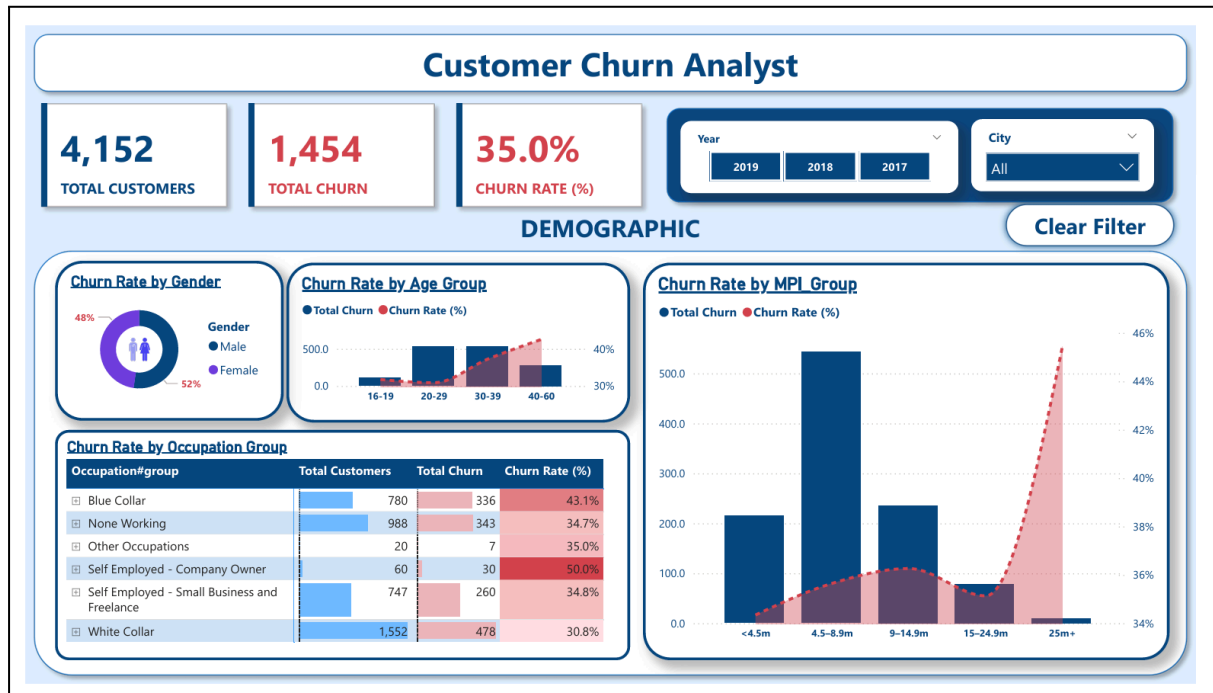
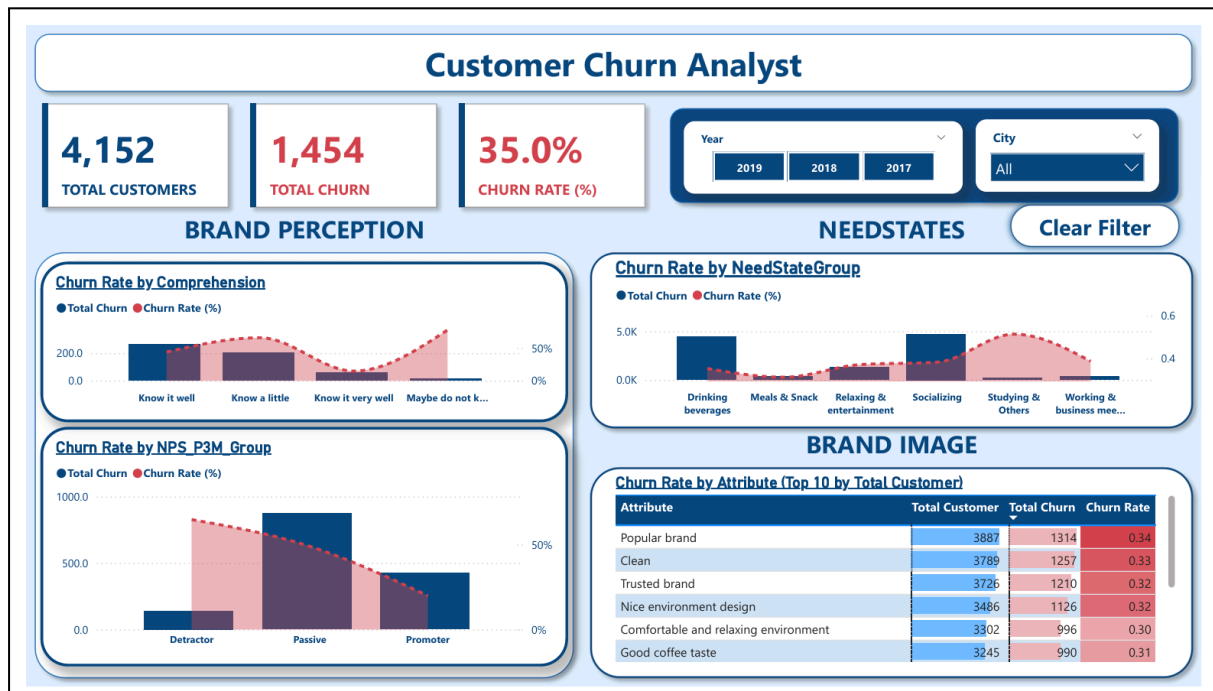


