

# Case Study 1



รศ.ดร.นิตยา วงศ์ธาดา  
คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จบปริญญาเอก สาขา Marketing จาก University of Tennessee, สหรัฐอเมริกา ผ่านประสบการณ์สอนด้านการตลาดทั้งระดับปริญญาตรี และโท ที่ George Mason University, สหรัฐอเมริกา, อาจารย์ใน Department of World Business ที่ American Graduate School of International Management (Thunderbird) สหรัฐอเมริกา

นอกจากนี้ ยังได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ด้านงานวิจัย ร่วมทำวิจัยกับอาจารย์ทั้งในและต่างประเทศ เช่น งานวิจัยเรื่องโอกาสและอุปสรรคของผู้ส่งออกไทย SME แก่ Asia Productivity Center ของประเทศญี่ปุ่น

และยังเข้ารับการฝึกอบรมจาก โปรเฟสเซอร์ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ มหาวิทยาลัย Harvard เพื่อเป็นอาจารย์สอนในวิชา Microeconomics of Competitiveness (MOC) ที่นิด้า และยังมีผลงานด้านการเขียนกรณีศึกษาเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันคลัสเตอร์ของไทยในตลาดโลก



## Starbucks Coffee CSR ในทลาคมิตี

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility : CSR) เป็นสิ่งที่มีกรกล่าวถึงกันมากในวงการธุรกิจของสหรัฐ ยุโรป และเริ่มแพร่ขยายไปในภูมิภาคอื่นของโลก รวมถึงไทย ว่าเป็นแนวทางการทำธุรกิจที่เหมาะสมในโลกที่เต็มไปด้วยปัญหาสังคม และวิถีทางธรรมาภิบาลที่ก่อด้วยขึ้นจากการทำลายสิ่งแวดล้อม บริษัทที่แสวงหากำไรก็มักจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อเรื่องนี้

ในอดีตนั้นบริษัทมีจุดมุ่งหมายหลักคือ การทำกำไรให้กิจการและผู้ถือหุ้น การช่วยเหลือสังคมของธุรกิจเป็นเพียงแค่ผิวเผินและหวังผลทางการประชาสัมพันธ์มากกว่า แต่เมื่อผู้บริโภค และ NGOs สามารถติดตามการทำธุรกิจของบริษัทโดยผ่านสื่อต่างๆ รวมทั้งทางอินเทอร์เน็ต ทำให้บริษัทถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะทำธุรกิจในประเทศใด เช่น กรณีของ Nike และ Wal-Mart ที่สั่งซื้อเสื้อผ้าและรองเท้าจากผู้ผลิตในประเทศกำลังพัฒนาในราคาที่ถูกมาก และนำไปทำกำไรให้กิจการอย่างมหาศาล



ในขณะที่แรงงานนั้นได้ค่าจ้างเพียงแค่ประทังชีวิตเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นการเลิกจ้างงานในสหรัฐ หรือยุโรป เพราะไม่สามารถจะแข่งขันกับสินค้านำเข้าที่มีราคาถูก ส่งผลให้ผู้บริโภคที่มีอำนาจการซื้อสูงในสหรัฐและยุโรปให้ความสนใจว่า วิธีการทำธุรกิจของบริษัทว่าเหมาะสมเพียงใด สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ของบริษัทเป็นอย่างมาก ทำให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านจากผู้บริโภคและการออกข้อกำหนดบังคับเพิ่มเติมของรัฐบาลเพื่อจะจำกัดการดำเนินงานของธุรกิจ

แต่ก็ใช่ว่าทุกคนจะเห็นว่า CSR เป็นสิ่งที่ดีต่อธุรกิจและสังคม เมื่อต้นปีนี้นิตยสาร The Economist ได้เสนอบทวิเคราะห์ CSR เพื่อจะแสดงถึงปัญหาที่จะตามมาจากกิจกรรมทางด้านนี้ โดยเฉพาะในเรื่องความคาดหวังของสังคมที่ต้องการให้ธุรกิจต้องประสบความสำเร็จในทุกด้าน ไม่ให้พลาดแม้แต่ด้านใดด้านหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากผู้ลงทุนในประเทศที่พัฒนาแล้วสนใจที่จะลงทุนในบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ในขณะเดียวกันก็ยังต้องการผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูง

นักศึกษาชอบเรียนวิชาที่เกี่ยวข้อง CSR และเมื่อเริ่มทำงานก็อยากจะทำงานกับบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ในขณะเดียวกันก็ยังต้องการเงินเดือนและผลประโยชน์ไม่น้อยไปกว่าการทำงานให้กับบริษัทอื่น ๆ หรือเมื่อกิจการแสดงตนว่าเป็นผู้รับผิดชอบต่อสังคมโดยเผยแพร่ข้อมูลด้าน CSR ต่อสาธารณชน และผู้บริหารของบริษัทออกมาแสดงวิสัยทัศน์ด้านนี้ แต่ยังไม่เปิดเผยมากเท่าไรก็เปิดโอกาสให้ NGOs ได้ศึกษาถึงจุดบกพร่องของกิจการและผลักดันให้กิจการรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มขึ้น เช่น เมื่อกิจการเริ่มทำ CSR ทางด้านสิ่งแวดล้อมแล้วก็มี



**การเลิกจ้างงานในสหรัฐ หรือ**

**ยุโรป เพราะไม่สามารถจะแข่งขัน**

**กับสินค้านำเข้าที่มีราคาถูก ส่งผล**

**ให้ผู้บริโภคที่มีอำนาจการซื้อสูงใน**

**สหรัฐและยุโรปให้ความสนใจว่า**

**วิธีการทำธุรกิจของบริษัทว่า**

**เหมาะสมเพียงใด สิ่งเหล่านี้ส่ง**

**ผลกระทบต่อภาพพจน์ของบริษัท**

**เป็นอย่างมาก**

Starbucks  
Coffee



NGOs กลุ่มอื่นมาประท้วงให้รับผิดชอบทางการลงทุนในประเทศที่ปกครองโดยเผด็จการ ความผิดพลาดแม้แต่เล็กน้อยก็สามารถกลายเป็นประเด็นใหญ่ว่ากิจการไม่มีความจริงใจ

แต่ถ้ากิจการจะละเลยความรับผิดชอบต่อสังคมก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะถ้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ เพราะบริษัทชั้นนำรายอื่นๆ เผยแพร่นโยบายและกิจกรรมทางสังคมออกมาสู่สาธารณชน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบและทำให้บริษัทกลายเป็นเป้าหมายของ NGOs จากประสบการณ์ของบริษัทพยายามปฏิบัติตนให้เหมาะสมพบว่า การทำ CSR เป็นเรื่องที่ซับซ้อนมาก บางกิจการใช้การบริหารความเสี่ยงคือ พยายามรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเองเท่านั้น เช่น การรักษาสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่เกิดจากกิจกรรมของบริษัท หรือการจ้างแรงงานอย่างยุติธรรม เป็นต้น

แต่การทำดีบางเรื่องไม่อาจปกป้องบริษัทจากปัญหาอื่นๆ ของสังคมได้ ดังตัวอย่าง เช่น Google ที่ได้รับการยกย่องจากการเทคโนโลยีว่า มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูง แต่การที่ Google ยินยอมต่อทางการเงินให้ใช้เทคโนโลยีในการปิดกั้นอิสรภาพในการแสดงออก และค้นหาติดตามตัวผู้เรียกร้องประชาธิปไตย ก็ทำให้ Google โดนสภาคองเกรส ของรัฐบาลสหรัฐ ชักไข่และดำเนินพฤติกรรมดังกล่าว ส่งผลให้ชื่อเสียงที่ดีที่สะสมมานานด่างพร้อย

ยิ่งไปกว่านั้น การทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม ทำให้มีต้นทุนสูงขึ้น และอาจไม่ทำให้ผลประโยชน์เกิดขึ้น หลักฐานจากการวิจัยเชิงวิชาการก็ไม่สามารถยืนยันได้อย่างแน่ชัดว่า การทำ CSR นี้เป็นประโยชน์ต่อฐานะทางการเงินของกิจการ

นิตยสาร The Economist มีการแสดงความคิดเห็นว่า หน้าทีของธุรกิจไม่ใช่การแก้ปัญหาทุกอย่างของสังคม แต่เป็นการสร้างผลกำไรโดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ยุติธรรม การแก้ปัญหาทางสังคมเป็นหน้าที่หลักของรัฐบาลมากกว่าของภาคเอกชน โดยเฉพาะเมื่อต้นทุนในการรับผิดชอบต่อสังคมนั้นสูงเกินไป ทำให้กิจการไม่สามารถจะแข่งขันได้กับคู่แข่งประเทศอื่นที่ไม่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม

หรือเมื่อเศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย ธุรกิจไม่มีเงินพอที่จะมาสนับสนุนโครงการทางสังคม ความสนใจในการรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจเหล่านี้ก็จะลดน้อยถอยลงอย่างรวดเร็ว เพราะธุรกิจจะต้องอยู่รอดก่อนถึงจะสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้



มีผู้เสนอแนวความคิดที่ทุกฝ่ายน่าจะได้ประโยชน์จากการที่ธุรกิจรับผิดชอบต่อสังคม (Win-Win) โดยที่บริษัทควรมีการวางกลยุทธ์ทางด้าน CSR เช่น Michael E. Porter และ Mark R. Kramer ใช้คำว่า กลยุทธ์ด้านการทำบุญ (Strategic Philanthropy) ที่บริษัทจะได้ประโยชน์จากกิจกรรม CSR โดยมุ่งไปที่การปรับส่วนประกอบของคลัสเตอร์ และปรับสภาวะการทำงานของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แต่การจะบอกสังคมว่า การรับผิดชอบต่อสังคมจะต้องนำมาสู่กำไรของบริษัทด้วยนั้น เป็นประเด็นที่อ่อนไหวมาก เพราะสังคมคาดหวังว่าธุรกิจควรจะรับผิดชอบต่อสังคม และถ้าผลพลอยได้คือกำไร ก็เป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมที่จะเริ่มจากการกำหนดวิธีการที่ทำให้ธุรกิจรับผิดชอบต่อสังคมและกำไรไปพร้อม ๆ กัน

แต่ที่ว่าแนวโน้มของความเชื่อในระยะหลังนี้ เริ่มเห็นด้วยกับแนวความคิดในการทำ CSR ร่วมไปกับการทำกำไรของบริษัท ดังจะให้เห็นจากบทความที่ออกมาเพิ่มมากขึ้นเพื่อจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำ CSR และผลตอบแทนทางการเงิน เพราะไม่อย่างนั้นแล้วการปฏิบัติทางด้าน CSR จะไม่ยั่งยืนและเป็นไปได้ยากในภาวะของการแข่งขันที่รุนแรงและภาวะเศรษฐกิจถดถอยเช่นในปัจจุบัน สังคมและบริษัทต้องได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ถ้ากิจการสามารถทำกำไรได้ไปพร้อมกับการทำดี ก็จะมีแรงจูงใจที่จะจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้

เมื่อมีการยอมรับแนวความคิด Win-Win คำถามมากมายที่ตามมา เช่น บริษัทควรจะทำ CSR ในด้านใดถึงจะเกิดประโยชน์กับสังคมและกิจการ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสังคมจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไร กิจการควรจะปรึกษากับองค์กร NGOs หรือเลือกทำกิจกรรมได้เอง การวัดผลความสำเร็จของ CSR ได้อย่างไรทั้งทางด้านผลกระทบต่อสังคมและกำไรหรือขาดทุนที่จะเกิดขึ้นกับกิจการ

จุดมุ่งหมายของบทความนี้คือ ศึกษาวิธีการ CSR ของบริษัทชั้นนำของโลกที่มีชื่อเสียงที่ดีทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กิจกรรมทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ก็น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้ที่สนใจในเรื่องนี้ โดยจะใช้บริษัทสตาร์บัคส์ ที่มีสาขาร้านค้าแฟรนไชส์อยู่เกือบทั่วโลกเป็นกรณีศึกษา ในปี 2007 บริษัทนี้มียอดขายถึง 9.4 พันล้านเหรียญสหรัฐ มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านยอดขาย กำไร จำนวนสาขา จำนวนพนักงาน และประเทศที่กิจการไปสาขา



**การจะบอกสังคมว่า**

**การรับผิดชอบต่อสังคมจะ**

**ต้องนำมาสู่กำไรของบริษัท**

**ด้วยนั้น เป็นประเด็นที่อ่อน**

**ไหวมาก เพราะสังคมคาด**

**หวังว่าธุรกิจควรจะรับผิดชอบต่อสังคม และถ้า**

**ผลพลอยได้คือกำไร ก็เป็น**

**สิ่งที่ดี**

Starbucks  
Coffee



บริษัทได้รับเลือกจากนิตยสารฟอร์จูนในสหรัฐในปีนี้ ให้เป็นบริษัทอเมริกันที่ได้รับความนิยมสูงสุดอันดับสาม รองจากบริษัท International Paper และบริษัท United Parcel Service บริษัทที่ได้อันดับหนึ่งและสองนี้ ไม่เป็นที่รู้จักกันมากนักในไทย ผู้เขียนจึงเลือกที่จะวิเคราะห์กลยุทธ์ CSR ของสตาร์บัคส์

## จุดเริ่มต้นของ CSR ที่สตาร์บัคส์

สตาร์บัคส์ถูกผลักดันให้ก้าวเข้าไปสู่การรับผิดชอบต่อสังคมโดยเริ่มจากปี 2000 องค์การ NGOs ที่ชื่อว่า Global Exchange ที่มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการต่อต้านการขยายตัวของการทำธุรกิจข้ามชาติ และต้องการเรียกร้องความเป็นธรรมให้กับสังคม มุ่งความสนใจไปที่สตาร์บัคส์เพราะผู้นำทางด้านร้านกาแฟที่มีสาขาทั่วโลก โดยที่จำหน่ายกาแฟในราคาที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับราคาของเมล็ดกาแฟดิบ Global Exchange

เริ่มจากการออกรายการโทรทัศน์ที่เมืองซานฟรานซิสโก ประเทศสหรัฐอเมริกา แสดงให้เห็นถึงการเอาเปรียบของผู้ค้ากาแฟที่ใช้แรงงานเด็กในไร่กาแฟในประเทศกัวเตมาลา สมาชิกของกลุ่ม Global Exchange ทำการประท้วงอยู่หน้าร้านกาแฟสตาร์บัคส์ในเมืองนี้ สถานีโทรทัศน์ท้องถิ่นก็ให้ความสนใจติดตามข่าวนี้อย่างใกล้ชิด

หลังจากนั้นตัวแทนของ Global Exchange เดินทางไปที่ประชุมผู้ถือหุ้นของสตาร์บัคส์ที่เมืองซีแอตเทิล ทำการแจกกาแฟที่ได้มาจากโครงการ Fair Trade และเข้าไปในที่ประชุมนี้และตั้งคำถามถึงสาเหตุที่สตาร์บัคส์ไม่ซื้อกาแฟจาก Fair Trade ที่เป็นการรวมตัวในรูปสหกรณ์ของผู้ผลิตรายย่อย และชี้ว่าถ้าสตาร์บัคส์ไม่ยอมซื้อจากแหล่งนี้ ทาง Global Exchange จะทำการต่อต้านสตาร์บัคส์ทั่วประเทศ

ในช่วงนั้นสตาร์บัคส์ก็ยังขังใจว่าจะทำตามข้อเรียกร้องของทางกลุ่ม NGOs ดีหรือไม่ เพราะถ้าไม่ทำ ก็อาจทำให้ภาพพจน์ของสตาร์บัคส์ตกต่ำเหมือนกับที่กลุ่มนี้ได้ทำกับบริษัทยักษ์ใหญ่ เช่น NIKE แต่การที่จะซื้อเมล็ดกาแฟจากแหล่งใหม่ที่ไม่ได้ผ่านการควบคุมคุณภาพที่รัดกุมของสตาร์บัคส์ ก็จะทำให้ผู้ปลูกกาแฟเดิมที่สตาร์บัคส์ซื้ออยู่ไม่พอใจแน่ เพราะกว่าที่เมล็ดกาแฟของเขาจะได้รับการรับรองคุณภาพและขายให้กับสตาร์บัคส์ได้นั้น ผู้ปลูกเหล่า

นี้ต้องทำงานร่วมกับสตาร์บัคส์เป็นเวลานาน ยิ่งไปกว่านั้นผู้ปลูกกาแฟของโครงการ Fair Trade นั้นมีขนาดเล็กมาก อาจไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานที่สตาร์บัคส์กำหนดไว้ได้ แต่ในท้ายที่สุดสตาร์บัคส์ก็สามารถหาวิธีการที่จะทำให้เมล็ดกาแฟที่ได้จาก Fair Trade มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดและเสนอขายกาแฟ Fair Trade ในร้านสาขาทั้งหมดของสตาร์บัคส์



## แนวทาง CSR ของสตาร์บัคส์

การบริหารจัดการ CSR ของสตาร์บัคส์ ก็ใช้วิธีการเหมือนกระบวนการในการจัดการทั่วไปคือ เริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อกำหนดบทบาทเป้าหมายของธุรกิจ หลังจากนั้นก็มีจัดการทำโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรม จากการประเมินโครงการเหล่านี้ตามตัวชี้วัด ก็จะทำให้รู้ว่ากิจกรรมประสบความสำเร็จในระดับใดแล้ว และต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรในการวางแผนรอบต่อไป

เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ CSR ให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน สตาร์บัคส์ เลือกทำกิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับทางบริษัทมากที่สุด เพราะปัญหาทางสังคมมีมากมายและหลากหลาย สตาร์บัคส์ไม่สามารถเข้าไปแก้ปัญหาได้หมด

โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกกิจการ ข้อมูลภายในกิจการได้แก่วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย และความเสี่ยงทางด้านสังคมที่น่าจะมีผลกระทบต่อกิจการ การสอบถามพนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ชักพลายเออร์ และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ก็เป็นแหล่งที่ช่วยให้กิจการสามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้กิจการยังได้ศึกษาประเด็นปัญหาสังคมที่สื่อเสนอบ่อยๆ และในเว็บไซต์ต่างๆที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะมาจากแหล่งต่างๆ ต่อรายงาน CSR ของสตาร์บัคส์ในอดีต

สตาร์บัคส์จัดอันดับความสำคัญของประเด็นเหล่านี้ โดยใช้ปัจจัยในการประเมินคือ ความสำคัญของประเด็นสังคม และแนวโน้มที่ประเด็นเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อสตาร์บัคส์ ความสำคัญของประเด็นและผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการ และความสามารถของสตาร์บัคส์ที่เข้าไปช่วยเหลือกับปัญหาสังคมเหล่านั้น

จากการวิเคราะห์นั้น สตาร์บัคส์ได้กำหนดประเด็นที่สำคัญที่สุดสำหรับกิจการและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แสดงไว้อยู่ในกล่องทางด้านขวามือ ที่อยู่ในรูปที่ 1 ประกอบด้วยประเด็นหลักๆ คือ การปฏิบัติในการซื้อเมล็ดกาแฟ การพัฒนาของชุมชนที่ใกล้ชิดกับสตาร์บัคส์ การรักษาสิ่งแวดล้อมและสุขภาพคนที่เกี่ยวข้องกับกิจการ และการเปิดโอกาสให้คนทุกกลุ่มในที่ทำงาน การสร้างความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคที่เกี่ยวข้องกับสตาร์บัคส์

สตาร์บัคส์เลือกทำกิจกรรม

ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับ

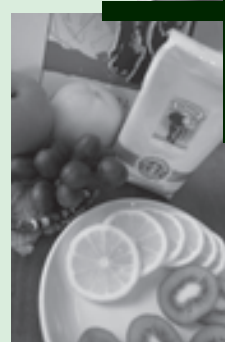
ทางบริษัทมากที่สุด

เพราะปัญหาทางสังคมมี

มากมายและหลากหลาย

สตาร์บัคส์ไม่สามารถเข้าไป

แก้ปัญหาได้หมด



Starbucks  
Coffee



รูปที่ 1 การกำหนดแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมของสตาร์บัคส์



ความสำคัญหรือโอกาสสูงที่จะมีผลกระทบกับ Starbucks

ที่มา : Starbucks Corporation, Fiscal 2007 Corporate Social Responsibility Annual Report

ภายใต้กรอบของแนวทางนี้ จะเห็นว่า สตาร์บัคส์ไม่ได้ทำอะไรเป้าหมาย เพียงเพื่อได้รับความชื่นชมจากสื่อหรือสังคมเท่านั้น แต่เป็นลักษณะ Win-Win จะเห็นได้อย่างชัดเจนเมื่อพิจารณากิจกรรมในแต่ละด้านที่ สตาร์บัคส์จัดทำขึ้นภายใต้โครงการ CSR ของกิจการ

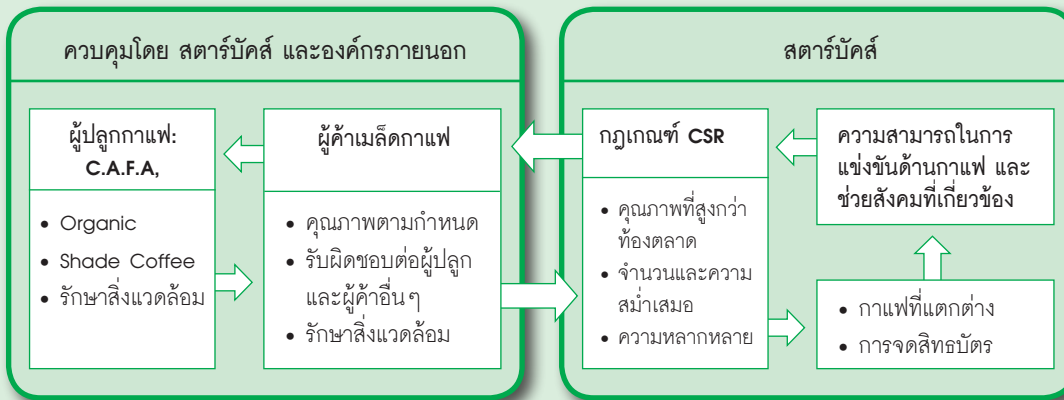
### CSR ในการซื้อเมล็ดกาแฟ

ในแต่ละปีนั้น สตาร์บัคส์ ซื้อกาแฟจำนวน 160 ล้านกิโลกรัม จากหลากหลายประเทศ โดยส่วนใหญ่จะมาจากกัวเตมาลา โคลัมเบีย และอินโดนีเซีย สตาร์บัคส์ เลือกซื้อเฉพาะพันธุ์อะราบิก้า โดยเฉพาะจากแหล่งที่มีคุณภาพสูง ลักษณะของแหล่งปลูกมีผลกระทบต่อคุณภาพและรสชาติของกาแฟ ความสามารถในการแข่งขันของร้านกาแฟส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับกาแฟเมล็ดกาแฟคุณภาพที่ปลูกในแหล่งต่างๆ นำมาผสมผสานให้เกิดกลิ่น สี และรสชาติที่มีความเป็นเอกลักษณ์ตรงกับความต้องการของตลาด

ถึงแม้ว่าปริมาณการซื้อของสตาร์บัคส์ นั้นเป็นเพียง 2% ของผลผลิตโลก แต่การให้ราคาที่สูงกว่าราคาตลาดและปริมาณซื้อแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ประกอบการสนใจที่จะทำธุรกิจกับสตาร์บัคส์

เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สตาร์บัคส์ซื้อกาแฟอะราบิก้าจากผู้ผลิตหรือผู้ค้าที่อยู่ภายใต้โครงการ C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity) ของกิจการ จากโครงการ Fair Trade ที่เป็นสิทธิของผู้ปลูกรายย่อย หรือจากผู้ปลูกอื่นๆ ที่ได้รับการรับรองว่าเป็นการปลูกโดยไม่ใช้สารเคมี ในโครงการ C.A.F.E. นั้น ผู้ค้าต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด 4 ประเด็น คือ

รูปที่ 2 กระบวนการ CSR ในการซื้อเมล็ดกาแฟของสตาร์บัคส์



ประเด็นคุณภาพกาแฟที่ผู้ปลูกต้องผลิตได้ตามคุณภาพ และใช้วิธีการปลูกที่ดีต่อสิ่งแวดล้อมและผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้บริโภค

ประเด็นความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจของผู้ค้าที่ต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ปลูกกาแฟที่ส่วนใหญ่เป็นผู้ปลูกรายย่อยที่มีอำนาจการต่อรองน้อย โดยต้องแสดงหลักฐานการจ่ายเงินให้กับผู้ปลูกและพ่อค้าคนกลางทั้งหมด เพราะสตาร์บัคส์ให้ราคาเมล็ดกาแฟสูงกว่าราคาตลาด ผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นนี้ต้องตกไปถึงมือผู้ปลูกกาแฟด้วย เพื่อให้เกษตรกรมีแรงจูงใจและไม่หันไปปลูกพืชเกษตรชนิดอื่นในช่วงที่ราคาเมล็ดกาแฟตกต่ำ

ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่ผู้ค้าเมล็ดกาแฟและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดต้องใส่ใจโดยให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย และมีภาวะการทำงานที่เหมาะสม พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

ประเด็นสุดท้าย คือ การรักษาสีสิ่งแวดล้อมในการปลูกและผลิตกาแฟที่ต้องมีการจัดการของเสียที่ดี ลดการใช้สารเคมี รักษาความหลากหลายทางชีวภาพ ลดการใช้พลังงาน และรักษาคุณภาพของน้ำ การตรวจสอบคุณภาพและความรับผิดชอบต่อทางด้านเศรษฐกิจนั้น สตาร์บัคส์เป็นผู้ตรวจสอบเองโดยตรง แต่การรับผิดชอบต่อสังคมและการรักษาสีสิ่งแวดล้อมนั้นใช้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ตรวจสอบ



<sup>1</sup> กาแฟมี 2 พันธุ์หลัก ๆ คือ โรบัสต้า และอะราบิกา กาแฟอะราบิกามีผลผลิตเป็น 70% ของการผลิตกาแฟทั้งหมด พันธุ์โรบัสต้าสามารถปลูกได้ในหลายท้องถิ่น แต่อะราบิกาต้องปลูกในบางแห่งเท่านั้นที่มีระดับความสูง และมีภูมิอากาศเหมาะสมถึงจะได้กาแฟที่มีรสชาติดีเยี่ยม



