



Fundusze Europejskie  
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO



# Zarządzanie produktem

**Materiały dydaktyczne  
dla uczestników kursu z elementami warsztatu**

**Magdalena Bartczak**

Konin 2026

Tytuł  
Zarządzanie produktem  
Materiały dydaktyczne dla uczestników kursu z elementami warsztatu

Autor  
Magdalena Bartczak

Projekt pn.  
„Rozwój studiów o profilu praktycznym i form kształcenia ustawicznego  
dostosowanych do potrzeb Wielkopolski Wschodniej”,  
realizowany przez Akademię Nauk Stosowanych w Koninie,  
jest współfinansowany przez Unię Europejską  
ze środków Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji  
w ramach programu Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021-2027



Fundusze Europejskie  
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO



Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Koninie  
ul. Przyjaźni 1, 62-510 Konin



## Spis treści

Streszczenie	4
1. Wprowadzenie	5
2. Produkt jako kategoria zarządcza i rynkowa	6
2.1. Definiowanie produktu: towar, usługa, rozwiązanie hybrydowe	6
2.2. Model trzech poziomów produktu	7
2.3. Produkt jako wartość i doświadczenie klienta	8
3. Zarządzanie produktem w ujęciu strategicznym	9
3.1. Rola menedżera produktu i logika decyzji produktowych	9
3.2. Macierz Ansoffa jako model kierunków wzrostu	11
3.3. Zarządzanie portfelem produktów – macierz BCG	12
4. Cykl życia produktu i strategie w kolejnych fazach	14
4.1. Klasyczny model PLC	14
4.2. Strategie dla faz: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek	15
5. Rozwój nowych produktów i usług	16
5.1. Stage-gate, agile i eksperymentowanie	16
5.2. Design thinking i service design	17
6. Współczesne wyzwania product management	18
7. Wnioski końcowe	19
8. Ćwiczenia warsztatowe i case study z rozwiązaniami	20
Bibliografia	25



## Streszczenie

Celem konspektu jest przedstawienie współczesnych i klasycznych koncepcji zarządzania produktem, rozumianego zarówno jako towar, jak i usługa. Opracowanie ma charakter teoretyczno-przeładowy i integruje dorobek marketingu, zarządzania strategicznego, zarządzania innowacjami oraz service design. W tekście omówiono istotę produktu, model trzech poziomów produktu, ujęcie wartościowe i doświadczeniowe, tradycyjne modele wzrostu i rozwoju oferty (macierz Ansoffa, macierz BCG, klasyczny cykl życia produktu), a także metody rozwijania nowych produktów i usług, w tym stage-gate, zwinne eksperymentowanie (agile) oraz design thinking. Konspekt zamyka część dydaktyczna zawierająca trzy case study oparte na fikcyjnych przedsiębiorstwach, zestaw zadań warsztatowych oraz modelowe rozwiązania. Przegląd potwierdza, że skuteczne zarządzanie produktem wymaga łączenia orientacji rynkowej, rozumienia doświadczeń użytkownika, dyscypliny finansowej i zdolności do ciągłego uczenia się na podstawie danych oraz eksperymentów.



## 1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach wysokiej zmienności otoczenia, presji konkurencyjnej oraz przyspieszonej cyfryzacji procesów biznesowych. W takim środowisku produkt przestaje być wyłącznie rezultatem procesu wytwórczego, a staje się podstawowym nośnikiem wartości, doświadczeń i relacji z klientem. Zarządzanie produktem należy zatem rozumieć szerzej niż tylko administrowanie katalogiem oferty. Obejmuje ono wybór segmentów rynku, definiowanie propozycji wartości, projektowanie funkcjonalności, zarządzanie cyklem życia, a także decyzje o skalowaniu, modyfikacji lub wycofaniu oferty (Kotler, Keller, 2016; Pingali, Prakash, Pedada, Korem, 2025).

W literaturze przedmiotu zarządzanie produktem jest ujmowane jako funkcja integrująca marketing, finanse, rozwój technologiczny, badania użytkowników i operacje. *Product manager* nie odpowiada wyłącznie za cechy produktu, lecz za spójność między potrzebami rynku, wykonalnością techniczną i rentownością rozwiązania. Współczesna rola menedżera produktu obejmuje szerokie spektrum zadań – od definiowania wymagań, przez priorytetyzację i interpretację danych rynkowych, aż po koordynowanie interesariuszy. Oznacza to przejście od myślenia o produkcie jako obiekcie do myślenia o nim jako o systemie wartości i decyzji.

Celem niniejszego artykułu jest uporządkowanie najważniejszych koncepcji zarządzania produktem oraz pokazanie, w jaki sposób klasyczne modele – takie jak model trzech poziomów produktu, macierz Ansoffa czy klasyczny cykl życia produktu – mogą być nadal użyteczne w analizie współczesnych ofert rynkowych, w tym usług cyfrowych i rozwiązań hybrydowych. Tekst ma charakter przeglądowy. Opiera się na syntezie literatury klasycznej i współczesnej, w tym publikacji z lat 2024–2025 dotyczących customer experience, roli danych w product management oraz nowego rozwoju produktów (Kaartti, Ojasalo, Wait, 2025).

