก โดยเฉพาะทวีปยุโรป และถูกเฝ้าระวังเป็นพิเศษ ยิ่งดีที่สัปดาห์ที่ผ่านมา (ช่วงต้นเดือนสิงหาคม 2565) ยังพอมีข่าวดีที่ได้ยินบ้างเกี่ยวกับความคืบหน้าในการควบคุมและป้องกันโรคนี้ แต่วันนี้ผมไม่ได้จะมาเล่าเรื่องฝีดาษลิงหรือจนกระทั่ง เพราะฉะนั้น ขออนุญาตพักเรื่องโรคภัยเอาไว้ตรงนี้ก่อน แต่ที่เอ่ยถึงเรื่องเชื้อโรคร้อนขึ้นมา

ก็เพราะว่า เรื่องที่กำลังจะเล่าต่อไปนี้ มันมีความเกี่ยวข้องกับการเจ็บไข้ได้ป่วยของเราทุกคนครับ

เชื่อว่าทุก ๆ คนคงจะรู้จักและเคยใช้

ยาแก้ปวดกันอย่างแน่นอน

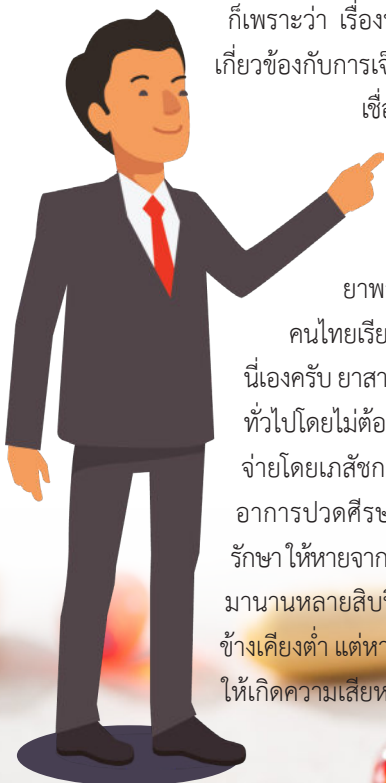
และ แทบทุกบ้าน ก็น่าจะมีติด

อยู่ในตู้ยาแน่ ๆ ผมกำลังพูดถึง

ยาพาราเซตามอล, Paracetamol ที่

คนไทยเรียกติดปากกันสั้น ๆ ว่า "ยาพารา"

นี่เองครับ ยาสามัญประจำบ้าน ที่สามารถหาซื้อได้ทั่วไปโดยไม่ต้องมีคำสั่งแพทย์และไม่จำเป็นต้องจ่ายโดยเภสัชกร มีฤทธิ์แก้ปวด ลดไข้ บรรเทาอาการปวดศีรษะ ปวดเมื่อยตามร่างกาย และรักษาให้หายจากโรคหวัดและไข้หวัด เป็นยาที่ใช้กันมานานหลายสิบปี มีความปลอดภัยสูงและมีผลข้างเคียงต่ำ แต่หากได้รับปริมาณมากเกินไป จะทำให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานของตับได้



ยาพาราเซตามอล มีชื่อทางการค้ามากมายหลากหลายยี่ห้อ ที่คุ้นหูและติดตลาดในบ้านเรามาก ๆ คงจะไม่พ้นชื่อ ไทลินอล, Tylenol ซึ่งบริษัทแม่เจ้าของลิขสิทธิ์เครื่องหมายการค้านี้ก็คือ บริษัทจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (J&J) ประเทศสหรัฐอเมริกา และนี่คือเรื่องที่ผมกำลังจะเล่าครับ

“ วันที่ 29 กันยายน 1982 ณ โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเมืองชิคาโก, อิลลินอยส์ มีผู้ป่วยฉุกเฉินหมดสติด้วยอาการหัวใจล้มเหลวเฉียบพลันชื่อนาย Adam Janus แพทย์ได้พยายามกู้ชีพแต่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงได้แจ้งให้ญาติเข้ามา