เมื่อผู้ค้าและผู้ผลิตเมล็ดกาแฟบางรายไม่สามารถจะปฏิบัติให้ครบถ้วน ก็จะมีการแบ่งระดับของผู้ประกอบการเหล่านี้เป็นซัพพลายเออร์ที่เป็นคู่ค้าหลักเฉพาะที่สามารถทำตามเป้าหมายได้สูงสุด ซัพพลายเออร์ที่ทำได้ดีปานกลางในทุกเรื่อง และซัพพลายเออร์ที่ปฏิบัติได้ในระดับต่ำ สตาร์บัคส์จะซื้อจากกลุ่มที่หนึ่งและสองเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ก็ช่วยซัพพลายเออร์ที่ยังไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างพอเพียงให้สามารถทำได้มากขึ้น

การที่สตาร์บัคส์ยังเปิดกว้างที่จะซื้อกับผู้ค้าและผู้ปลูกรายอื่นๆ ทำให้มีทางเลือกแหล่งผลิตเมล็ดกาแฟหลากหลาย ไม่ผูกขาดกับแหล่งใดแหล่งหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยสังคมและสิ่งแวดล้อมไปด้วย เช่น การซื้อผ่านกระบวนการ Fair Trade System เป็นการรวมตัวของผู้ปลูกกาแฟรายย่อยในรูปสหกรณ์ที่ผลิตโดยรักษาสีสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลผลิตกาแฟเหล่านี้จะได้รับตรา Fair Trade Certified<sup>®</sup> และการซื้อผ่านโครงการ Conservation Coffee<sup>®</sup> ที่สนับสนุนให้การปลูกกาแฟที่รักษาสีสิ่งแวดล้อมและปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปลูกกาแฟในอเมริกาใต้ เป็นต้น

การนำ CSR ไปปฏิบัติในระดับของผู้ค้าและผู้ปลูกกาแฟนอกจากจะเป็นการรับประกันว่าสตาร์บัคส์จะได้มีแหล่งการผลิตกาแฟที่มีคุณภาพดีอย่างต่อเนื่องและได้ภาพพจน์ที่ดีในสังคม เมื่อมีการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ปลูกและผู้ค้าก็ทำให้สตาร์บัคส์สามารถปรับปรุงสายพันธุ์ และวิธีการผลิตที่ทำให้คุณภาพและรสชาติกาแฟที่มีเอกลักษณ์ นำไปสู่การจดสิทธิบัตร เช่น ในปี 2006 สตาร์บัคส์เลือก Rwanda Blue Bourbon ให้อยู่ใน Starbucks<sup>®</sup> Black Apron Exclusives<sup>®</sup> Coffees ที่จะรวบรวมกาแฟที่หายากและมีความพิเศษสุด และ Café Estima Blend<sup>®</sup> Fair Trade Certified<sup>®</sup> ที่เป็นการนำกาแฟจากอเมริกาใต้และแอฟริกาได้มารวมกันที่ทำให้ได้รสชาติแปลกใหม่

แต่การจดเครื่องหมายการค้ากาแฟเพื่อให้มีสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งเริ่มจะทำได้ยากขึ้น เพราะประเทศผู้ผลิตเมล็ดกาแฟรายใหญ่ต้องการจะขายได้ในราคาที่สูงขึ้น โดยใช้กลยุทธ์การเป็นเจ้าของตราสินค้าและเมื่อสตาร์บัคส์หรือผู้ขายกาแฟรายอื่นจะเอากาแฟจากแหล่งเหล่านี้ไปขายก็ต้องติดตราของผู้ผลิตไปด้วย เช่น National Federation of Coffee Growers of Colombia (FNC) ของประเทศโคลัมเบีย จดทะเบียนเครื่องหมายการค้า Juan Valdez และให้ใช้เครื่องหมายนี้เฉพาะกาแฟที่มาจากโคลัมเบีย 100% เท่านั้น การทำเช่นนี้ทำให้โคลัมเบียขายกาแฟได้ราคาสูงขึ้น เพราะผู้บริโภคในสหรัฐเชื่อมั่นในคุณภาพของกาแฟที่มาจากประเทศนี้





นอกจากนั้นประเทศเอธิโอเปียได้จดลิขสิทธิ์และเครื่องหมายการค้ากับเมล็ดกาแฟที่ปลูกในบริเวณ Yirgacheffe, Harrar และ Sidamo ที่เป็นแหล่งผลิตกาแฟชั้นเยี่ยมของประเทศ และบริษัทต่างๆ รวมทั้งสตาร์บัคส์ต้องขอสิทธิในการขายกาแฟเหล่านี้ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันรัฐบาลเอธิโอเปียจะยังไม่ได้ขอค่าลิขสิทธิ์ แต่ก็สามารถควบคุมการกระจายสินค้าและสามารถสื่อสารถึงผู้บริโภคได้โดยตรง

ในตอนแรกนั้น สตาร์บัคส์ไม่ยอมรับการอ้างสิทธิ์นี้และมีความขัดแย้งกับรัฐบาลเอธิโอเปีย ทำให้เป็นข่าวไปทั่วโลกและมีการตั้งคำถามถึงการรับผิดชอบต่อสังคมของสตาร์บัคส์ ผลกระทบทางอ้อมคือ ผู้บริโภคก็เริ่มสนใจในกาแฟนี้มากขึ้น ทำให้ราคาของกาแฟโดยเฉพาะของ Yirgacheffe ที่มีการจดลิขสิทธิ์ก่อนขยับขึ้นทันทีจาก US\$ .60 เป็น US\$ 2 ต่อปอนด์ (WIPO Magazine October, 2007).

การเรียกร้องของผู้ผลิตเมล็ดกาแฟเหล่านี้เป็นความท้าทายของการจัดการ CSR ที่ต้นทุนสินค้าจะสูงขึ้น ความแตกต่างจากคู่แข่งขยับลดลงเพราะการสร้างตราสินค้าของผู้ปลูก คู่แข่งสามารถนำตราสินค้าเหล่านี้ไปโฆษณาได้ และผู้บริโภคจะมีความอ่อนไหวทางด้านราคาเพิ่มมากขึ้นเพราะรู้แหล่งที่มาของกาแฟและมีการประกันคุณภาพจากแหล่งผลิต ทำให้มีการเปรียบเทียบคุณภาพของกาแฟในแต่ละร้านได้ง่ายขึ้น



ดังเห็นได้จากนิตยสาร Consumer Reports ในเดือนกุมภาพันธ์ในปี 2007 ที่ระบุว่ากาแฟไร้ธรรมชาติของแมคโดนัลด์มีรสชาติที่ดีกว่าของสตาร์บัคส์ และยังขายในราคาถูกกว่า แมคโดนัลด์ถือโอกาสนี้ที่จะแย่งส่วนแบ่งตลาดจากสตาร์บัคส์ โดยเริ่มขายกาแฟสโตนโรสที่ปรุงในรูปแบบเดียวกันกับของสตาร์บัคส์

นอกจากการทำ CSR กับผู้ปลูกกาแฟแล้ว สตาร์บัคส์ยังได้ขยายไปถึงการซื้อขาไก่ และส่งเสริมการซื้อสินค้าและบริการจากธุรกิจที่เจ้าของเป็นผู้หญิง คนกลุ่มน้อย หรือบุคคลที่ด้อยโอกาสทางสังคมหรือเศรษฐกิจ ธุรกิจเหล่านี้ต้องได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายนอกก่อนว่า มีลักษณะตามที่กำหนด สตาร์บัคส์มีระบบการเก็บข้อมูลที่สามารถระบุได้ว่าสินค้าและบริการที่กิจการซื้อมานั้นมีผลกระทบต่อคนกลุ่มน้อย กลุ่มใด ถึงแม้ว่าในปัจจุบันสตาร์บัคส์ยังไม่ได้ทำการโปรโมทสินค้านี้ในร้านค้าเหมือนกับที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการซื้อกาแฟจากผู้ปลูก

Starbucks  
Coffee



ในประเทศกำลังพัฒนาที่ตั้งได้กล่าวไปแล้วข้างบน การซื้อจากคนกลุ่มน้อยหรือคนที่ด้อยโอกาสทางสังคมก็เปิดโอกาสให้สตาร์บัคส์ใช้ในการจัดกิจกรรมสร้างความแตกต่างได้เช่นกัน