W opracowaniu przyjęto perspektywę integrującą trzy poziomy analizy. Po pierwsze, analizowany jest sam produkt – jako obiekt rynkowy, wartość i doświadczenie. Po drugie, badane są modele strategiczne porządkujące decyzje wzrostu i alokacji zasobów. Po trzecie, omówione zostają procesy rozwojowe, które



pozwalają przekształcić wiedzę o potrzebach klientów w udaną ofertę. Uzupełnieniem części teoretycznej jest część dydaktyczna, w której przedstawiono fikcyjne, lecz realistyczne *case study* i zadania warsztatowe.

Podsumowując, punkt wyjścia dla nowoczesnego product management stanowi założenie, że produkt należy projektować i rozwijać nie w izolacji od rynku, lecz w stałym dialogu z użytkownikiem, strategią organizacji i ekonomią przedsięwzięcia.

## **2. Produkt jako kategoria zarządcza i rynkowa**

### **2.1. Definiowanie produktu: towar, usługa, rozwiązanie hybrydowe**

W ujęciu marketingowym produktem jest wszystko to, co może zostać zaoferowane na rynku w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia nabywcy. Definicja ta obejmuje dobra materialne, usługi, doświadczenia, rozwiązania cyfrowe, subskrypcje, a nawet idee i miejsca (Kotler, Keller, 2016). Kluczowa jest tu nie materialność oferty, lecz jej funkcja dla użytkownika. Z tego powodu współczesne zarządzanie produktem obejmuje zarówno smartfon, abonament streamingowy, usługę hotelową, jak i platformę e-commerce czy zestaw usług serwisowych towarzyszących urządzeniu przemysłowemu.

Rozróżnienie między towarem a usługą zachowuje jednak znaczenie analityczne. Usługi są niematerialne, nietrwałe, zmienne jakościowo i wytwarzane równocześnie z konsumpcją, co powoduje, że jakość doświadczenia zależy nie tylko od projektowanych cech oferty, ale również od przebiegu interakcji z klientem (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2018). W przypadku towarów łatwiej standaryzować parametry techniczne i logistykę. W przypadku usług większego znaczenia nabierają proces świadczenia, kompetencje personelu, projekt ścieżki klienta oraz spójność doświadczenia w kanałach kontaktu.

Coraz częściej jednak granica między towarem a usługą ulega zatarciu. Wartość nie jest „wbudowana” w produkt, lecz współtworzona w użyciu (Vargo, Lusch, 2004) co zostało zaprezentowane w tabeli 1. Nawet klasyczny towar może być traktowany jako platforma dla usług: samochód staje się pakietem finansowania, serwisu, aplikacji



i aktualizacji, a ekspres do kawy – elementem systemu subskrypcyjnego. Z perspektywy zarządzania oznacza to przesunięcie uwagi z pojedynczego obiektu na relację klienta z całym systemem rozwiązania.

Tabela 1. Różnice między produktem materialnym, usługą i rozwiązaniem hybrydowym

Kryterium	Towar	Usługa	Rozwiązanie hybrydowe
Dominująca wartość	Cechy fizyczne, trwałość, funkcjonalność	Przebieg świadczenia i wynik usługi	Rezultat dla klienta oraz ekosystem użycia
Kontrola jakości	Relatywnie wysoka standaryzacja	Silna zależność od personelu i procesu	Standaryzacja rdzenia i personalizacja doświadczenia
Źródło przewagi	Technologia, marka, cena	Doświadczenie klienta, szybkość, niezawodność	Integracja produktu, danych i usług
Przykład	Smartfon, blender, rower	Hotel, bankowość, gastronomia	Rower elektryczny z aplikacją i abonamentem serwisowym

Źródło: Vargo, Lusch, 2004.

Konsekwencją tej zmiany jest także redefinicja konkurencji. Organizacje nie konkurują już wyłącznie parametrami technicznymi lub ceną, lecz zdolnością do rozwiązania problemu użytkownika w sposób wygodny, przewidywalny i ekonomicznie uzasadniony. W praktyce oznacza to konieczność jednoczesnego zarządzania ofertą bazową, dodatkowymi usługami, doświadczeniem oraz danymi płynącymi z użytkowania produktu. Taki punkt widzenia staje się szczególnie istotny w przypadku produktów cyfrowych i usług platformowych (Pingali, Prakash, Pedada, Korem, 2025).

## 2.2. Model trzech poziomów produktu

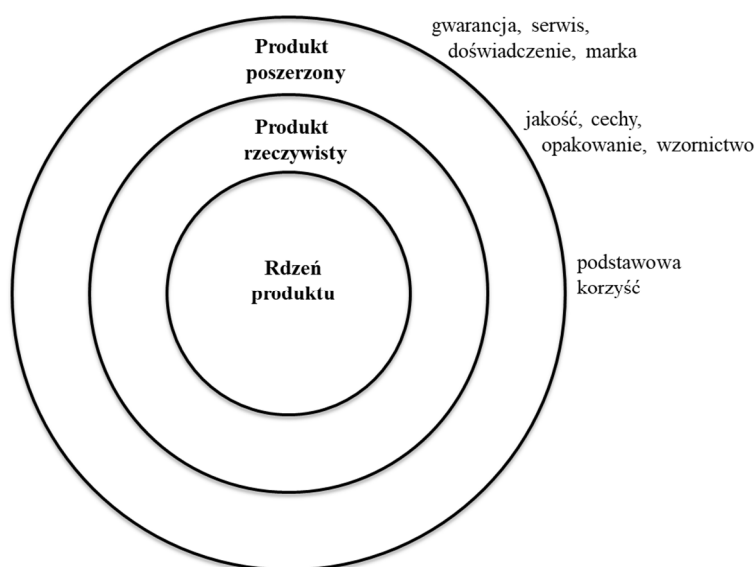
Jednym z najbardziej trwałych i użytecznych modeli analitycznych pozostaje koncepcja trzech poziomów produktu. Na poziomie rdzenia produktu analizuje się podstawową korzyść, której poszukuje nabywca. Na poziomie produktu rzeczywistego znajdują się cechy, marka, jakość, opakowanie, wzornictwo i funkcjonalność. Trzeci poziom – produkt poszerzony – obejmuje wszystko to, co zwiększa użyteczność i obniża ryzyko po stronie klienta: gwarancję, serwis, dostawę, program lojalnościowy czy wsparcie cyfrowe (Kotler, Keller, 2016).