รับศพนาย Adam แต่หลังจากเหตุการณ์นั้นไม่กี่วัน น้องชายและน้องสะใภ้ของนาย Adam ซึ่งอาศัยอยู่ในบ้านหลังเดียวกับผู้ตาย ในช่วงเวลานั้นก็ถูกนำตัวส่งโรงพยาบาลและเสียชีวิตด้วยอาการเดียวกัน แพทย์ได้สังเกตเห็นความผิดปกติ จึงได้แจ้งไปยังหน่วยสืบสวนด้านสาธารณสุขท้องถิ่น เพื่อค้นหาสาเหตุของการเสียชีวิต เนื่องจากลักษณะการตายคล้ายการถูกวางยาพิษและเป็นฆาตกรรม จากการสืบสวนและตรวจค้นบ้านผู้เสียชีวิต เจ้าหน้าที่พบว่ามิชวดยาไทลินอลชนิดแคปซูล 1 ขวดถูกเปิดใช้ และมียาหายไปจากขวด 6 เม็ด จึงตั้งข้อสงสัยว่าผู้เสียชีวิต ทั้ง 3 คนน่าจะทานยาจากขวดนี้ และได้เก็บขวดยาไทลินอลไปเป็นหลักฐานเพื่อการตรวจสอบต่อไป

ระหว่างนั้น เจ้าหน้าที่สืบสวนได้รับแจ้งจากอีกโรงพยาบาลอีกแห่งหนึ่งแถบชานเมืองชิคาโก ว่าในเช้าวันนั้น มีเหตุการณ์ลักษณะคล้ายกัน คือมีเด็กหญิงชีวิตจากอาการหัวใจล้มเหลวหลังจากรับประทานยาไทลินอล (ชนิดแคปซูล) เช่นเดียวกันอีกหนึ่งราย จึงได้ส่งยาไทลินอลขวดที่ต้องสงสัยนั้นให้กับทีมสืบสวน ผลการทดสอบในห้องปฏิบัติการพบว่าในขวดยาไทลินอลทั้ง 2 ขวดนั้นมีสารโพแทสเซียมไซยาไนด์ (Potassium Cyanide) ความเข้มข้นสูงถึง 10 เท่า ของปริมาณที่ทำให้เป็นอันตรายถึงชีวิต (1,000% Lethal dose) บรรจุอยู่ในแคปซูล ตรงกับผลการชันสูตรศพผู้เสียชีวิตทั้ง 3 ที่พบสารไซยาไนด์อยู่ในกระแสเลือดและเป็นสาเหตุให้เสียชีวิต ”



จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านสาธารณสุขของรัฐจึงได้แจ้งไปยังผู้ผลิตยาไทลินอล บริษัทจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ซึ่งในขณะนั้นถือว่าเป็นบริษัทยาักษ์ใหญ่ มีส่วนแบ่งการตลาดยาพาราเซตามอลสูงเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ สิ่งที่ J&J ตัดสินใจในตอนนั้นคือการประกาศแจ้งเตือนและเรียกเก็บยาไทลินอลทุกขวดในซิกาโกกลับบริษัท และเริ่มการสืบสวนภายในเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการเช็ค Lot การผลิต และผลที่พบก็สร้างความประหลาดใจให้กับทีมสืบสวน เพราะแหล่งผลิตยาไทลินอลทั้ง 2 ขวด มาจากคนละโรงงาน ซึ่งมีความเป็นไปได้ต่ำมากที่โรงงานผลิตยา 2 แห่ง จะเกิดข้อผิดพลาดลักษณะเดียวกันในช่วงเวลาใกล้ ๆ กัน และจากการตรวจสอบเพิ่มเติม ทีมสืบสวนก็พบยาที่มีการปนเปื้อนไซยาไนด์อีก 2 ขวด ซึ่งผลิตจากโรงงานอื่นอีก เท่ากับว่ามียาที่ปนเปื้อน 4 ขวดที่ผลิตมาจากโรงงาน 4 แห่ง