## CSR ของร้านสาขา

สตาร์บัคส์มีชื่อเสียงในการขายกาแฟภายใต้สร้างบรรยากาศของร้านที่เป็นมิตร โดยเปิดเพลงไพเราะ มีเก้าอี้ที่นั่งสบายๆ และบริการที่ดี ทางด้าน CSR สตาร์บัคส์วางตำแหน่งร้านกาแฟของบริษัทให้เป็นแหล่งพบปะและร่วมกันกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาสังคมของผู้ที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียง การรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ใกล้เคียงเริ่มจากศึกษาถึงปัญหา หรือความต้องการของชุมชนนั้นแล้วเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือในการแก้ปัญหา

สิ่งที่ตอบแทนมาในบางกรณีอาจอยู่ในรูปของยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือภาพพจน์ที่ดีที่อาจนำไปสู่การที่ผู้ซื้อจะมาใช้บริการของร้านค้ำมากขึ้น การหากิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสาขานั้นสตาร์บัคส์ให้อำนาจในการตัดสินใจของผู้จัดการร้าน เช่น ร้านกาแฟสตาร์บัคส์ที่ตั้งอยู่ใกล้บริเวณมหาวิทยาลัยจะมีระยะเวลาเปิดร้านให้นานกว่าสาขาอื่น เพื่อให้ให้นักศึกษาได้ใช้เป็นแหล่งพบปะและที่ทำรายงานที่ปลอดภัย โดยเฉพาะในเวลากลางวัน แต่ถ้าเป็นกิจกรรมที่ต้องทำในระดับชาติก็ต้องมีการประสานงานจากส่วนกลาง เช่น เมื่อสตาร์บัคส์ตระหนักว่าการที่คนอเมริกันส่วนใหญ่มีน้ำหนักเพิ่มขึ้นมีผลเสียต่อสุขภาพ และคนโดยทั่วไปก็มีความเป็นห่วงเรื่องสุขภาพจากการกินอาหารที่มีแคลอรีสูงเกินสมควร สตาร์บัคส์เริ่มเสนอทางเลือกสินค้าที่ขายอยู่ในบางสาขาให้มีแคลอรีต่ำลงแต่ยังคงรสชาติและ



คุณภาพด้านอื่นๆไว้ ให้ข้อมูลทางด้านโภชนาการของอาหารและเครื่องดื่มที่จำหน่ายอยู่ในร้าน ลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าต้องการบริโภคสินค้าประเภทใด

ผลปรากฏว่าเป็นที่พอใจของผู้ซื้อทำให้สตาร์บัคส์ตัดสินใจที่จะขยายกิจกรรมนี้ไปทั่วประเทศ จากสองตัวอย่างนี้ แสดงถึงการได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่ายคือ ผู้ซื้อก็ได้ในสิ่งต้องการไม่ว่าจะเป็นสถานที่ทำงานในยามค่ำคืนหรืออาหารและเครื่องดื่มที่ดีต่อสุขภาพมากกว่า

ส่วนสตาร์บัคส์น่าจะจะได้รายได้สูงขึ้น นอกจากนี้ ความเสี่ยงที่จะถูกฟ้องจากผู้บริโภคว่าอาหารและเครื่องดื่มที่ขายในสตาร์บัคส์นั้นทำให้คนอ้วนจนเป็นภัยต่อชีวิตเหมือนในกรณีที่เกิดขึ้นกับร้านแมคโดนัลด์ก็ลดลงด้วย

สตาร์บัคส์ยังมีบทบาทอื่นๆ ที่จะต้องส่งเสริมร้านสาขาให้เป็นแหล่งเชื่อมโยงระหว่างสตาร์บัคส์กับชุมชน และระหว่างผู้ที่อยู่ในชุมชนเพื่อเกิดความร่วมมือในการช่วยเหลือสังคม ตัวอย่างของโครงการเหล่านี้มีมากมายและหลากหลาย เช่น การไปรโมทกาแฟ Fair Trade Certified\* ที่ได้มาจากสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟรายย่อย การจำหน่ายกาแฟผสมพิเศษเพื่อนำรายได้ไปช่วยปกป้องทะเลสาบทาโฮ ในรัฐเนวาดา

การขายน้ำดื่ม Ethos ซึ่งรายได้ส่วนหนึ่งจะใช้ในการพัฒนาแหล่งน้ำให้กับประชากรในประเทศด้อยพัฒนา ซึ่งความคิดเรื่องน้ำดื่มนี้ได้มาจากที่พนักงานของสตาร์บัคส์และลูกค้าของร้านไปร่วมงานในวันน้ำของโลก ที่จัดขึ้นในเมืองต่างๆ ของสหรัฐและแคนาดาในปี 2005 ทำให้แนวความคิดที่จะหารายได้เข้ากองทุนสนับสนุนการสร้างแหล่งน้ำดื่มที่ปลอดภัยในประเทศกำลังพัฒนา

โครงการ Caf Reconcile ที่ฝึกอบรมและจ้างงานเด็กวัยรุ่นในกลุ่มเสี่ยงให้ทำงานในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอุตสาหกรรมบริการ นอกจากการให้ความร่วมมือด้านสถานที่ในการประชุม สตาร์บัคส์ยังสร้างกองทุนสนับสนุนกิจกรรมเหล่านี้ และเมื่อพิพิธภัณฑสถานเด็กในรัฐหลุยเซียนาต้องปิดในวันอาทิตย์ เพราะไม่มีงบประมาณเพียงพอ ทั้งที่เด็กและพ่อแม่อยากจะมาเที่ยวที่นี่ในวันหยุด สตาร์บัคส์ให้เงินสนับสนุนและติดป้ายที่ร้านกาแฟของกิจการในบริเวณนั้นเพื่อขอบริจาคจากผู้ที่มาร้าน

ในวันอาทิตย์แรกที่มีการเปิดพิพิธภัณฑสถานมีพ่อแม่และเด็กไปรอเข้าชมอย่างมากมาย จากกิจกรรมเหล่านี้จะเห็นว่า เป็นการร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายและทั้งสองฝ่ายก็ได้รับประโยชน์ คือ ปัญหาทางสังคมบางอย่างก็ได้รับการช่วยเหลือ ผู้บริโภคมีความสบายใจที่มีส่วนร่วมทำบุญ ได้ทำประโยชน์ให้กับสังคม บางกิจกรรมเห็นผลอย่างชัดเจนเมื่อกิจกรรมการกุศลนั้นเกิดขึ้นในท้องถิ่น

ความน่าเชื่อถือในสตาร์บัคส์ช่วยให้ลูกค้าเชื่อว่า สิ่งที่เขาบริจาคไปนั้นจะบรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้ ส่วนสตาร์บัคส์ก็ได้ขายสินค้า ได้กำไร คืนกำไรบางส่วนให้สังคม และยังเป็นการสร้างกิจกรรมใหม่ๆ ให้ร้านกาแฟสาขาด้วย

การต่อต้านร้านค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จในที่อื่นที่เข้ามาตั้งในชุมชนเป็นสิ่งที่เห็นได้โดยทั่วไป เนื่องจากอาจทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยจะต้องล้มเลิกกิจการเพราะไม่สามารถสู้ได้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหานี้ ก่อนที่จะไปตั้งในชุมชนใด สตาร์บัคส์จะมีการเก็บข้อมูลก่อนเพื่อประเมินการยอมรับของผู้บริโภคและชุมชนที่เกี่ยวข้อง และถ้ามีข้อโต้แย้งจากชุมชนทางสตาร์บัคส์ก็ต้องเข้าไปชี้แจงทางสตาร์บัคส์มีข้อมูลจากสาขาอื่นว่าการที่มีร้านของเขาไปเปิดอยู่นั้นไม่ได้ทำให้ร้านกาแฟรายอื่นๆ ปิดตัวไป เพราะการจับตลาดกันคนละกลุ่ม

**ความน่าเชื่อถือในสตาร์บัคส์**

**ช่วยให้ลูกค้าเชื่อว่า สิ่งที่เขา**

**บริจาคไปนั้นจะบรรลุผลตาม**

**ที่ตั้งใจไว้ ส่วนสตาร์บัคส์**

**ก็ได้ขายสินค้า ได้กำไร**

**คืนกำไรบางส่วนให้สังคม**



Starbucks  
Coffee



นอกจากนั้น สตาร์บัคส์ยังร่วมมือกับ Magic Johnson นักบาสเกตบอลผิวดำที่มีชื่อเสียง ไปเปิดร้านสาขาในที่ตั้งสถานที่ที่สร้างมาเพื่อเป็นแหล่งพบปะของผู้คนที่อาศัยอยู่ในตัวเมืองชั้นใน ซึ่งเป็นบริเวณที่ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่อยากจะไปทำธุรกิจ เพราะเขตที่เศรษฐกิจตกต่ำและมีปัญหาสังคมมากมาย แต่การที่กิจการร่วมมือกับบริษัทของฮีโร่ที่เป็นคนผิวดำ เปิดโอกาสให้สตาร์บัคส์เข้าไปในตลาดที่มีการแข่งขันต่ำ

