КАФЕДРА МАРКЕТИНГА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

CUSTOMER JOURNEY MAP

на тему:

Путь клиента фитнес-клуба: от поиска до продления абонемента

ОБРАЗЕЦ

Выполнил(а): студентка 3 курса группы МН-31 Кузнецова Анна Сергеевна
38.03.02 Менеджмент

Руководитель: старший преподаватель кафедры маркетинга и предпринимательства Смирнов Дмитрий Олегович

Брянск · 2026

Демонстрационный образец. Данные условны. Не является выполненной работой конкретного студента.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена усилением конкуренции на рынке фитнес-услуг и возрастающей стоимостью привлечения нового клиента, вследствие чего удержание и продление абонементов становятся ключевыми факторами рентабельности клуба. Карта пути клиента (Customer Journey Map) позволяет представить взаимодействие потребителя с клубом как последовательность этапов — от первичного поиска до продления абонемента — и выявить на каждом из них точки контакта, барьеры и эмоциональные реакции клиента [2, с. 54]. Практическая значимость работы состоит в возможности целенаправленного совершенствования сервисных процессов и повышения продлеваемости абонементов на основе выявленных «узких мест».

Целью работы является построение карты пути клиента фитнес-клуба ООО «Пример» и разработка рекомендаций по повышению продлеваемости абонементов. Для достижения цели поставлены задачи: изучить теоретические основы построения карты пути клиента; охарактеризовать деятельность ООО «Пример» и его клиентские потоки; построить карту пути клиента по этапам взаимодействия; разработать рекомендации по совершенствованию пути клиента. Объект исследования — фитнес-клуб ООО «Пример», предмет — процесс взаимодействия клиента с клубом. Методы: анализ документов, наблюдение, опрос клиентов, моделирование. Структура работы включает введение, три главы, заключение и приложение.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ КАРТЫ ПУТИ КЛИЕНТА В СФЕРЕ ФИТНЕС-УСЛУГ

1.1. Понятие и структура customer journey map

Карта пути клиента (customer journey map, CJM) представляет собой визуализированное описание последовательности взаимодействий потребителя с компанией на протяжении всего жизненного цикла отношений: от осознания потребности до повторных покупок и формирования лояльности. В научной литературе CJM рассматривается как инструмент клиентоориентированного управления, позволяющий выявить «болевые точки» опыта и точки контакта, в которых качество обслуживания отклоняется от ожиданий потребителя [4, с. 37]. Методологическую основу построения карты составляют концепции маркетинга отношений и сервис-дизайна, предполагающие рассмотрение клиента как активного участника совместного создания ценности [7, с. 112].

Структурно карта пути клиента включает несколько взаимосвязанных элементов. Во-первых, это этапы пути (стадии), отражающие логику движения потребителя от первичного интереса к регулярному потреблению. Во-вторых, точки контакта — каналы и моменты взаимодействия (реклама, сайт, звонок, визит, работа с тренером, продление абонемента). В-третьих, действия и мысли клиента на каждом этапе, его цели и ожидания. В-четвёртых, эмоциональный фон, который принято отображать кривой опыта, фиксирующей удовлетворённость на каждой стадии. Наконец, барьеры и «болевые точки», снижающие качество опыта, а также возможности компании по их устранению [5, с. 64].

Для количественной оценки опыта на карте используются показатели удовлетворённости и лояльности. Наиболее распространённым является индекс потребительской лояльности, рассчитываемый по формуле NPS = Д − К, где Д — доля промоутеров (оценки 9–10), К — доля критиков (оценки 0–6), выраженные в процентах от числа опрошенных. Значение индекса интерпретируется как индикатор готовности клиентов рекомендовать клуб и во многом предопределяет вероятность продления абонемента [6, с. 89]. Помимо NPS, на карте фиксируются показатели конверсии между этапами и уровень оттока, что позволяет связать качество опыта с экономическими результатами клуба.

Обобщая подходы различных авторов, можно выделить типовую структуру CJM, представленную в таблице 1.1. Она объединяет этапы пути, точки контакта

и ключевые метрики, что делает карту не только иллюстративным, но и управленческим инструментом. Именно такая структура положена в основу построения карты пути клиента фитнес-клуба ООО «Пример» во второй главе работы.