Câu 5: Báo cáo - Phân tích khách hàng rời bỏ của Highlands Coffee

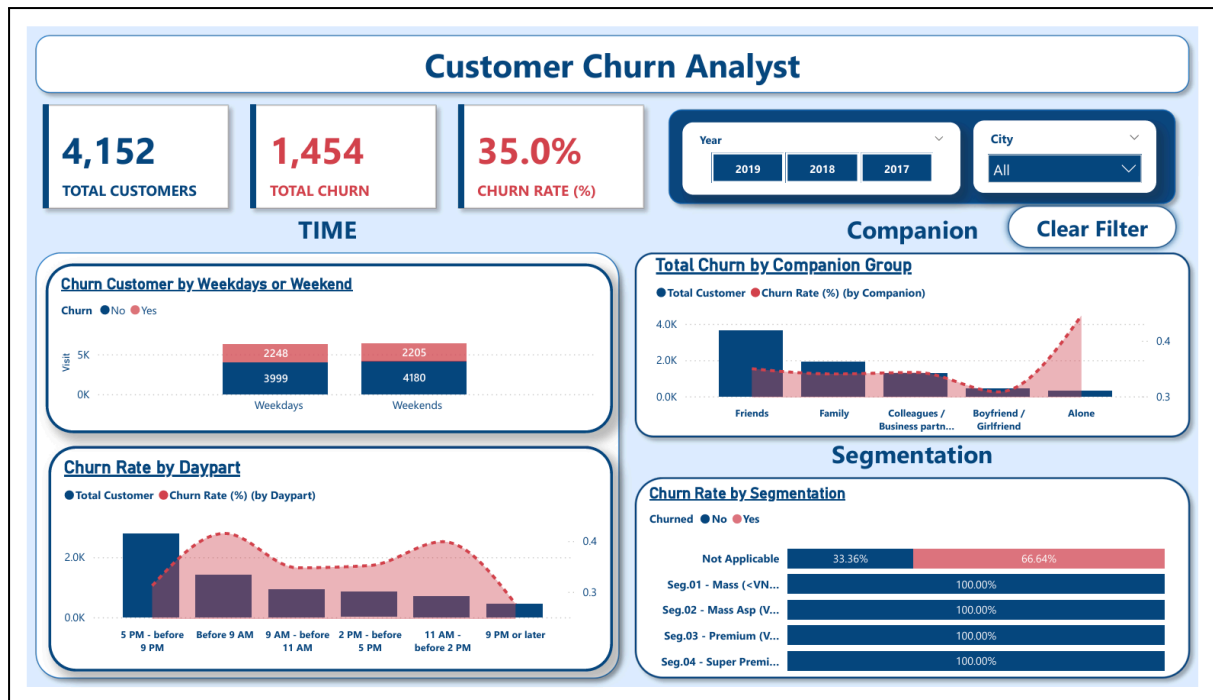
5.1. Các xu hướng chính và Insights:



Hình: Phân tích tỷ lệ rời bỏ dựa trên nhân khẩu học



Hình: Phân tích tỷ lệ rời bỏ dựa trên nhận diện thương hiệu, cảm nhận thương hiệu và nhu cầu sử dụng



Hình: Phân tích tỷ lệ rời bỏ dựa trên thời gian, người đi cùng và phân khúc

Khi nhìn vào bức tranh tổng thể của dữ liệu churn, điều đầu tiên cần nhấn mạnh là tỷ lệ rời bỏ khách hàng đang ở mức cao là 35%. Con số này là một cảnh báo nghiêm trọng. Churn không phân bố ngẫu nhiên. Dữ liệu chỉ ra rằng churn có xu hướng tập trung ở một số phân khúc khách hàng nhất định, nhóm sẽ liệt kê phân tích các xu hướng chính và đưa ra vài insights như sau:

1. **Về giới tính:** Nữ chiếm 48% lượng churn, trong khi nam chiếm 52% lượng churn. Điều này cho thấy **việc rời bỏ thương hiệu không quá ảnh hưởng bởi giới tính** khi tỷ lệ chênh lệch vô cùng nhỏ (dưới 10%).

2. **Về nhóm tuổi:** Nhóm tuổi từ 40 trở lên là nhóm tiêu dùng không quá sôi nổi như Gen Z, nhưng họ là nhóm khách trung thành cao và chi tiêu ổn định. Việc để nhóm này có tỷ lệ rời bỏ cao nhất cho thấy **chiến lược định vị sản phẩm và dịch vụ hiện tại có thể đang quá tập trung vào xu hướng trẻ**.

3. **Về thu nhập:** Một trong những tín hiệu đáng lo ngại nhất là tỷ lệ churn cao đột biến rơi vào nhóm khách hàng có thu nhập cao, là những người thuộc phân khúc MPI từ 25 triệu đồng/tháng trở lên. Với churn rate lên tới gần 46%, nhóm khách này vốn là đối tượng tiềm năng mang lại giá trị lớn cho thương hiệu, nhưng hiện đang rời bỏ Highlands với tốc độ nhanh hơn rất nhiều so với các phân khúc khác. **Đây là những khách hàng ít nhạy cảm về giá nhưng kỳ vọng cao, tuy nhiên, Highlands dường như đang thiếu hụt trong việc mang lại trải nghiệm đủ tương xứng với kỳ vọng của họ**.

4. **Về sự hiểu thương hiệu:** Ở phần Brand Perception, churn tập trung cao ở nhóm khách “Maybe do not know the brand well”, là những người không thực sự hiểu Highlands là ai, mang giá trị gì. Cùng lúc đó, churn thấp nhất thuộc về nhóm biết rất

rõ về thương hiệu. Sự đối lập này cho thấy Highlands đang giao tiếp tốt với một số nhóm khách trung thành, nhưng lại gặp khó khăn trong việc truyền tải thông điệp rõ ràng đến thị trường rộng hơn. Truyền thông thương hiệu hiện tại có thể đang không đủ sức thuyết phục để khắc sâu hình ảnh Highlands vào tâm trí khách hàng mới.

5. Về “người đi cùng”: Dữ liệu churn theo hành vi đi cùng cho thấy nhóm khách thường xuyên đến Highlands một mình có tỷ lệ rời bỏ cao vượt trội. Đây là một insight đáng lưu tâm bởi khách hàng đi một mình thường có mục tiêu rõ ràng khi ghé quán: làm việc, đọc sách, học tập, hoặc đơn giản là cần một khoảng không gian yên tĩnh. Nếu nhóm khách này không tìm thấy cảm giác riêng tư, yên tĩnh, cơ sở vật chất, họ sẽ dễ dàng chuyển sang các chuỗi cà phê khác đáp ứng tốt hơn. Highlands vốn nổi tiếng là nơi tụ họp, đông đúc và năng động, điều này vô tình khiến nhóm khách hàng “một mình” cảm thấy lạc lõng, không phù hợp, và sẵn sàng rời đi sau vài lần trải nghiệm đầu tiên. Insight rút ra được là: **Trải nghiệm có xu hướng nhốn nháp tại Highland chưa phù hợp với nhóm khách “đi một mình”.**

6. Về khả năng đáp ứng nhu cầu: Phân tích theo Needstate Group cho thấy churn cao tập trung ở các nhu cầu như “Studying” và “Working”. Những hành vi này đại diện cho nhóm khách hàng có mục tiêu rõ ràng, đòi hỏi không gian yên tĩnh và có thể thấy nhu cầu về không gian tại Highland chưa được đáp ứng dành cho nhu cầu làm việc.