Użyteczność modelu polega na tym, że wymusza on odróżnienie cechy od korzyści. W praktyce wiele firm nadmiernie koncentruje się na parametrach technicznych i przegrywa z konkurentami, którzy lepiej projektują poziom poszerzony.



Dla klienta hotelu rdzeniem jest bezpieczny nocleg i odpoczynek, produktem rzeczywistym – standard pokoju oraz lokalizacja, a produktem poszerzonym – łatwość rezerwacji, szybkość zameldowania, jakość śniadania i szybkość rozwiązywania problemów. Ta sama logika dotyczy produktów przemysłowych, FMCG i usług cyfrowych.

Rozszerzony poziom produktu nabiera jeszcze większego znaczenia na rynkach nasyconych, gdzie podstawowe parametry są względnie łatwe do skopiowania. Levitt (1980) wskazywał, że organizacje odnoszą sukces, gdy potrafią „różnicować wszystko”, a więc także te elementy oferty, które pozornie są poza samym produktem. Szczegóły trzech poziomów produktu zaprezentowane zostały na rys 1. Współcześnie potwierdzają to badania nad customer experience, według których klienci oceniają firmy nie tylko przez pryzmat wyniku zakupu, ale całej ścieżki interakcji (Lemon, Verhoef, 2016).



Rys. 1. Model trzech poziomów produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler, Keller, 2016.

Interpretując rys. 1, warto zauważyć, że konkurencja w wielu branżach przesuwa się z poziomu rdzenia i produktu rzeczywistego w stronę produktu poszerzonego. To właśnie tam lokują się dziś doświadczenie użytkownika, wygoda, integracje cyfrowe i obsługa posprzedażowa, które stają się realnymi źródłami przewagi konkurencyjnej.



### 2.3. Produkt jako wartość i doświadczenie klienta

Z perspektywy marketingowej produkt należy rozpatrywać jako nośnik wartości. Zeithaml (1988) definiuje wartość jako relację między korzyściami postrzeganymi przez klienta a kosztami ponoszonymi w procesie zakupu i użytkowania. Koszt oznacza nie tylko cenę, ale również czas, wysiłek, niepewność i ryzyko. Produkt dobrze zarządzany to taki, który zwiększa odczuwaną użyteczność lub obniża koszt klienta, najlepiej jednocześnie w obu wymiarach.

Perspektywę wartości uzupełnia podejście doświadczeniowe. Meyer i Schwager (2007) oraz Lemon i Verhoef (2016) pokazują, że klienci budują ocenę oferty na podstawie całej sekwencji punktów styku z organizacją. Doświadczenie obejmuje fazę przedzakupową, zakupową i pozakupową. Oznacza to, że nawet technicznie dobry produkt może być rynkowo słaby, jeśli proces zakupu jest skomplikowany, serwis powolny, a komunikacja niespójna. Z kolei przeciętna technologicznie oferta może zyskiwać dzięki prostocie, przewidywalności i wysokiej jakości obsługi.

Użytecznym uzupełnieniem analizy jest model Kano, który odróżnia cechy podstawowe, jednowymiarowe oraz atrakcyjne (Kano, Seraku, Takahashi, Tsuji, 1984). Cechy podstawowe nie zwiększają zachwyty, lecz ich brak powoduje silną frustrację; cechy jednowymiarowe liniowo wpływają na satysfakcję; cechy atrakcyjne wywołują pozytywne zaskoczenie. W praktyce oznacza to, że firma rozwijająca produkt powinna najpierw zabezpieczyć „higienę” rozwiązania, a dopiero potem inwestować w zachwyty klienta. Logika ta jest szczególnie ważna w usługach, gdzie brak punktualności, niespójne informacje czy kłopoty z reklamacją mogą zniweczyć pozytywną ocenę całego doświadczenia.

Podsumowując, produkt w nowoczesnym ujęciu jest kategorią wielowarstwową: jednocześnie obiektem rynkowym, systemem wartości i doświadczeniem klienta. Taka perspektywa stanowi fundament dalszych decyzji strategicznych i rozwojowych.



### 3. Zarządzanie produktem w ujęciu strategicznym

#### 3.1. Rola menedżera produktu i logika decyzji produktowych

Współczesny menedżer produktu funkcjonuje na styku strategii, technologii, operacji i rynku. Jego zadaniem jest takie porządkowanie informacji i priorytetów, aby organizacja rozwijała ofertę pożądaną przez klientów, wykonalną operacyjnie i rentowną biznesowo. W praktyce oznacza to łączenie badań jakościowych i ilościowych, analiz finansowych, oceny ryzyka oraz pracy z zespołami projektowymi. Grigoryan i in. (2025) podkreślają, że rola product managera obejmuje liczne zadania przekrojowe i nie sprowadza się do autora specyfikacji funkcjonalnej.