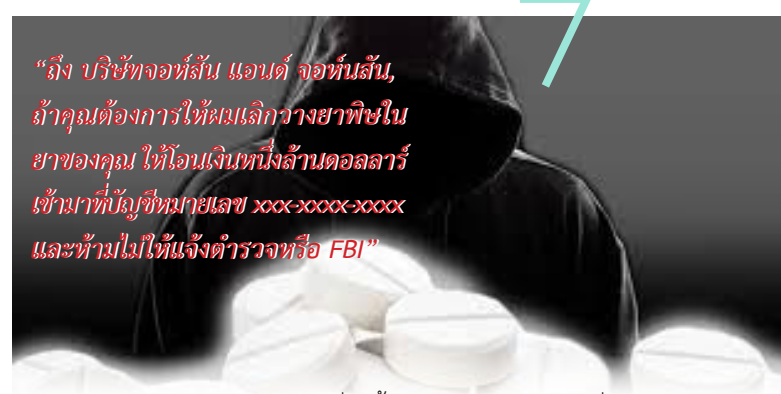
ทีมสืบสวนจึงได้ข้อสรุปว่าเหตุการณ์ลักษณะนี้ มีความเป็นไปได้ต่ำมากที่จะเกิดความผิดพลาดแบบเดียวกัน พร้อมกันถึง 4 โรงงาน เนื่องจากมาตรฐานในการควบคุมการผลิตยานั้น ทราบกันดีว่าเข้มงวดมาก ๆ ทีมสืบสวนตั้งสมมติฐานว่า น่าจะมีผู้ไม่หวังดีนำยาออกมาจากร้านสะดวกซื้อมาใส่ยาพิษ แล้วแอบนำกลับเข้าไปวางบนชั้นขายยาเหมือนเดิม จนกระทั่งมีคนโชคร้ายไปหยิบเอายานั้นไปกิน ถึงแม้ว่าจะฟังดูเหมือนคำแก้ตัวให้พ้นผิดของ J&J แต่เจ้าหน้าที่รัฐก็เชื่อสมมติฐานนั้น เพราะแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่คนร้าย จะแทรกแซงกระบวนการผลิตยาที่โรงงานถึง 4 แห่ง ต่างสถานที่ในเวลาใกล้ ๆ กัน

เมื่อได้ข้อสรุปดังนี้ J&J จึงตัดสินใจเรียกคืนยาไทลินอลทุกขวดจากทั่วประเทศ เพราะพิจารณาเห็นว่าชีวิตของลูกคามีความสำคัญมากกว่ายอดขาย มูลค่าความเสียหายที่ประเมินในตอนนั้นสูงถึง 100 ล้านดอลลาร์ คิดเป็นมูลค่าประมาณ 300 ล้านดอลลาร์ หรือกว่า 10,000 ล้านบาทในปัจจุบัน ถือเป็นการตัดสินใจครั้งใหญ่ที่มีชื่อเสียงและความอยู่รอดของบริษัทเป็นเดิมพัน แน่แน่นอนว่าเหตุการณ์นี้สร้างผลกระทบอย่างหนักทั้งต่อตัวบริษัทเอง รวมไปถึงคนอเมริกันทั่วประเทศ จากยอดขายที่เคยมีส่วนแบ่งการตลาดสูงถึง 37% ตกลงมาเหลือ 7% ในทันที ไม่ต้องพูดถึงราคาหุ้นของบริษัทที่เส้นกราฟปวกหัวลง สูญเสียมูลค่าไปถึง 1,240 ล้านดอลลาร์ จนนักวิเคราะห์หลายสำนักในขณะนั้นออกมาบอกว่า J&J จะต้องปิดกิจการลงอย่างแน่นอน

ขณะที่สถานการณ์ต่าง ๆ อยู่บนเส้นด้าย บริษัทกำลังจะปิดตัว ผู้บริหารของ J&J ตัดสินใจที่จะยื่นหยุดต่อสู้กับวิกฤติที่เผชิญอยู่ โดยกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมา 2 ข้อคือ 1. การปกป้องลูกค้า และ 2. การปกป้องผลิตภัณฑ์ของบริษัท