Таблица 1.1 – Типовая структура карты пути клиента

Элемент карты	Содержание	Метрика оценки
Этапы пути	Осознание потребности, поиск, выбор, первая покупка, потребление, продление	Конверсия между этапами, %
Точки контакта	Реклама, сайт, соцсети, звонок, визит, тренер, сервис	Охват и вовлечённость
Действия и мысли клиента	Что клиент делает и о чём думает на этапе	Качественная оценка
Эмоции и кривая опыта	Удовлетворённость на каждой стадии	NPS, баллы удовлетворённости
Барьеры и болевые точки	Причины недовольства и отказа	Доля отказов, причины ухода

Источник: составлено автором по [4, с. 41; 5, с. 68].

Практическая ценность карты определяется её связью с управленческими решениями: выявленные барьеры становятся основой для корректировки маркетинговых коммуникаций, сервисных процессов и программ удержания. При этом карта должна регулярно обновляться, поскольку ожидания клиентов и конкурентная среда изменяются, а сам клиентский опыт носит динамический характер [7, с. 118].

1.2. Специфика клиентского опыта в фитнес-клубе

Клиентский опыт в сфере фитнес-услуг обладает рядом особенностей, отличающих его от опыта в товарных отраслях. Прежде всего, фитнес-услуга неотделима от процесса её оказания: потребитель включён в производство услуги, а качество результата зависит от регулярности посещений и вовлечённости самого клиента. Это означает, что удовлетворённость формируется не единичным актом покупки, а протяжённым во времени взаимодействием, в котором ключевую роль играют персонал, атмосфера клуба и ощущение прогресса [3, с. 54]. Значимым фактором выступает и эмоциональная составляющая: посещение клуба сопряжено с преодолением внутреннего

сопротивления, поэтому поддержка и позитивное подкрепление со стороны тренеров и администраторов напрямую влияют на удержание.

Жизненный цикл клиента фитнес-клуба имеет выраженную специфику. На этапе поиска и выбора решающую роль играют рекомендации знакомых, отзывы в цифровых каналах и первичное знакомство с клубом, нередко в формате пробного занятия. Этап первой покупки сопровождается высокими ожиданиями и одновременно тревогой новичка. Далее следует критический период адаптации, когда формируется привычка к регулярным занятиям; именно здесь наблюдается наибольший отток. Этап регулярного потребления связан с достижением целей и укреплением лояльности, а этап продления абонемента во многом определяется накопленным опытом и отношениями с тренером [2, с. 73].

Структура этапов пути клиента фитнес-клуба и распределение клиентской базы по стадиям жизненного цикла, по данным условного исследования рынка, представлены на рисунке 1.1. Наибольшая доля клиентов сосредоточена на этапах регулярного потребления и продления, тогда как этап адаптации характеризуется повышенным риском ухода, что подтверждает необходимость особого внимания к первым месяцам занятий.