W literaturze menedżerskiej często stosuje się trójkąt desirability – feasibility – viability. Rozwiązanie powinno być pożądaną dla użytkownika, możliwe do wdrożenia przy dostępnych kompetencjach i technologiach oraz uzasadnione ekonomicznie. Jeżeli jeden z tych warunków nie jest spełniony, produkt może wzbudzać zainteresowanie, ale nie będzie skalowalny, albo odwrotnie – będzie efektywny kosztowo, lecz nie zostanie zaakceptowany przez rynek. Tę logikę widać szczególnie wyraźnie w rozwoju usług cyfrowych, gdzie łatwo zachwycić się technologią, a trudniej zbudować trwały model monetyzacji (Brown, 2009).

Z punktu widzenia organizacyjnego product manager pełni zwykle funkcję integratora interesów różnych działów. Musi tłumaczyć język klienta inżynierom, język ryzyka finansowego zespołom kreatywnym oraz język ograniczeń operacyjnych zarządowi. Rola ta wymaga więc nie tylko wiedzy o rynku, lecz także wysokich kompetencji analitycznych i komunikacyjnych. Cooper (2019) podkreśla, że sukces nowego produktu zależy nie tylko od trafnego pomysłu, ale od jakości całego systemu podejmowania decyzji: bramek decyzyjnych, priorytetyzacji projektów i jakości kryteriów oceny. Wybrane obszary za które odpowiedzialność ponosi product manager prezentuje tabela 2.



Tabela 2. Wybrane obszary odpowiedzialności menedżera produktu

Obszar	Przykładowe decyzje
Rynek i klient	badania potrzeb, segmentacja, priorytetyzacja person i problemów klienta
Propozycja wartości	definiowanie korzyści, pozycjonowanie, decyzje o zestawie cech i usług
Ekonomia produktu	marża, model przychodowy, koszt pozyskania klienta, lojalność, budżet rozwoju
Rozwój i wdrożenie	roadmapa, zakres MVP, sekwencja eksperymentów, kryteria wejścia na rynek
Cykl życia	ulepszanie, rozszerzanie, repozycjonowanie, decyzja o wycofaniu lub odnowieniu oferty

Źródło: Cooper, 2019.

W praktyce strategicznej decyzje produktowe mogą dotyczyć: utrzymania i rozwoju bieżącej oferty, wejścia do nowych segmentów, rozszerzenia linii produktowej, budowania usług komplementarnych, repozycjonowania lub wycofania produktu. Do uporządkowania tych wyborów stosuje się klasyczne modele portfelowe i wzrostowe, które – mimo uproszczeń – nadal są użyteczne jako ramy dyskusji.

### 3.2. Macierz Ansoffa jako model kierunków wzrostu

Macierz Ansoffa należy do klasycznych narzędzi wspomagających myślenie o wzroście. Model ten porządkuje strategie według dwóch wymiarów: rynków (obecnych lub nowych) oraz produktów (obecnych lub nowych). Powstają w ten sposób cztery podstawowe kierunki: penetracja rynku, rozwój produktu, rozwój rynku oraz dywersyfikacja (Ansoff, 1957). Choć macierz ma charakter uproszczony, pozostaje niezmiennie przydatna, ponieważ zmusza organizację do nazwania źródła wzrostu i oceny ryzyka związanego z każdym wariantem.

Penetracja rynku oznacza wzrost sprzedaży dotychczasowych produktów wśród obecnych klientów lub w obsługiwanych już segmentach. Typowe narzędzia to intensyfikacja sprzedaży, poprawa dystrybucji, decyzje w obszarze ceny, zwiększenie częstotliwości zakupu lub programy lojalnościowe. Rozwój produktu polega na wprowadzaniu nowych wariantów, funkcjonalności lub usług dla obecnych klientów. Rozwój rynku przesuwający istniejący produkt do nowych segmentów, kanałów lub regionów geograficznych. Najbardziej ryzykowna pozostaje dywersyfikacja, łącząca nowy produkt z nowym rynkiem.

W praktyce zarządzania produktem macierz Ansoffa jest użyteczna wtedy, gdy zarząd lub zespół produktowy stoi przed pytaniem: czy wzrost powinien pochodzić



z lepszego wykorzystania obecnej bazy klientów, czy z poszerzania oferty? W przypadku usług cyfrowych granice bywają płynne – nowa funkcjonalność może jednocześnie rozwijać produkt i otwierać nowy segment. Mimo to sam akt klasyfikacji porządkuje dyskusję o ryzyku, wymaganych zasobach i oczekiwanym czasie zwrotu.

	Produkty obecne	Produkty nowe
Rynki obecne	<b>Penetracja rynku większa sprzedaż dotychczasowym klientom</b>	<b>Rozwój produktu nowe warianty, modyfikacje, ulepszenia</b>
Rynki nowe	<b>Rozwój rynku nowe segmenty lub geografie</b>	<b>Dywersyfikacja nowe produkty i nowe rynki</b>

Rys. 2. Macierz Ansoffa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff, 1957.

Na rys. 2 pokazano, że poziom niepewności rośnie wraz z przechodzeniem od penetracji rynku do dywersyfikacji. Dla product managera jest to ważna wskazówka: im dalej organizacja odchodzi od znanej kombinacji rynek – produkt, tym bardziej potrzebuje walidacji hipotez, etapowania inwestycji i precyzyjnej kontroli uczenia się.