J&J ได้ตั้งทีมดูแลลูกค้าโดยจ้างพนักงานสายด่วน Call center ถึง 800 คน เพื่อให้ข้อมูลและตอบคำถามแก่ลูกค้าโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เนื่องจากขณะนั้น คนที่ได้กินไทลินอลทั่วประเทศเกิดความไม่มั่นใจในความปลอดภัย ประธานบริษัท ได้ออกมาประกาศต่อหน้าสื่อด้วยตัวเอง ขอให้ประชาชนหยุดซื้อยาไทลินอลทันที จนกว่าปัญหานี้จะได้รับการยืนยันว่าถูกแก้ไขแล้ว และยังเสนอทางเลือกให้กับลูกค้าที่ได้ซื้อไทลินอลชนิดแคปซูลไปก่อนหน้านี้ สามารถมาขอเปลี่ยนเป็นไทลินอลชนิดเม็ดได้อีกด้วย ทางด้านของการสืบสวนคดี J&J ได้ให้ความร่วมมือกับตำรวจท้องถิ่น FBI และ FDA ในการหาตัวผู้ก่อเหตุและตั้งสินบนนำจับกับผู้ให้ใบေးแสนร้ายเป็นเงินจำนวนสูงถึง 100,000 ดอลลาร์

ความุ่นวายดำเนินผ่านไป 1 สัปดาห์ ก็มีเหตุเกิดขึ้นอีก เมื่อ J&J ได้รับจดหมายฉบับหนึ่งส่งตรงถึงสำนักงานใหญ่ใน นิวเจอร์ซีย์ ใจความโดยสรุปว่า..



**“ถึง บริษัทจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน,
ถ้าคุณต้องการให้ผมเลิกวางยาพิษใน
ยาของคุณ ให้โอนเงินหนึ่งล้านดอลลาร์
เข้ามาที่บัญชีหมายเลข xxx-xxx-xxxx
และห้ามไม่ให้แจ้งตำรวจหรือ FBI”**

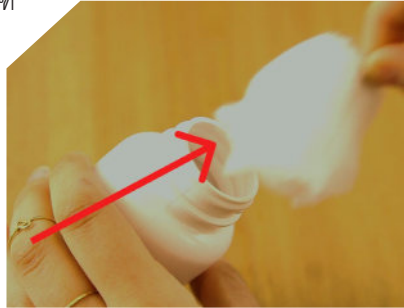
แน่นอนครับว่า J&J แจ้งเรื่องนี้กับ FBI ทันที และยินดีที่จะจ่ายค่าไถ่หนึ่งล้านดอลลาร์ เพื่อยุติปัญหาทั้งหมด แต่ FBI ไม่เห็นด้วย และต้องการที่จะจับกุมคนร้ายให้ได้ จากเบาะแสเลขบัญชีธนาคารนำไปสู่การจับกุมเจ้าของบัญชี ซึ่งเป็นเจ้าของบริษัท Lake Side Travel ที่ได้ปิดกิจการไปแล้ว ผลการสอบสวนพบว่าเจ้าของบัญชีไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องใด ๆ กับคดี แต่โชคยังเข้าข้างคนดีครับ เพราะนอกจากหมายเลขบัญชีธนาคารแล้ว เจ้าหน้าที่ตำรวจยังพบลายนิ้วมือของผู้ต้องสงสัยปรากฏอยู่บนซองจดหมาย และสามารถนำไปสู่การจับตัวคนร้ายได้ในที่สุด

ผู้ถูกจับกุมมีชื่อว่านาย James Lewis ซึ่งได้สารภาพว่าตนเป็นคนส่งจดหมายเรียกค่าไถ่ไปถึง J&J จริง แต่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางยาพิษหรือฆาตกรรมที่นำไปเพราะมีความแค้นส่วนตัวกับเจ้าของบริษัท Lake Side Travel จึงได้ฉวยโอกาสทำจดหมายเรียกค่าไถ่เพื่อกลั่นแกล้ง และถึงแม้จะรอดพ้นจากข้อหาฆาตกรรมแต่คุณ James ก็ถูกตัดสินจำคุก 20 ปีในข้อหาเรียกค่าไถ่อยู่ดี และจนกระทั่งทุกวันนี้ ตำรวจก็ยังไม่สามารถจับกุมตัวที่วางยาพิษตัวจริงได้ แต่นั่นไม่ใช่ประเด็นสำคัญของเรื่องที่เราเล่าในวันนี้หรอกครับ