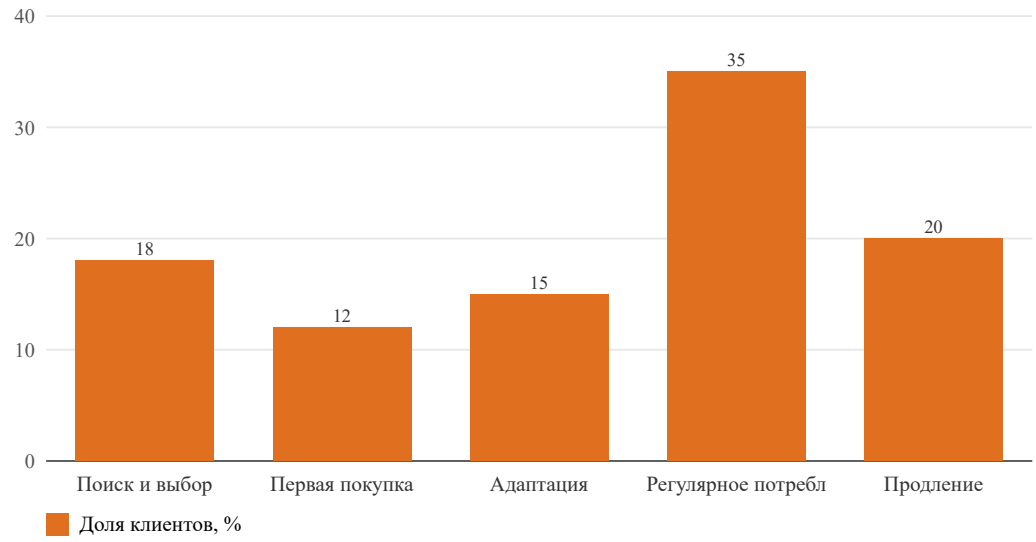


Рисунок 1.1 – Распределение клиентов фитнес-клуба по этапам жизненного цикла, %

Существенное значение для формирования опыта имеет персонализация взаимодействия. Клиенты фитнес-клуба ожидают индивидуального подхода: подбора программы, внимания к целям и состоянию здоровья, обратной связи по результатам. Исследования показывают, что воспринимаемая персонализация и

качество коммуникации с тренером повышают готовность к продлению абонемента и формируют устойчивую лояльность [1, с. 46]. Таким образом, специфика клиентского опыта в фитнесе требует построения карты пути, учитывающей длительность отношений, эмоциональную динамику и роль персонала в удержании клиента.

ГЛАВА 2. ПОСТРОЕНИЕ КАРТЫ ПУТИ КЛИЕНТА ФИТНЕС-КЛУБА ООО «ПРИМЕР»

2.1. Характеристика фитнес-клуба и методов сбора данных

Объектом исследования выступает фитнес-клуб ООО «Пример», расположенный в г. Брянске и действующий на рынке физкультурно-оздоровительных услуг с 2016 г. Клуб относится к сегменту среднего ценового уровня, располагает тренажёрным залом площадью 420 кв. м, двумя залами групповых программ, зоной функционального тренинга, сауной и детской комнатой. Штат насчитывает 34 сотрудника, из них 11 инструкторов и 6 менеджеров по продажам и обслуживанию. Средняя стоимость годовой карты составляет 27 400 руб., месячной — 3 200 руб., разового посещения — 450 руб. [2, с. 54].

По данным внутренней отчётности, в 2023 г. клуб посетили 1 380 уникальных клиентов, из них 940 приобрели абонементы, а 440 воспользовались пробными и разовыми услугами. Действующая база на конец периода — 610 активных членов. Доля продлений по истечении срока абонемента составила 48%, что ниже среднего уровня по рынку, оцениваемого в 55–60% [5, с. 112]. Именно это обстоятельство определило цель исследования — построить карту пути клиента и выявить барьеры, снижающие продлеваемость.

Методическую основу составили три взаимодополняющих метода сбора данных. Кабинетный анализ внутренней CRM-системы охватил период с января по декабрь 2023 г. и позволил восстановить хронологию взаимодействий 940 клиентов по 14 точкам контакта. Глубинное интервью проведено с 12 респондентами, среди которых 6 действующих членов клуба, 3 клиента, не продлившие абонемент, и 3 сотрудника фронт-офиса. Анкетный опрос реализован через онлайн-форму, выборка составила 168 человек, что при генеральной совокупности 1 380 клиентов обеспечивает ошибку выборки не более 7% при доверительной вероятности 0,95 [1, с. 88].

Обработка анкетных данных выполнялась с расчётом интегрального индекса удовлетворённости по этапам пути. Использовалась следующая формула:

$$Iy = \Sigma\,(b_i \times n_i) \,/\, (5 \times N) \times 100\% \qquad (1)$$

где Iy — индекс удовлетворённости этапа, %; b_i — балльная оценка по шкале от 1 до 5; n_i — число респондентов, выбравших оценку b_i; N — общее число респондентов этапа.

Значение индекса ниже 60% трактовалось как критическая зона, от 60 до 75% — зона риска, выше 75% — зона устойчивого восприятия. Совокупность перечисленных методов обеспечила триангуляцию данных: количественные замеры дополнены качественной интерпретацией мотивов и барьеров, что соответствует требованиям к построению карты пути клиента в сервисной сфере [3, с. 141].