### 3.3. Zarządzanie portfelem produktów – macierz BCG

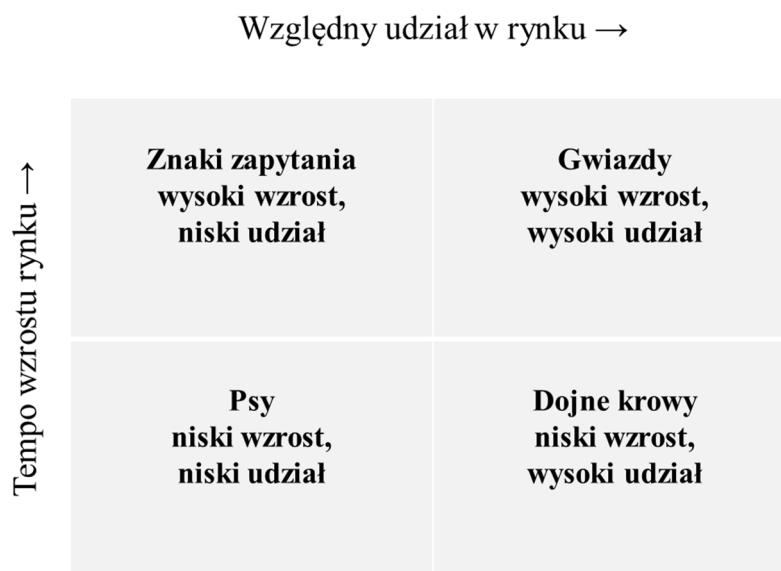
Jeżeli macierz Ansoffa porządkuje kierunki wzrostu, to macierz BCG pomaga myśleć o alokacji zasobów pomiędzy już istniejące produkty lub kategorie. Klasyczny model wykorzystuje dwie osie: tempo wzrostu rynku oraz względny udział w rynku. Na tej podstawie wyróżnia się „gwiazdy”, „dojne krowy”, „znaki zapytania” i „psy”. (Kotler, Keller, 2016). Logika modelu wskazuje, że nie każdy produkt powinien być rozwijany w ten sam sposób – jedne wymagają inwestycji, inne generują gotówkę, jeszcze inne należy selektywnie utrzymywać lub wygaszać.

Krytycy modelu słusznie zauważają, że rzeczywistość jest bardziej złożona niż dwie zmienne, a przewaga rynkowa nie zawsze przekłada się liniowo na rentowność.



Mimo to macierz BCG pozostaje użyteczna w edukacji i praktyce, ponieważ porządkuje rozmowę o portfelu. W szczególności pomaga ograniczyć częsty błąd organizacyjny, polegający na utrzymywaniu zbyt wielu słabych produktów jednocześnie. Takie rozproszenie zasobów obniża zdolność firmy do inwestowania w najbardziej obiecujące obszary.

Współcześnie portfel produktów bywa coraz bardziej złożony, ponieważ obejmuje towary, usługi i moduły cyfrowe. W takim układzie macierz BCG nie powinna być traktowana mechanicznie, lecz jako punkt wyjścia do dyskusji uzupełnianej danymi o marży, koszcie obsługi i potencjale cross-sell. Jej siłą pozostaje prostota, która ułatwia komunikację strategiczną w organizacji.



Rys. 3. Macierz BCG

Źródło: opracowanie własne na podstawie klasycznej logiki portfelowej BCG.

W kontekście dydaktycznym warto wykorzystywać macierz BCG nie po to, by „szufladkować” produkt raz na zawsze, lecz by zmuszać studentów i menedżerów do zadania pytania: jakie produkty finansują rozwój, które generują wzrost, a które jedynie absorbują uwagę zespołu?

Podsumowując, zarządzanie produktem w ujęciu strategicznym polega na spójnym łączeniu decyzji o wzroście, zasobach i priorytetach. Modele Ansoffa i BCG, mimo swojej klasyczności, nadal dobrze spełniają funkcję porządkującą.



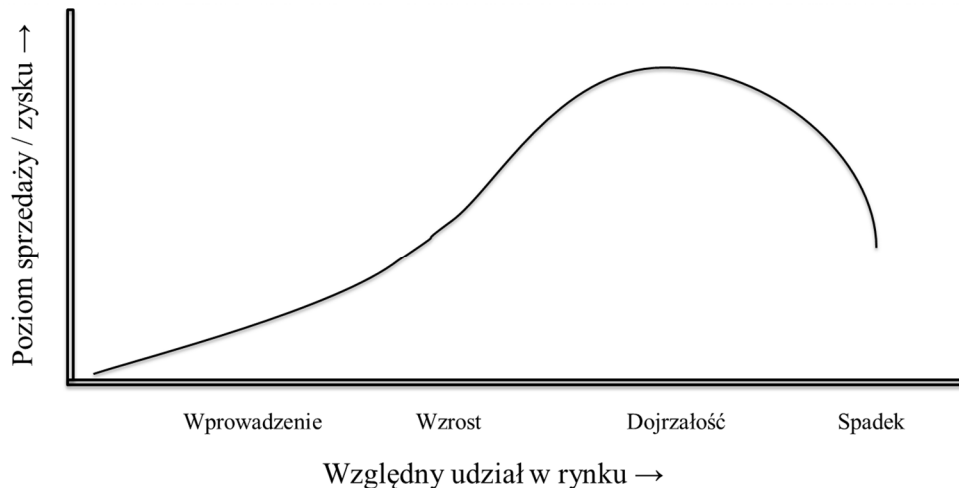
## 4. Cykl życia produktu i strategie w kolejnych fazach

### 4.1. Klasyczny model PLC

Koncepcja cyklu życia produktu (product life cycle – PLC) zakłada, że większość produktów przechodzi przez sekwencję faz: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość i spadek. Model ten, spopularyzowany przez Levitta (1965), służy do porządkowania obserwacji dotyczących dynamiki sprzedaży, rentowności, intensywności konkurencji i zachowań nabywców i ciągle pozostaje jednym z najbardziej znanych modeli w nauczaniu marketingu i zarządzania produktem.