7. Về khả năng đáp ứng nhu cầu: Phân tích theo Needstate Group cho thấy churn cao tập trung ở các nhu cầu như “Studying” và “Working”. Những hành vi này đại diện cho nhóm khách hàng có mục tiêu rõ ràng, đòi hỏi không gian yên tĩnh và có thể thấy nhu cầu về không gian tại Highland chưa được đáp ứng dành cho nhu cầu làm việc.

5.2. Phân khúc rủi ro cao:

Đầu tiên, nhóm khách hàng có độ tuổi từ 40 trở lên đang ghi nhận tỷ lệ churn vượt trội so với nhóm trẻ tuổi. Đây không phải là nhóm khách tiêu dùng cảm hứng hay theo trend, mà là những người có hành vi tiêu dùng ổn định, chọn quán cà phê không chỉ để uống mà còn để duy trì một thói quen sống. Khi nhóm này rời bỏ, thương hiệu không chỉ mất đi doanh thu định kỳ, mà còn mất đi một phần hình ảnh gắn với tính truyền thống và độ tin cậy.

Thứ hai, khách hàng thuộc nhóm có thu nhập cao (MPI từ 25 triệu đồng trở lên) lại ghi nhận tỷ lệ rời bỏ gần 46%. Đây là nghịch lý của một thương hiệu đang cố gắng tăng sự cao cấp trong khi lại đánh mất chính tệp khách cao cấp của mình. Điều này cho thấy sự thiếu đồng bộ giữa chiến lược định vị và khả năng thực thi tại điểm chạm.

Ngoài ra, churn còn tập trung ở nhóm khách đi một mình và những người có nhu cầu rõ ràng như học tập hoặc làm việc tại quán. Đây là những khách hàng cần không gian riêng tư, yên tĩnh, nhưng môi trường Highlands hiện tại mang tính cộng

đồng, ồn ào, lại không phục vụ tốt nhu cầu này. Họ không rời bỏ vì chất lượng nước uống không tốt, mà vì trải nghiệm không đúng với kỳ vọng.

5.3. Nguyên nhân gốc rễ:

Một trong những nguyên nhân lớn nhất là khoảng cách giữa kỳ vọng và trải nghiệm thực tế. Các phân khúc khách hàng có kỳ vọng cao như người lớn tuổi, thu nhập cao, khách đi một mình đang không được phục vụ đúng theo mong đợi. Highlands có thể đang làm tốt về mặt sản phẩm và nhận diện, nhưng lại thiếu khả năng điều chỉnh trải nghiệm theo từng hành vi cụ thể.

Bên cạnh đó, truyền thông thương hiệu hiện tại cũng bộc lộ điểm yếu. Dữ liệu cho thấy churn cao nhất thuộc về nhóm “không rõ Highlands là ai”. Điều này phản ánh một vấn đề rất lớn: thương hiệu hiện diện nhiều nhưng không đủ ghi dấu ấn. Có thể khách biết đến Highlands, nhưng không biết vì sao nên quay lại. Một thương hiệu mạnh không chỉ cần được nhận diện, mà còn phải “được hiểu”.

5.4. Tác động đến doanh nghiệp:

Hệ quả của churn cao không chỉ nằm ở con số khách rời đi. Về lâu dài, Highlands đang đối mặt với nguy cơ giảm sút doanh thu bền vững, mất đi các phân khúc khách hàng có giá trị vòng đời cao, và buộc phải tăng chi phí marketing để thu hút khách mới nhằm bù đắp cho phần khách đã rời đi.

Đặc biệt, nếu churn tiếp tục cao ở nhóm thu nhập cao, thương hiệu sẽ mất dần khả năng nâng cấp mô hình lên phân khúc cao hơn. Điều này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến biên lợi nhuận, vì khách hàng ở nhóm này thường chi tiêu cao hơn nhưng lại ít đòi hỏi về khuyến mãi giá.