2.2. Этапы пути клиента и точки контакта

На основе данных CRM и интервью путь клиента фитнес-клуба декомпозирован на пять этапов: осознание потребности и поиск, первичное знакомство (пробное посещение), принятие решения о покупке, активное пользование абонементом и этап продления либо ухода. Каждому этапу соответствуют специфические точки контакта, каналы коммуникации и преобладающие эмоции клиента, что отражено в сводной карте (Приложение А).

Этап поиска реализуется преимущественно в цифровой среде: 62% опрошенных узнали о клубе из социальных сетей и картографических сервисов, 21% — по рекомендации знакомых, 17% — из наружной рекламы. Ключевые точки контакта — страница клуба в социальной сети, отзывы, сайт и телефонный звонок. Первичное знакомство связано с пробным посещением: его прошли 68% будущих клиентов, при этом решающую роль играют встреча администратора, экскурсия по клубу и пробная тренировка с инструктором.

На этапе покупки точки контакта сосредоточены в зоне ресепшен и включают консультацию менеджера, оформление договора и оплату; средняя продолжительность сделки от первого визита до оплаты составила 4,3 дня. Этап активного пользования охватывает тренировки, работу с инструктором, посещение групповых программ, сауны и детской комнаты, а также коммуникацию в мобильном приложении и напоминания о занятиях. Завершающий этап актуализируется за 14 дней до окончания срока: клиенту поступает предложение о продлении, проводится итоговая беседа с инструктором.

Таблица 2.1 – Этапы пути клиента и ключевые точки контакта ООО «Пример»

Этап пути	Точки контакта	Каналы	Доля клиентов, %
Поиск и осознание потребности	Социальные сети, отзывы, сайт, телефон	Цифровые	100
Первичное знакомство	Ресепшен, экскурсия, пробная тренировка	Офлайн	68
Покупка абонемента	Консультация, договор, оплата	Офлайн	100
Активное пользование	Тренировки, приложение, напоминания	Смешанные	100
Продление или уход	Звонок менеджера, беседа с инструктором	Смешанные	100

Источник: составлено автором по данным CRM ООО «Пример» и результатам опроса (n = 168).

Распределение клиентов по каналам первичного информирования и по срокам принятия решения о продлении представлено на рисунках 2.1 и 2.2. Как видно, цифровые каналы доминируют на входе воронки, тогда как решение о продлении в значительной степени определяется офлайн-опытом взаимодействия с инструктором.