W fazie wprowadzenia sprzedaż narasta powoli, a koszty promocji, dystrybucji i edukacji rynku są relatywnie wysokie. W fazie wzrostu rośnie akceptacja rynkowa, pojawiają się konkurenci, a rentowność poprawia się dzięki skali. Dojrzałość oznacza względne nasycenie rynku, silniejszą konkurencję cenową oraz większe znaczenie różnicowania, doświadczenia i efektywności kosztowej. W fazie spadku organizacja staje przed pytaniem, czy produkt rewitalizować, repozycjonować, „doić” czy wycofać.

Na rynkach współczesnych cykle życia wielu produktów ulegają skróceniu, szczególnie w kategoriach silnie zależnych od trendów, technologii i platform cyfrowych. Z drugiej strony niektóre oferty, zwłaszcza usługi o silnej marce, mogą przez długi czas pozostawać w fazie dojrzałości, jeśli są stale odświeżane i rozszerzane o nowe doświadczenia. Oznacza to, że PLC należy interpretować elastycznie – jako model wspierający refleksję strategiczną, a nie prostą prognozę opartą wyłącznie na krzywej sprzedaży.



Rys. 4. Klasyczny cykl życia produktu z orientacyjną krzywą zysku  
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Levitt, 1965; Kotler, Keller, 2016.

## 4.2. Strategie dla faz: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek

W fazie wprowadzenia najważniejsze stają się: precyzyjne określenie segmentu docelowego, redukcja niepewności klienta oraz walidacja założeń ekonomicznych. Produkt rzadko jest doskonały w chwili premiery; kluczowe staje się zatem szybkie uczenie się z rynku. W tej fazie błędem jest zbyt szerokie pozycjonowanie i nadmiernie kosztowna skala bez potwierdzenia dopasowania produktu do rynku. Literatura o nowych produktach konsekwentnie wskazuje, że jakość wczesnej walidacji ma krytyczne znaczenie dla powodzenia komercjalizacji (Cooper, 2019).

W fazie wzrostu organizacja zwykle inwestuje w skalowanie kanałów, poprawę jakości dostaw i rozszerzenie wariantów produktu. Nacisk przenosi się z wstępnej edukacji rynku na przechwytywanie udziału w rynku i wzmacnianie przewagi przed nasileniem konkurencji. W tej fazie szczególnie ważna jest jakość operacyjna, ponieważ szybki wzrost może obnażyć słabości procesów, które wcześniej nie były widoczne.

W dojrzałości rośnie znaczenie zarządzania rentownością, doświadczeniem klienta i portfelem rozszerzeń.

W fazie spadku możliwe są co najmniej cztery reakcje: utrzymywanie produktu przy minimalnych inwestycjach, selektywne podtrzymanie w niszy, repozycjonowanie lub wycofanie. Czasem pojawia się także „odnowienie” – nowa wersja produktu, zmiana grupy docelowej albo przekształcenie oferty w usługę. W praktyce przykładem może



być restauracja, która po okresie dojrzałości przechodzi z klasycznego menu do modelu subskrypcyjnych lunch boxów. Wszystkie fazy cyklu życia i towarzyszące im decyzje zarządcze prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Dominujące decyzje zarządcze w fazach cyklu życia produktu

Faza	Dominujące cele	Typowe decyzje
Wprowadzenie	Walidacja potrzeb i modelu ekonomicznego	segmentacja, edukacja rynku, testy ceny
Wzrost	Skalowanie i przejmowanie udziału w rynku	rozszerzenia produktu, rozwój kanałów, standaryzacja procesów
Dojrzałość	Obrona marży i różnicowanie doświadczenia	pakiety usług, optymalizacja kosztów, repozycjonowanie wariantów
Spadek	Selekcja inwestycji lub wygaszenie	niszowanie, „dojenie”, odnowienie, wycofanie

Źródło: Cooper, 2019.

Podsumowując, PLC jest użyteczne wtedy, gdy prowadzi do konkretnych decyzji o inwestycjach, pozycjonowaniu i zarządzaniu portfelem. Sam opis krzywej bez konsekwencji strategicznych ma niewielką wartość praktyczną.

## 5. Rozwój nowych produktów i usług

### 5.1. Stage-gate, agile i eksperymentowanie

Jednym z kluczowych zadań product management jest projektowanie oraz wdrażanie nowych produktów. Historycznie ważnym podejściem jest model stage-gate, w którym proces rozwoju dzielony jest na etapy rozpoznania, budowy koncepcji, rozwoju, testów i komercjalizacji, a pomiędzy nimi umieszczane są bramki decyzyjne. Ich funkcją jest ograniczanie ryzyka poprzez ocenę danych i stopniowe angażowanie zasobów (Cooper, 2019). Model ten dobrze sprawdza się w projektach o wysokim koszcie inwestycyjnym, wymagających formalizacji i ścisłej koordynacji.