หลังจากที่ J&J ได้ดำเนินกลยุทธ์หลาย ๆ อย่างเป็นไปตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นเพื่อดูแลลูกค้าคนสำคัญของเขาแล้ว อีกโจทย์หนึ่งของบริษัทคือการปกป้องและรักษาผลิตภัณฑ์ที่มีการถกเถียงกันภายในบริษัทเรื่องการยกเลิกแบรนด์ไทลินอลแล้วสร้างแบรนด์ใหม่ทดแทน แต่ผู้บริหารของ J&J มีแนวคิดที่หนักแน่นว่าต้องการปกป้อง และ พิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นว่าบริษัทมีความใส่ใจในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงและใส่ใจต่อความปลอดภัยของผู้บริโภคเป็นสำคัญ และจะต้องไม่มีใครต้องมาเสียชีวิตจากเหตุการณ์ลักษณะนี้อีก.... หลังจากนั้น โลกจึงได้รู้จักกับนวัตกรรมการปิดผนึกบรรจุภัณฑ์

ยาแบบใหม่ จากเดิมที่เคยใช้สำลียัดลงขวดแล้วปิดฝา กลายมาเป็นฝนิวกึ่งโลหะที่ใช้มาจนถึงทุกวันนี้



มีผู้เสียชีวิตจากโศกนาฏกรรมนี้ทั้งหมด 7 รายภายในช่วงสัปดาห์แรก นับตั้งแต่เกิดเหตุพบผู้เสียชีวิตรายแรกในคดีนี้ J&J ใช้เวลาเพียงแค่ 8 สัปดาห์ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและทำให้ส่วนแบ่งการตลาดที่เคยตกลงไปเหลือ 7% กระเด็นกลับขึ้นมาที่ 30% พร้อมกับทวงบัลลังค์แชมป์อันดับหนึ่งของตัวเองกลับมาได้อย่างไรก็ตาม ในเดือนกุมภาพันธ์ 1986 เกิดเหตุพบผู้เสียชีวิตในนิวยอร์ก สาเหตุเกิดจากได้รับสารพิษไซยาไนด์ที่ถูกใส่ไว้ในแคปซูลยาไทลินอล ซึ่งถูกบรรจุไว้ในขวดที่ปิดผนึกแบบใหม่ จากการตรวจสอบพบว่ามียาพิษอยู่ 5 ใน 24 แคปซูลในบรรจุภัณฑ์ขวดนั้น ด้วยเหตุนี้ J&J จึงยกเลิกการผลิตยาไทลินอลในรูปแบบแคปซูล และหันมาผลิตแต่ไทลินอลชนิดเม็ดตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา



จากกรณีศึกษาที่โด่งดังนี้ J&J สามารถรอดพ้นจากวิกฤติการณ์นี้มาได้ เป็นเพราะวิธีการคิดที่ยึดถือเอาความปลอดภัยและสวัสดิภาพของผู้บริโภคเป็นสำคัญ มีการใช้มาตรการในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าอย่างรวดเร็วและตรงจุด วางตัวเองอยู่ในส่วนหนึ่งของทีมที่พร้อมจะช่วยเหลือแก้ปัญหา โดยไม่ได้แสดงท่าทีในการปิดความรับผิดชอบเหมือนอย่างที่เราหลาย ๆ บริษัทเลือกจะทำเป็นอย่างแรกถึงแม้จะแน่ใจว่าพวกเขาไม่ได้ทำอะไรผิดเลยก็ตาม ควบคู่ไปกับคัดค้านนวัตกรรมด้านความปลอดภัยที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้จริง

ขอให้สุขภาพดี ห่างไกลจากโรคร้าย ทุกโรค ทุกชิ้นนะครับ ... ด้วยรัก