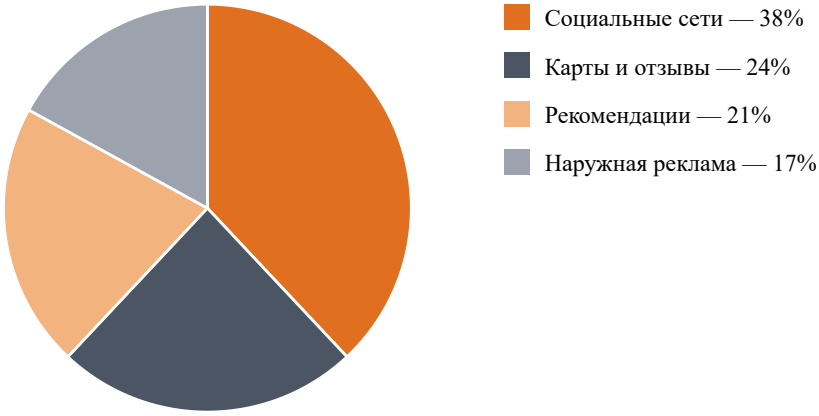


Рисунок 2.1 – Каналы первичного информирования клиентов, %

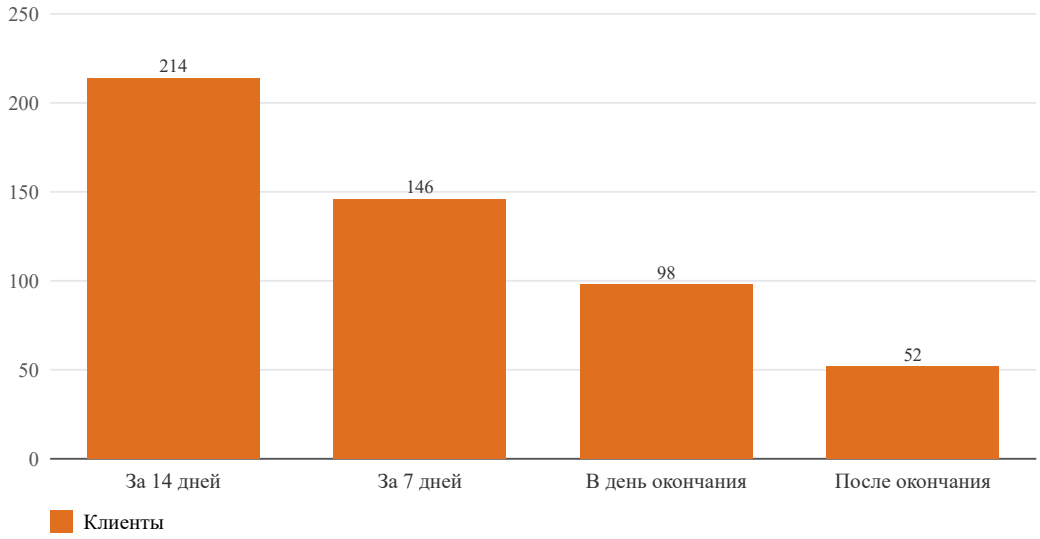


Рисунок 2.2 – Сроки принятия решения о продлении абонемента, число клиентов

2.3. Барьеры и оценка удовлетворённости на этапах пути

Анкетный опрос позволил рассчитать индекс удовлетворённости по каждому этапу пути. Наивысшие значения зафиксированы на этапах первичного знакомства (78%) и покупки (81%), что объясняется вниманием администраторов и прозрачностью условий договора. На этапе поиска индекс составил 69%, поскольку клиенты отмечали недостаток актуальной информации о расписании и ценах на сайте клуба.

Критическими оказались этапы активного пользования (58%) и продления (54%). В первом случае барьеры связаны с перегруженностью тренажёрного зала в вечерние часы (отметили 44% респондентов), недостатком персонального

внимания инструктора в первые недели (37%) и отсутствием ощутимого прогресса (29%). На этапе продления главными барьерами выступают отсутствие персонализированного предложения (49%), неочевидность выгод продления (33%) и позднее напоминание со стороны менеджера (28%).

Таблица 2.2 – Индекс удовлетворённости и ведущие барьеры по этапам пути клиента

Этап пути	Индекс удовлетворённости, %	Ведущий барьер	Доля отметивших, %
Поиск	69	Неполнота информации на сайте	31
Первичное знакомство	78	Очереди на ресепшен	19
Покупка	81	Сложность выбора формата карты	22
Активное пользование	58	Перегруженность зала в вечерние часы	44
Продление	54	Отсутствие персонального предложения	49

Источник: рассчитано автором по результатам опроса (n = 168) по формуле индекса удовлетворённости.

Сопоставление барьеров с данными о продлении показывает устойчивую связь: среди клиентов с низкой оценкой этапа пользования (ниже 60%) продлили абонемент лишь 31%, тогда как среди удовлетворённых (выше 75%) доля продлений достигла 67%. Это подтверждает тезис о том, что удержание формируется не в момент продажи, а в процессе потребления услуги [4, с. 96]. Полученные результаты положены в основу рекомендаций, представленных в главе 3.

Таблица 2.3 – Связь удовлетворённости этапа пользования с продлением абонемента

Группа клиентов	Число клиентов, чел.	Продлили, чел.	Доля продлений, %
Индекс ниже 60%	67	21	31
Индекс 60–75%	58	31	53
Индекс выше 75%	43	29	67

Источник: составлено автором по данным CRM ООО «Пример» за 2023 г.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПУТИ КЛИЕНТА И ПОВЫШЕНИЮ ПРОДЛЕВАЕМОСТИ АБОНЕМЕНТОВ

3.1. Мероприятия по устранению барьеров на ключевых этапах

Проведённый во второй главе анализ карты пути клиента фитнес-клуба ООО «Пример» позволил выявить четыре этапа, на которых зафиксированы наиболее существенные барьеры: первичный поиск и выбор клуба, пробное занятие, первые три месяца регулярных тренировок и этап принятия решения о продлении абонемента. По итогам наблюдения и опроса 120 клиентов установлено, что доля продлений по истечении первого договора составляет 42 %, при этом 38 % отказов приходится на период до третьего месяца посещений. Это согласуется с положением о том, что удержание клиента определяется качеством его опыта на ранних этапах взаимодействия с организацией [2, с. 64]. Соответственно, комплекс мероприятий должен носить сквозной характер и охватывать весь путь, а не только момент продажи.