Jednocześnie rozwój produktów cyfrowych i usługowych spopularyzował podejście zwinne, oparte na iteracjach, krótkich cyklach uczenia się i pracy na minimalnie użytecznych wersjach produktu. W praktyce coraz częściej obserwuje się rozwiązania hybrydowe: z jednej strony organizacja zachowuje bramki decyzyjne



i kontrolę portfelową, z drugiej – wewnątrz etapów operuje sprintami. Taka architektura pozwala połączyć dyscyplinę inwestycyjną z szybkością uczenia się.

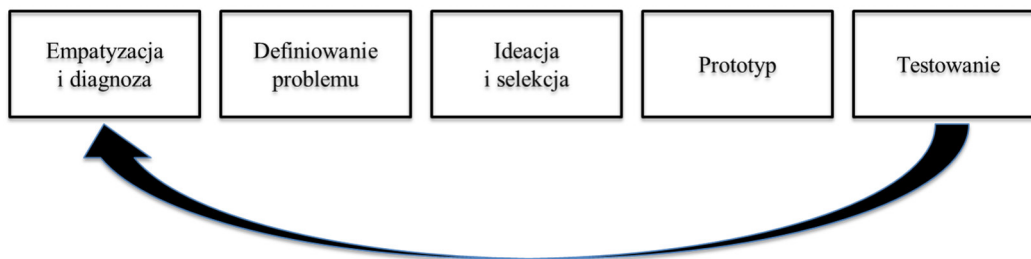
Współczesne badania nad nowym rozwojem produktów podkreślają znaczenie zdolności organizacyjnych, orientacji rynkowej i przedsiębiorczości. Sahi i in. (2024) pokazują, że sukces nowych produktów wzmacniają łącznie orientacja rynkowa i orientacja przedsiębiorcza, a czynniki wewnętrzne – takie jak satysfakcja pracowników – wpływają na zdolność firmy do przekuwania sygnałów rynkowych w skuteczne wdrożenia. Oznacza to, że rozwój nowych produktów nie jest wyłącznie procedurą, lecz systemem organizacyjnego uczenia się.

## 5.2. Design thinking i service design

Design thinking jest podejściem projektowym, które rozpoczyna się od empatii wobec użytkownika, następnie prowadzi do definiowania problemu, generowania pomysłów, prototypowania i testowania. Siłą tej metody jest przeniesienie uwagi z samego rozwiązania na problem klienta. Brown (2009) oraz Liedtka i Ogilvie (2011) wskazują, że design thinking sprzyja innowacji zwłaszcza tam, gdzie potrzeby użytkowników są wielowymiarowe lub częściowo ukryte. W kontekście zarządzania produktem metoda ta stanowi cenne uzupełnienie analiz ilościowych, ponieważ pozwala uchwycić motywacje, bariery i kontekst użycia.

W praktyce product management design thinking nie zastępuje analizy biznesowej, lecz ją poprzedza i wzbogaca. Empatyzacja i testowanie pomagają lepiej dobrać zakres projektu, zidentyfikować minimalny zbiór cech krytycznych i odróżnić problemy rzeczywiste od pozornych.

Zestawienie przedstawione na rys. 5 podkreśla, że nowoczesne procesy rozwoju produktów łączą empatię, szybkie uczenie się i formalne decyzje inwestycyjne. To połączenie ma szczególne znaczenie w projektowaniu usług, gdzie ryzyko błędnego zdefiniowania problemu klienta jest wysokie.



Rys. 5. Relacja między procesem design thinking a logiką etapowania rozwoju produktu  
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brown, 2009; Liedtka, Ogilvie, 2011; Cooper, 2019.

Podsumowując, rozwój nowych produktów i usług wymaga jednocześnie dyscypliny i elastyczności. Stage-gate, agile i design thinking nie muszą się wykluczać – przeciwnie, w wielu organizacjach tworzą komplementarny system rozwoju oferty.

## 6. Współczesne wyzwania product management

Pierwszym wyzwaniem jest włączenie sztucznej inteligencji do pracy produktowej. Mahajan (2024) pokazuje, że AI może wspierać analizę rynku, priorytetyzację wymagań, testowanie wariantów, personalizację oraz prognozowanie popytu. Jednocześnie rośnie znaczenie zagadnień etycznych, jakości danych i odpowiedzialności za decyzje algorytmiczne. Z perspektywy menedżerskiej AI nie zwalnia z potrzeby rozumienia problemów użytkownika; raczej zwiększa znaczenie kompetencji interpretacyjnych i zdolności do krytycznej oceny rekomendacji systemów.

Drugim wyzwaniem pozostaje customer experience orientation. Arkadan i in. (2024) proponują ujęcie doświadczenia klienta jako orientacji organizacyjnej, zakorzenionej w wartościach i normach zachowań, a nie jedynie zbiorze pojedynczych działań marketingowych. Dla zarządzania produktem oznacza to przesunięcie punktu ciężkości z samej funkcjonalności na całą podróż klienta: od odkrywania potrzeby, przez zakup, użycie, serwis, aż po odnowienie lub rezygnację. Na rynkach dojrzałych to właśnie jakość podróży klienta bywa czynnikiem trudniejszym do skopiowania niż sama oferta.