หลังจากการเปิดสาขาในแหล่งเหล่านี้ ร้านกาแฟสตาร์บัคส์กลายเป็นแหล่งที่คนในท้องถิ่นนิยมมาพบปะ เพราะเป็นสถานที่ปลอดภัยและทันสมัยที่จะมาสังสรรค์ ยังเป็นการสร้างงานให้กับชุมชน สตาร์บัคส์กลายเป็นร้านกาแฟที่ขึ้นชื่อบริษัทที่ลูกค้าชื่นชอบที่สุดในละแวกนั้น ซึ่งในบางกรณีเป็นเพราะเป็นร้านกาแฟแห่งเดียวที่มีอยู่

การร่วมมือกับสมาคมคนพิการของสหรัฐ เพื่อให้เข้าใจปัญหาของลูกค้าพิการที่มาใช้บริการที่ร้านกาแฟสตาร์บัคส์ว่า มีความไม่สะดวกสบายในด้านใดบ้าง สตาร์บัคส์ได้ใช้ผลของการประชุมนี้ไปปรับระบบในร้านทั้งหมดเพื่อให้ผู้พิการสามารถใช้บริการได้ง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสั่งอาหาร และเครื่องดื่ม การใช้ร้านกาแฟเป็นสถานที่พบปะสังสรรค์ของผู้พิการ กิจกรรมนี้เป็นการเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้หลากหลายมากขึ้น และในขณะเดียวกันทางกลุ่มลูกค้าผู้พิการก็ได้สถานที่ที่เขาสามารถไปใช้บริการได้อย่างดีเพิ่มเติมขึ้นมาอีก

แต่ถ้าเมื่อเปิดร้านสาขาไปแล้วและชุมชนไม่ต้องการต้อนรับอีกต่อไป ทางสตาร์บัคส์ก็ไม่ขัดใจที่จะปิดสาขา เพราะการขัดใจอาจเป็นการทำลายชื่อเสียงของกิจการ ตัวอย่างที่เด่นชัดคือ การปิดสาขาที่อยู่ที่พระราชวังต้องห้ามของจีน ตอนเริ่มต้นนั้นทางจีนเชิญสตาร์บัคส์เข้าไปเปิดร้านสาขาในบริเวณพระราชวัง

แต่ต่อมาความรู้สึกที่อยากจะมีส่วนสตาร์บัคส์ในสถานที่นั้นเปลี่ยนไป เนื่องจากสตาร์บัคส์มีภาพพจน์ที่เป็นตัวแทนของสหรัฐ ทำให้จีนเกิดความรู้สึกว่าพระราชวังต้องห้ามเป็นตัวแทนของวัฒนธรรมที่ยิ่งใหญ่ของจีน ดังนั้นร้านกาแฟที่อยู่ในสถานที่นั้นก็น่าจะเป็นของคนจีน

สตาร์บัคส์ก็ยินดีทำตามที่ทางการจีนร้องขอ ในการให้บริการในสาขาอื่นๆ นั้น สตาร์บัคส์ได้ปรับการออกแบบร้านให้มีกรนำเอกลักษณ์ของท้องถิ่นมาประกอบและปรับเปลี่ยนเมนูบางอย่างเพื่อให้ตรงกับความต้องการของคนในท้องถิ่นด้วย



จากตัวอย่างที่ยกมานี้จะเห็นได้ว่ากิจกรรมสังคมของสตาร์บัคส์นั้นมีลักษณะ Win-Win คือทั้งสังคมได้รับประโยชน์และสตาร์บัคส์ก็มีกิจกรรมใหม่ๆ ในร้าน ที่จะทำให้มีคนหลากหลายกลุ่มเข้ามาใช้บริการมากขึ้น ชื่อสินค้ามากขึ้น และเป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น แมคโดนัลด์ที่เริ่มขายกาแฟคุณภาพดีในราคาต่ำกว่าของสตาร์บัคส์มาก แต่ยังไม่ได้มุ่งไปด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้มาใช้บริการของแมคโดนัลด์ในสหรัฐมีความคล้ายกันคือ เป็นคนชั้นกลางและมีรายได้ไม่มากเท่านั้น

ในขณะที่สตาร์บัคส์สามารถดึงคนจากหลากหลายกลุ่มเข้ามาใช้บริการได้ แต่การทำ CSR ของสตาร์บัคส์นั้นยังมีช่องว่างอีกมาก ดังเห็นได้จากการวิจัยการรับรู้ของผู้บริโภคในกิจกรรม CSR ของสตาร์บัคส์ พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ไม่รู้ว่าสตาร์บัคส์มีกิจกรรมในเรื่องนี้ แต่ผู้ที่รู้ก็มีความชื่นชมกิจการเป็นอย่างมาก และมีกลุ่มที่เป็นลูกค้าที่ซื้อสตาร์บัคส์ที่เข้ามาใช้บริการ 18 ครั้ง ต่อเดือน

ความท้าทายในการรักษาการทำ CSR ให้ยั่งยืนเกิดขึ้นแล้วกับสตาร์บัคส์ ในปีที่แล้วสตาร์บัคส์ต้องปิดสาขาถึง 600 แห่ง ที่ไม่ทำอะไรในสหรัฐ โดยเฉพาะสาขาที่เปิดขึ้นมาในระยะหลังๆ และผลประกอบการของบริษัทในไตรมาสที่สองในปีนี้ติดลบเป็นครั้งแรก ภาวะเศรษฐกิจของสหรัฐที่เป็นตลาดหลักของสตาร์บัคส์ตกต่ำอย่างมากในปีนี้มีกิจการเลิกจ้างงานโดยเฉพาะในกลุ่มที่ทำงานในสำนักงาน (White Collar) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญกลุ่มหนึ่งของกิจการ เมื่อมีรายได้ลดลงหรือมีความกังวลเรื่องการเงิน จะทำให้กลุ่มนี้เปลี่ยนไปซื้อกาแฟจากร้านอื่นที่มีราคาถูกกว่า ถึงแม้ว่าเขาจะชื่นชมการรับผิดชอบต่อสังคมของสตาร์บัคส์

## CSR ในการรักษาสิ่งแวดล้อม

สตาร์บัคส์เลือกที่จะมุ่งจุดสนใจไปที่การรักษาสิ่งแวดล้อมด้านภูมิอากาศเพราะสิ่งนี้มีความสำคัญต่อคุณภาพและปริมาณของผลผลิตเมล็ดกาแฟ ท้ายที่สุดแล้วก็จะกระทบกับความประสบความสำเร็จของสตาร์บัคส์เอง โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ผลกระทบของการดำเนินธุรกิจของสตาร์บัคส์ว่า กระทบกับสิ่งแวดล้อมจากการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ที่ไปทำลายชั้นบรรยากาศของโลก โดยเฉพาะการใช้ไฟฟ้าในร้านกาแฟสาขาส่งผลกระทบต่อมากที่สุด รองลงมาคือกระบวนการในการคั่วกาแฟในโรงงาน

เพื่อให้สามารถลดการทำลายชั้นบรรยากาศของโลกนี้ สตาร์บัคส์ได้กำหนดกิจกรรมครบวงจรโดยเริ่มตั้งแต่วิธีการสร้างสาขาใหม่ ปรับปรุงสาขาเดิมจนถึงการดำเนินงานกิจการ และชักจูงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มาช่วยกันลดการทำลายชั้นบรรยากาศ ในการสร้างสาขาใหม่นั้น สตาร์บัคส์ได้เลือกให้วัสดุก่อสร้างและอุปกรณ์ตกแต่งที่มาจากแหล่งวัตถุดิบที่ไม่ได้ทำลายสิ่งแวดล้อมและทำจากวัสดุที่นำกลับมาใช้ใหม่ ถ้าเป็นไม้ก็ต้องมาจากป่าปลูกเท่านั้นที่มีการรับรองจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้ มีการติดตั้งระบบการใช้น้ำและไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดการสูญเปล่า สตาร์บัคส์ได้ซื้อไฟฟ้าบางส่วนจากแหล่งพลังงานที่นำกลับมาใช้ใหม่ (Renewable Energy) ที่ได้รับการรับรองกับสถาบันที่นำเชื่อถือ จากการที่สตาร์บัคส์ร่วมมือจากซัพพลายเออร์ในการซื้อพลังงานนี้ทำให้มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้นทำให้สามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกลงกว่าราคาไฟฟ้าปกติ เป็นการลดต้นทุนไปในตัว