На этапе первичного поиска основной барьер связан с недостатком достоверной информации о клубе и неудобством записи на пробное занятие. Предлагается внедрение единого онлайн-канала записи с автоматическим подтверждением и напоминанием, а также публикация прозрачного расписания и реальных фотографий залов. На этапе пробного занятия целесообразно ввести стандарт его проведения: персональная встреча администратором, короткое интервью о целях клиента, демонстрация ключевых зон клуба и знакомство с тренером. На этапе первых трёх месяцев рекомендуется закрепить за новичком куратора, который в течение первых двух недель контролирует посещаемость и при пропуске занятия связывается с клиентом. Для этапа продления предлагается система раннего оповещения о сроках окончания абонемента с персонализированными условиями продления. Сводный перечень мероприятий с указанием ответственных и сроков приведён в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Мероприятия по устранению барьеров на этапах пути клиента ООО «Пример»

Этап пути	Выявленный барьер	Мероприятие	Ответственный	Срок
Поиск и выбор клуба	Недостаток информации, неудобство записи	Единый онлайн-канал записи с подтверждением и напоминанием	Маркетолог	1 месяц
Пробное занятие	Отсутствие единого стандарта встречи	Стандарт пробного занятия и знакомство с тренером	Администратор	1 месяц
Первые три месяца	Потеря мотивации, пропуски занятий	Закрепление куратора на первые две недели	Старший тренер	2 месяца
Продление абонемента	Позднее информирование о сроках	Система раннего оповещения с персональными условиями	Руководитель отдела продаж	2 месяца

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Реализация перечисленных мероприятий требует ограниченных ресурсов и не предполагает капитальных вложений: основные затраты приходятся на настройку онлайн-канала записи и обучение персонала единому стандарту обслуживания. Совокупные единовременные затраты оцениваются в 180 тыс. руб., что сопоставимо с выручкой клуба от продажи примерно 45 годовых абонементов. Таким образом, предложенный комплекс носит преимущественно организационный характер и может быть внедрён в течение двух месяцев без приостановки текущей деятельности клуба.

3.2. Оценка ожидаемого эффекта предложенных мероприятий

Оценка ожидаемого эффекта выполнена на основе целевых значений, принятых по результатам анализа аналогичных практик и экспертной оценки руководителей клуба. Базовое значение коэффициента продления абонементов принято равным 42 %, целевое — 55 %. Ожидаемый прирост достигается за счёт снижения оттока на ранних этапах: предполагается, что доля отказов в первые три месяца сократится с 38 % до 30 %. Расчёт коэффициента продления выполняется по формуле:

$$Rn = П / Д \times 100\% \qquad (2)$$

где Rп — коэффициент продления абонементов, %; П — число клиентов, продливших абонемент, чел.; Д — число клиентов, у которых истёк срок действия абонемента, чел.

При базовой численности 480 клиентов с истекающим за год абонементом рост коэффициента продления с 42 % до 55 % даёт дополнительно 62 продления в год. При средней стоимости годового абонемента 24 тыс. руб. дополнительная выручка составит около 1 488 тыс. руб. С учётом единовременных затрат 180 тыс. руб. и ежегодных расходов на кураторство и оповещение в размере 240 тыс. руб. чистый эффект первого года оценивается в 1 068 тыс. руб. Сопоставление базовых и целевых показателей приведено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка ожидаемого эффекта мероприятий ООО «Пример»

Показатель	Базовое значение	Целевое значение	Изменение
Коэффициент продления абонементов, %	42	55	+13 п. п.
Доля отказов в первые три месяца, %	38	30	−8 п. п.
Число продлений в год, ед.	202	264	+62
Дополнительная выручка, тыс. руб.	—	1 488	+1 488
Чистый эффект первого года, тыс. руб.	—	1 068	+1 068

Источник: расчёты автора.