Về mặt thương hiệu, Highlands cũng có thể dần đánh mất tính nhận diện rõ ràng. Nếu khách hàng không hiểu thương hiệu mang lại giá trị gì, hoặc không cảm thấy có điểm khác biệt rõ ràng so với các chuỗi khác, việc bị thay thế sẽ chỉ là vấn đề thời gian.

Và đáng lo ngại hơn cả là sự thiếu liên kết giữa chiến lược marketing và vận hành thực tế. Khi các nhóm mục tiêu được truyền thông nhắm đến nhưng lại không được phục vụ đúng nhu cầu tại điểm bán, khách hàng sẽ rời đi với cảm giác “bị lừa”, và rất khó để quay lại.

5.5. Khuyến nghị chiến lược:

1. Ưu tiên giữ chân nhóm khách phù hợp với mô hình thương hiệu:

- Vấn đề thực tế: Trong bối cảnh churn đang gia tăng, không phải mọi khách hàng rời bỏ đều đáng tiếc như nhau. Một phần churn đến từ sự không khớp giữa nhu cầu khách hàng và mô hình phục vụ của Highlands. Ví dụ, nhóm khách lớn tuổi, có nhu cầu yên tĩnh có thể sẽ không thấy hài lòng với không gian đông đúc, phục vụ nhanh của Highlands. Nếu cố gắng thay đổi toàn bộ hệ thống để giữ chân nhóm này, thương hiệu sẽ đánh mất chính bản sắc cốt lõi của mình là một chuỗi cà phê hiện đại, năng động, thuận tiện.

- Giải pháp: Những nhóm nên được ưu tiên bao gồm: nhóm nhân viên văn phòng, sinh viên đại học, nhóm bạn bè nhu cầu trò chuyện, và khách trung thành dùng sản phẩm mang đi hằng ngày. Việc phân tích dữ liệu churn theo địa điểm chi nhánh và khung giờ cũng sẽ giúp xác định đâu là điểm nóng rời bỏ ở những nơi có khách mục tiêu nhưng chưa được phục vụ tốt. Ví dụ, nếu một chi nhánh gần tòa nhà văn phòng có churn cao, nguyên nhân có thể là thời gian chờ lâu, không gian không đủ hấp dẫn để ngồi lại. Thay vì theo đuổi tất cả, Highlands nên tập trung giữ vững nhóm khách phù hợp, đầu tư sâu vào nhóm này, và buông những phân khúc không nằm trong chiến lược dài hạn.

2. Tăng cường truyền thông giá trị thương hiệu Highlands

- Vấn đề thực tế: Một trong những insight quan trọng từ dữ liệu churn là: khách hàng rời bỏ thường rơi vào nhóm “không hiểu rõ Highlands là ai, đại diện cho điều gì”. Điều này cho thấy vấn đề nằm không chỉ ở trải nghiệm tại điểm bán, mà cả ở cấp độ nhận thức thương hiệu. Highlands hiện diện ở khắp nơi, nhưng chưa chắc đã hiện diện rõ ràng trong tâm trí người tiêu dùng.
- Giải pháp: Do đó, Highlands cần tái cấu trúc lại chiến lược truyền thông để nói rõ mình là ai, phục vụ ai, và mang lại trải nghiệm gì, không phải theo cách chung chung, mà theo từng phân khúc hành vi cụ thể. Thay vì chỉ truyền thông sản phẩm (“Trà sen vàng mới”), thương hiệu cần kể được câu chuyện: “Tại sao bạn nên chọn Highlands để bắt đầu buổi sáng?”, “Tại sao Highlands là nơi dành cho những cuộc gặp gỡ ngắn gọn, hiệu quả?”

3. Tối ưu ưu đãi theo khung giờ

- Thực trạng: Churn thường tăng cao ở những khung giờ ít khách như trước 9h sáng hoặc sau 5h chiều.
- Giải pháp: Highlands hoàn toàn có thể biến các khung giờ này thành cơ hội nuôi dưỡng hành vi trung thành bằng cách thiết kế các chương trình ưu đãi linh hoạt, định hướng hành vi dành riêng cho tệp này. Ví dụ: “Combo giờ sáng” tại chi nhánh gần khu nhiều văn phòng: cà phê + bánh giảm 10% (chỉ từ 6h30–9h). Ưu đãi gắn theo hành vi cá nhân, không giảm giá đại trà gây mất giá trị thương hiệu.