การเพิ่มรายได้

การมีส่วนร่วม  
ในการช่วย  
เหลือชุมชน  
และสังคม

การลดรายจ่าย

Starbucks  
Coffee

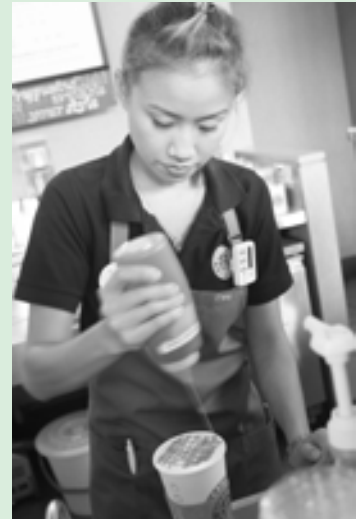


สำหรับสาขาที่เปิดอยู่แล้วก็มีการลดการใช้พลังงานในรูปแบบต่างๆ ลง เช่น ลดการใช้พลังงานในเครื่องปรับอากาศโดยปรับอุณหภูมิในร้านให้สูงขึ้นแต่ยังอยู่ที่ระดับที่ยังสบายอยู่ เพิ่มอัตราการใช้เคลือบให้ผู้จัดการร้านสาขาคิดหาวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้อาคารของเขาลดการใช้พลังงานในรูปแบบต่างๆ ลง เช่น กากกาแพคเกจที่เหลืออยู่เป็นจำนวนมากและเสียค่าขนส่งในการจัดส่งสูงเพราะมีน้ำหนักมาก ก็ใช้วิธีการสร้างแคมเปญ “Grounds for Your Garden” โดยการแจกกากกาแพคเกจให้กับผู้ที่มาดื่มกาแฟที่ร้านให้นำกลับไปผสมกับปุ๋ยใช้ในสวนที่บ้านของตนเอง วิธีการนี้ทำให้ลดค่าขนส่งไปได้

ส่วนกากกาแพคเกจที่ใช้อยู่ก็มีลักษณะร่องแก้วสองชั้นเพื่อให้แก้วมีความแข็งแรง แต่แก้วเหล่านี้ไม่สามารถจะรีไซเคิลได้ง่าย สตาร์บัคส์จึงเปลี่ยนมาเป็นแก้วกระดาษที่สามารถรีไซเคิลได้สะดวกและเสริมความแข็งแรงของแก้วโดยใช้ของกระดาษหนาสวมเข้ากับแก้ว ซองนี้ทำจากวัสดุรีไซเคิลถึง 60% และเพื่อให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สตาร์บัคส์เสนอส่วนลดให้แก่ผู้ที่นำแก้วหรือบรรจุภัณฑ์อื่นมาเองเพื่อซื้อเครื่องดื่มจากร้านไปดื่มระหว่างเดินทางไปทำงาน และผู้ที่ต้องการดื่มในร้านก็สามารถเลือกที่จะใช้แก้วเซรามิก แทนแก้วกระดาษได้

เพื่อให้สาธารณชนตระหนักถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาวะอากาศ สตาร์บัคส์ร่วมมือกับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรเสนอเกม Planet Green ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาวะอากาศและสิ่งที่ผู้บริโภคสามารถทำได้ในการลดปัญหานี้ จัดให้ร้านกาแฟสาขาทั่วสหรัฐเป็นเจ้าภาพในการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนหาวิธีการแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน และยังให้การสนับสนุนและร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ที่ทำงานเพื่อแก้ปัญหาในด้านนี้ และได้ทำการโฆษณาในหนังสือพิมพ์นิตยสารใหม่เพื่อประชาสัมพันธ์ให้สังคมมีส่วนร่วม

จากกิจกรรม CSR ของสตาร์บัคส์ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมนี้ จะเห็นว่ามีความลักษณะ Win-Win เช่นเดียวกับวิธีการอื่น โดยที่สังคมได้รับประโยชน์จากการที่ธุรกิจพยายามที่จะรักษาสิ่งแวดล้อม พยายามกระตุ้นให้คนรอบข้างเข้ามามีส่วนร่วม ในขณะที่เดียวกันทางสตาร์บัคส์ก็ได้รับผลประโยชน์อย่างมากเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินงาน ให้ความรู้สึกที่ดีกับลูกค้าว่าได้มีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อม เพิ่มจำนวนลูกค้าในร้านโดยเฉพาะกลุ่มใหม่ๆ การใช้หน่วยงานที่ไม่ได้แสวงหากำไรต่างๆ มารับประกันกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อมของสตาร์บัคส์ว่า เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์ ช่วยลดการวิจารณ์ว่ากิจกรรมของสตาร์บัคส์เป็นแค่ซีโรยหน้าเท่านั้น



## CSR ด้านทรัพยากรบุคคล

กระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสตาร์บัคส์มีความคล้ายคลึงกับบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่ง ที่เชื่อว่าถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกิจการและมีสุขภาพแข็งแรงก็จะสามารถทุ่มเทให้กับความสำเร็จของกิจการและของตัวพนักงานเองได้



แต่ถ้าทำให้พนักงานมีความสุขภาพที่ดี ค่าใช้จ่ายด้านรักษาการเจ็บป่วยก็ลดลงด้วย ดังนั้นสตาร์บัคส์ได้ใช้วิธีการหลากหลายที่จะให้พนักงานมีความสุขภาพที่ดี เช่น เปิดเว็บไซต์ The Thrive Wellness เพื่อให้ความรู้ทางด้านสุขภาพ การประเมินความเสี่ยงทางด้านสุขภาพ และมีการส่งเสริมให้พนักงานออกกำลังกาย เป็นต้น

ในกรณีที่พนักงานและครอบครัวพบกับความยากลำบาก เช่น การเสียชีวิตของคนในครอบครัว ประสบอุบัติเหตุ สตาร์บัคส์ก็ได้จัดให้มีโครงการ Starbucks CUP ซึ่งเป็นการรวบรวมเงินบริจาคโดยสมัครใจจากพนักงานเข้าสมทบกองทุนนี้ เพื่อช่วยเหลือกันในยามยาก

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความสุขพอใจในการทำงานให้กับกิจการ สตาร์บัคส์ให้ความช่วยเหลือพนักงานในหลายด้านเพื่อเปิดโอกาสให้ก้าวหน้า เริ่มตั้งแต่ให้การฝึกอบรมก่อนเริ่มทำงานในร้านกาแฟ เมื่อพนักงานบางคนจำสูตรกาแฟไม่ได้ ก็ได้จัดทำเป็นการ์ดส่วนผสมที่สามารถเปิดดูขณะปรุงกาแฟให้กับลูกค้า

พนักงานยังได้รับฝึกอบรมวิธีการบริการลูกค้า การรีไซเคิลในร้านค้า เป็นต้น พนักงานที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมก็จะได้รับการเลื่อนขั้นให้มีความรับผิดชอบทางด้านบริหารสูงขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบที่มีเพิ่มมากขึ้นนั้น สตาร์บัคส์จัดกิจกรรมและการฝึกอบรมให้เหมาะสมตามไปด้วย เช่น เมื่อต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารหรือพนักงานที่มีความสนใจที่จะเป็นผู้บริหาร สตาร์บัคส์ก็มีเว็บไซต์ชื่อ MyPartnerCareer.com ที่พนักงานสามารถศึกษาวิธีการเตรียมตัว เช่น การเขียนใบประวัติการทำงาน (Resume) วิธีตอบการสัมภาษณ์ นอกจากนี้พนักงานยังสามารถเข้าไปอ่าน หรือติดต่อกับพนักงานคนอื่น ๆ ที่มีความสนใจคล้ายกันได้

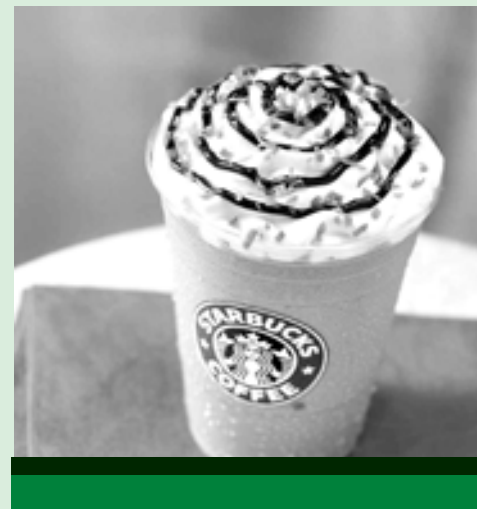
เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มต่างๆ มีโอกาสเท่าเทียมกันในการทำงานกับบริษัท สตาร์บัคส์จัดตั้งทีมผู้นำทางความหลากหลายที่ประกอบด้วยผู้นำจากระดับต่างๆ ขององค์กรที่จะผลักดันให้สิ่งนี้เกิดขึ้น โดยจะแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยหลายกลุ่มที่รับผิดชอบในแต่ละด้าน เช่น กลุ่มทางด้านคนพิการ กลุ่มรับผิดชอบในการสรรหาและส่งเสริมพนักงานผิวสี เป็นต้น มีการวัดผลอย่างแน่นอน สตาร์บัคส์ได้ทำงานร่วมกับสมาคมที่ไม่แสวงหากำไรเพื่อให้เข้าใจความต้องการของแต่ละกลุ่มได้ชัดเจน