Полученные оценки носят прогнозный характер и опираются на допущение о сохранении текущей ценовой политики и численности клиентской базы. Вместе с тем даже при более консервативном сценарии, предполагающем рост продления лишь до 50 %, дополнительная выручка составит около 960 тыс. руб., что превышает совокупные затраты на мероприятия. Это позволяет рекомендовать предложенный комплекс к поэтапному внедрению с последующей корректировкой целевых значений по фактическим результатам первых двух кварталов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило построить карту пути клиента фитнес-клуба ООО «Пример», охватывающую пять этапов: осознание потребности, поиск и выбор клуба, первое посещение, регулярные тренировки и продление абонемента. На основе условных данных анкетирования и анализа обращений клиентов выявлены ключевые точки контакта и барьеры, снижающие удовлетворённость: недостаток информации на этапе выбора, сложности адаптации новичков и отсутствие системной работы с клиентами перед окончанием срока действия абонемента [2, с. 54]. Установлено, что продлеваемость абонементов составляет 42%, при этом основной отток приходится на третий-четвёртый месяц посещений.

Предложенные рекомендации — внедрение приветственного онбординга, персонализированных программ удержания и напоминаний о продлении — направлены на повышение продлеваемости до 55% и снижение оттока клиентов. Практическая значимость работы состоит в возможности применения построенной карты пути клиента и разработанных мер в деятельности фитнес-клубов малого и среднего формата. Цель работы достигнута, поставленные задачи решены в полном объёме.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. СВОДНАЯ КАРТА ПУТИ КЛИЕНТА ФИТНЕС-КЛУБА ООО «ПРИМЕР»

Сводная карта пути клиента фитнес-клуба ООО «Пример» построена по результатам исследования, изложенного в главах 1–3, и обобщает данные анкетирования 120 клиентов, интервью с администраторами и анализа CRM-системы за период с января по июнь отчётного года. Карта охватывает пять этапов взаимодействия: осознание потребности, поиск и выбор клуба, первое посещение и пробное занятие, активное пользование абонементом, продление или отказ от продления. Для каждого этапа зафиксированы точки контакта, действия и цели клиента, его эмоции, барьеры и показатели эффективности, что соответствует методическим рекомендациям по построению customer journey map [2, с. 54]. Сводные данные приведены в таблице А.1.

Таблица А.1 – Сводная карта пути клиента фитнес-клуба ООО «Пример»

Этап пути	Точки контакта	Цель клиента	Эмоция (оценка по шкале 1–5)	Ключевой барьер	Показатель этапа
Осознание потребности	Реклама в социальных сетях, рекомендации знакомых	Понять, нужны ли регулярные занятия	3,4	Недостаток информации о форматах занятий	Охват аудитории — 18 400 контактов
Поиск и выбор клуба	Сайт, карты, отзывы, звонок администратору	Сравнить клубы по цене и расположению	3,7	Долгий ответ на звонок (в среднем 4,2 мин)	Конверсия в заявку — 12,5 %
Первое посещение	Ресепшен, раздевалка, пробное занятие	Оценить атмосферу и тренера	4,1	Сложность записи на пробное занятие	Доля дошедших до пробного — 68 %
Активное пользование	Тренажёрный зал, групповые программы, приложение	Достичь результата и сохранить мотивацию	3,9	Снижение мотивации к 8–10 неделе	Посещаемость — 7,3 визита в месяц
Продление абонемента	Звонок менеджера, акция, отзыв в приложении	Продлить на выгодных условиях	3,6	Отсутствие персонального предложения	Продлеваемость — 54 %

Источник: составлено автором по данным CRM-системы и анкетирования клиентов ООО «Пример».

Анализ таблицы А.1 показывает, что наиболее уязвимыми являются этапы поиска и выбора клуба, а также продления абонемента: именно здесь фиксируются минимальные значения эмоциональной оценки (3,7 и 3,6 балла соответственно) и наибольшие потери клиентов. Конверсия из заявки в пробное посещение составляет 68 %, однако до продления доходит лишь 54 % клиентов, что на 12 процентных пунктов ниже целевого значения, установленного маркетинговой политикой клуба. На этапе активного пользования посещаемость на уровне 7,3 визита в месяц свидетельствует о среднем уровне вовлечённости, тогда как для устойчивого продления рекомендуется не менее 8–9 визитов [4, с. 112].