ความปลอดภัยในการทำงานเป็นสิ่งที่สตาร์บัคส์สนับสนุนให้เกิดขึ้น เพราะถ้าพนักงานประสบอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการทำงาน นอกจากที่สตาร์บัคส์จะขาด

บุคลากรในการทำงาน ยังเสียค่าในการรักษา และอาจเป็นข่าวในทางลบด้วย เพื่อป้องกันในเรื่องนี้ กิจการได้กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงมาตรฐานความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านต่างๆ ในสถานที่ทำงาน มีการฝึกอบรม สื่อสาร และตรวจสอบการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สิ่งเหล่านี้ทำให้สตาร์บัคส์ได้รับการจัดอันดับในหลายประเทศ รวมทั้งนิตยสารฟอร์จูนของสหรัฐอเมริกาในปีนี้ได้จัดอันดับสตาร์บัคส์ให้เป็นอันดับ 7 ในบริษัทที่ดีที่สุดในการทำงานด้วย มีอัตราการเข้าออกของพนักงานที่ต่ำ ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านฝึกอบรม การที่มีพนักงานทำงานในสาขาเดิมเป็นเวลานานก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะพนักงานจะชำนาญในการแก้ปัญหา ณ จุดขาย และรู้จักคุ้นเคยกับลูกค้า

การที่สตาร์บัคส์มีชื่อเสียงทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ก็ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือที่เป็นประโยชน์ในบางเรื่อง เช่น เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างสตาร์บัคส์และสหภาพแรงงานที่เมืองนิวยอร์ก ในเดือนเมษายนปีที่แล้ว สหภาพแรงงานกล่าวหาว่าสตาร์บัคส์ทำผิดกฎหมายในการต่อต้านกิจกรรม



ของสหภาพโดยการเลิกจ้างพนักงานที่สนับสนุนสหภาพ และข่มขู่พนักงานอื่นไม่ให้เข้าร่วม สหภาพต้องการให้สตาร์บัคส์จ่ายค่าแรงงานมากขึ้น กลุ่ม NGO ของลูกค้าสตาร์บัคส์เซ็นชื่อและส่ง E-mail เพื่อร้องเรียนในเรื่องนี้

แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่สนใจที่จะมีส่วนร่วม ยังคงซื้อกาแฟของสตาร์บัคส์ตามปกติ หนังสือพิมพ์นิวยอร์กไทมส์วิเคราะห์ความล้มเหลวของ NGOs ว่า ส่วนหนึ่งเป็นเพราะสตาร์บัคส์ได้ให้สิทธิประโยชน์กับพนักงานมากกว่าบริษัทอื่นๆ อยู่แล้ว และยังช่วยเหลือสังคมในด้านอื่นๆ อีกด้วย เรียกว่าได้ใจของลูกค้าไปในเรื่องนั้นแล้ว

## บทเรียนที่ได้จาก CSR ของสตาร์บัคส์

ถ้าธุรกิจเพียงต้องการช่วยเหลือสังคมบ้าง ก็ไม่จำเป็นต้องดำเนินการทำ CSR เชิงกลยุทธ์ แต่ถ้าการรับผิดชอบต่อสังคมนั้นกลายเป็นบทบาทที่สำคัญของบริษัทที่ประกาศให้กับสังคมได้รับรู้ กิจการจะต้องกำหนดขอบเขตการรับผิดชอบต่อสังคมและต้องบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อ

ในประเทศไทยนั้นแรงกดดันที่จะทำให้บริษัทต้องรับผิดชอบต่อสังคมยังมีน้อย ความสนใจในเรื่องนี้อาจเป็นเพราะกระแสสังคม ไม่ใช่การผลักดันจากกลุ่ม NGOs อย่างที่เห็นในกรณีของสตาร์บัคส์ แต่ถ้าบริษัทไทยที่ไปทำธุรกิจหรือค้าขายกับบริษัทของสหรัฐฯ หรือยุโรป เช่น เป็นซัพพลายเออร์ให้กับผู้ซื้อที่มีชื่อเสียงทางด้าน CSR ก็ต้องเข้าใจว่าการทำ CSR อย่างครบวงจรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะถ้าเราทำผิดพลาดก็จะมีผลกระทบกับผู้ซื้อของเราด้วย ทำให้เขาไม่อยากซื้อจากเรา

ในการทำ CSR นั้นก็มีตัวอย่างหลากหลายของวิธีการรับผิดชอบต่อสังคม และก็มีองค์กรที่มีความรู้เฉพาะทาง ประเด็นปัญหาทางสังคมก็มีอยู่มากมาย เช่น การรักษาชั้นบรรยากาศของโลกหรือการรีไซเคิลขยะ ที่กิจการควรขอคำปรึกษา เพราะเลือกทำเฉพาะบางกิจกรรมเท่านั้น ก็จะถูกตำหนิจากผู้ที่เกี่ยวข้องว่าไม่ได้รับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง หรือการทำตามความเข้าใจของกิจการก็อาจส่งผลความสำเร็จของ CSR เช่น การกำหนดให้พนักงานขับรถส่งของในระยะไกลเปิดหน้าต่างรถเพื่อประหยัดน้ำมัน แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นการสิ้นเปลืองน้ำมันมากกว่าการเปิดเครื่องปรับอากาศในรถ เป็นต้น

นอกจากนี้ เพื่อลดความระแวงสงสัยของสังคมในความน่าเชื่อถือในกิจกรรม CSR ของบริษัทว่าเป็นเพียงการหวังผลทางการค้า เป็นการสร้างภาพเท่านั้น การ

ถ้าธุรกิจเพียงต้องการ

ช่วยเหลือสังคมบ้าง

ก็ไม่จำเป็นต้อง

ดำเนินการทำ CSR

เชิงกลยุทธ์



Starbucks  
Coffee



ใช้องค์กรจากภายนอกมาช่วยให้คำปรึกษาและตรวจสอบกิจกรรมจะช่วยให้สร้างความน่าเชื่อถือให้กับกิจกรรม CSR ของบริษัท เมื่อกิจการประสบความสำเร็จในการทำ CSR ในบางด้านก็มักจะโดนเรียกร้องให้ทำในด้านอื่นอีก และถ้ามีความผิดพลาดในการดำเนินงานก็จะถูกตำหนิมากกว่าบริษัทอื่น ๆ เพราะสังคมคาดหวังมากกว่า ขณะเดียวกันบางครั้งสังคมก็ให้อภัยเพราะกิจการได้ทำความดีไว้มากแล้ว เช่น ในกรณีความขัดแย้งระหว่างสตาร์บัคส์กับสหภาพแรงงาน

การทำ CSR ไม่น่าจะทำให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าและบริการของกิจการมากขึ้น ยกเว้นว่าการทำ CSR นั้นมีผลโดยตรงที่ทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพสูงขึ้น เชื่อถือได้มากขึ้นหรือมีราคาที่ถูกลง แต่ถ้าการทำ CSR ที่ทำให้ต้นทุนของกิจการสูงขึ้นเพียงอย่างเดียว ก็จะกลายเป็นจุดอ่อนที่ให้ผู้แข่งขันเข้ามาโจมตี

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ CSR ไม่ได้จำกัดอยู่แต่สังคมภายนอกที่ห่างไกลออกไป แต่รวมไปถึงการช่วยเหลือสังคมภายในองค์กรเอง หรือสังคมที่เกี่ยวข้องที่อาจเกิดประโยชน์โดยตรงกับธุรกิจที่สามารถลดต้นทุนได้ตั้งเห็นจากการลดการใช้พลังงานของสตาร์บัคส์ อาจนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การมีสินค้าและบริการใหม่ เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องรวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการมีความพอใจและตั้งใจให้ความร่วมมือ ซึ่งท้ายสุดก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

แต่บทเรียนที่สำคัญที่สุดคือ ทำดี ได้ดี ไม่เกิดขึ้นตามยถากรรม แต่เป็นการทำดี และได้ดี เพราะเกิดจากการคิดเชิงกลยุทธ์ เมื่อกิจการต้องการรับผิดชอบต่อสังคมแต่ไม่ได้วางแผนว่าจะมีผลกระทบอย่างไรต่อบริษัทโอกาสที่จะมีผลกระทบบวกนั้นเป็นไปได้น้อย



CR

## เอกสารอ้างอิง

- Special Report** : Corporate Social Responsibility, July 17th 2008, [www.economist.com](http://www.economist.com)
- Starbucks Wars**, [www.consumerreports.org](http://www.consumerreports.org)
- Gross, Daniel (2007), "Latte Laborers Take on a Latte-Liberal Business," The New York Times, April, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)
- Starbucks Social Responsibility Annual Report 2003, 2006 และ 2007
- Starbucks Coffee Company, กรณีศึกษาของ Tuck School of Business, Dartmouth College, 2002
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2003) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility, 27-64.
- Van de Velde, Eveline, Wim Vermeir and Filip Corten (2005), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance, Corporate Governance, 5(3), 129-138.