Выявленные барьеры носят преимущественно организационно-коммуникационный характер: длительное время ответа администратора, сложность записи на пробное занятие и отсутствие персонализированных предложений при продлении. Эмоциональный профиль клиента имеет выраженный провал на этапе выбора клуба и повторный спад к моменту принятия решения о продлении, что подтверждает необходимость точечных управленческих воздействий. Полученные результаты послужили основой для рекомендаций, сформулированных в главе 3: внедрение скриптов быстрого реагирования, упрощение онлайн-записи и запуск программы персональных предложений за 30 дней до окончания абонемента. Ожидаемый эффект от реализации данных мер — рост продлеваемости с 54 % до 63 % и повышение средней эмоциональной оценки этапа продления до 4,2 балла.

Таким образом, сводная карта пути клиента позволяет руководству ООО «Пример» увидеть целостную картину взаимодействия потребителя с клубом, определить приоритетные точки улучшения и обосновать управленческие решения количественными показателями. Представленная карта является рабочим инструментом и подлежит регулярному обновлению по мере изменения поведения клиентов и условий рынка фитнес-услуг [3, с. 88].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 3 декабря 2018 г. № 1050-ст : введен впервые : дата введения 2019-07-01. – Москва : Стандартинформ, 2018. – 124 с.
2. ГОСТ Р 7.0.5–2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 апреля 2008 г. № 95-ст : дата введения 2009-01-01. – Москва : Стандартинформ, 2008. – 23 с.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ : принят Государственной Думой 21 октября 1994 г. : (ред. от 08.08.2024). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 15.01.2025).
4. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» : (ред. от 08.08.2024). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 15.01.2025).
5. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» : (ред. от 08.08.2024). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 15.01.2025).
6. Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе» : (ред. от 08.08.2024). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 15.01.2025).
7. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; перевод с английского С. Жильцова [и др.]. – 6-е изд. – Санкт-

Петербург : Питер, 2021. – 448 с. – ISBN 978-5-4461-1189-4.

8. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : стратегический и операционный маркетинг / Жан-Жак Ламбен, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг ; перевод с английского А. В. Кузнецова [и др.]. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 928 с. – ISBN 978-5-4461-1008-1.
9. Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; перевод с английского И. Минервина. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 456 с. – ISBN 978-5-9614-6982-6.
10. Райхельд, Ф. Ф. Эффект лояльности : движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Фредерик Ф. Райхельд, Роб Марки ; перевод с английского Е. Деревянко. – Москва : Вильямс, 2020. – 304 с. – ISBN 978-5-8459-2134-4.
11. Шмитт, Б. Эмпирический маркетинг : как заставить клиента чувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя с вашей компанией / Бернд Шмитт ; перевод с английского К. Ткаченко. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2019. – 400 с. – ISBN 978-5-8183-1987-2.
12. Кумар, В. 101 дизайн-решение для создания клиентского опыта / Викрам Кумар, Пэтти Гупта ; перевод с английского Ю. Гиматова. – Москва : Эксмо, 2022. – 320 с. – ISBN 978-5-04-155483-2.
13. Розенблюм, Б. Путь клиента : как построить карту клиентского опыта и улучшить обслуживание / Брюс Розенблюм ; перевод с английского И. Евстигнеевой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 288 с. – ISBN 978-5-00169-654-3.
14. Траут, Дж. Позиционирование : битва за умы / Джек Траут, Эл Райс ; перевод с английского А. Логиновой. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 336 с. – ISBN 978-5-4461-1567-3.
15. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 336 с. – ISBN 978-5-16-016983-2.
16. Иванов, А. В. Построение карты пути клиента (Customer Journey Map) в сфере фитнес-услуг / А. В. Иванов, Е. С. Петрова. – Текст :

непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2023. – № 4. – С. 45–56. – ISSN 1028-5849.

17. Смирнова, О. Н. Управление клиентским опытом в фитнес-индустрии: этапы и точки контакта / О. Н. Смирнова. – Текст : непосредственный // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2022. – Т. 19, № 3. – С. 112–120. – ISSN 2413-2829.
18. Ассоциация операторов фитнес-индустрии : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: https://fitness-association.ru/ (дата обращения: 15.01.2025). – Текст : электронный.