Trzecim wyzwaniem jest zrównoważony rozwój i gospodarka obiegu zamkniętego. W coraz większej liczbie branż decyzje produktowe są oceniane nie tylko pod kątem ceny i użyteczności, ale również trwałości, możliwości naprawy,



energochłonności i wpływu środowiskowego. Dla producentów dóbr materialnych oznacza to konieczność projektowania dłuższego cyklu życia lub modeli refurbishment. Dla usług – potrzebę bardziej oszczędnych procesów i przejrzystej komunikacji wartości. Z perspektywy strategicznej sustainability staje się nie tyle dodatkiem reputacyjnym, ile elementem decyzji o samej architekturze produktu i modelu biznesowego.

Wreszcie, wyzwaniem stale obecnym pozostaje integracja funkcji wewnątrz organizacji. Product management nie przynosi efektów w kulturze silosowej, w której sprzedaż, marketing, technologia i operacje realizują sprzeczne cele. Narver i Slater (1990) już wcześniej pokazywali, że orientacja rynkowa wymaga koordynacji międzyfunkcyjnej. W epoce usług cyfrowych i produktów hybrydowych teza ta jest jeszcze bardziej aktualna. Sukces rynkowy staje się rezultatem jakości współpracy, a nie jedynie jakości pojedynczej decyzji produktowej.

Podsumowując, współczesne product management musi łączyć klasyczne ramy strategiczne z nowymi kompetencjami: pracą na danych, rozumieniem customer experience, odpowiedzialnym wykorzystaniem AI oraz integracją perspektywy zrównoważonego rozwoju.

## 7. Wnioski końcowe

Przegląd literatury i modeli pokazuje, że zarządzanie produktem nie jest pojedynczą techniką, lecz złożonym systemem myślenia i działania. Obejmuje rozumienie produktu jako wartości i doświadczenia, wybór kierunków wzrostu, zarządzanie portfelem, decyzje o rozwoju nowych ofert oraz reagowanie na zmiany technologiczne i społeczne. Klasyczne modele – takie jak trzy poziomy produktu, macierz Ansoffa, macierz BCG czy PLC – nie straciły znaczenia, o ile są stosowane refleksyjnie i uzupełniane współczesną wiedzą o danych, usługach i customer experience.

W praktyce menedżerskiej podstawowym wyzwaniem pozostaje utrzymywanie równowagi między orientacją na klienta a dyscypliną ekonomiczną. Produkty nie odnoszą sukcesu wyłącznie dlatego, że są innowacyjne; sukces pojawia się wtedy, gdy



innowacja rozwiązuje ważny problem klienta, da się ją „dowieźć” operacyjnie i można na niej zbudować zdrowy model biznesowy. Z tego względu rozwój produktu powinien być procesem ciągłego uczenia się, a nie jednorazowym aktem projektowym.

Dla dydaktyki zarządzania produktem istotne jest natomiast łączenie modeli teoretycznych z zadaniami analitycznymi. Studenci powinni nie tylko znać definicje, ale również umieć stosować je do oceny konkretnych decyzji: kiedy rozwijać produkt, kiedy go upraszczać, kiedy wejść na nowy rynek, a kiedy zatrzymać inwestycję.

## 8. Ćwiczenia warsztatowe i case study z rozwiązaniami

Poniższe ćwiczenia mają charakter warsztatowy. Każde case study zostało oparte na fikcyjnym przedsiębiorstwie, lecz odwołuje się do realistycznych problemów zarządzania produktem. Po każdym zadaniu przedstawiono modelowe rozwiązanie. Wszystkie firmy i dane mają charakter dydaktyczny.

### 8.1. Case study 1 – FreshBite Foods

FreshBite Foods jest fikcyjną spółką z sektora convenience food, która rozwija markę gotowych, chłodzonych zestawów lunchowych sprzedawanych w sieciach convenience oraz przez własny sklep internetowy. W ciągu pierwszych trzech lat działalności firma odniosła sukces dzięki produktom kierowanym do młodych profesjonalistów pracujących hybrydowo. W czwartym roku pojawiła się jednak presja cenowa ze strony marek własnych dużych sieci, a tempo wzrostu podstawowej linii dań zaczęło spadać. Zarząd rozważa trzy kierunki: zwiększenie penetracji obecnego rynku przez promocje i pakiety, rozwój produktu przez linię wysokobiałkową oraz wejście na nowy segment – catering abonamentowy dla małych biur.

Dodatkowo spółka ma w portfolio trzy inne oferty: linię premium „ChefBox”, która ma wysoki wzrost, lecz mały udział w rynku; klasyczną linię lunchową, generującą największą gotówkę; oraz eksperymentalne desery funkcjonalne, które nie osiągnęły istotnej skali. Zespół produktowy ma ograniczony budżet inwestycyjny i musi zaproponować priorytety na kolejny rok.



Tabela 4. Dane syntetyczne dla FreshBite Foods

Linia produktowa	Tempo wzrostu rynku	Udział FreshBite	Marża operacyjna
Klasyczne lunche	niskie	wysoki	wysoka
ChefBox premium	wysokie	niski	średnia
Desery funkcjonalne	średnie	niski	niska
Abonament biurowy (pomysł)	nieustalone	brak	nieustalona

### Zadania do realizacji

- 1) Zaklasyfikuj obecne linie FreshBite do pól macierzy BCG i uzasadnij wybór.
- 2) Oceń trzy kierunki wzrostu z perspektywy macierzy Ansoffa.
- 3) Zaproponuj rekomendację alokacji budżetu na kolejny rok, uwzględniając ryzyko i potencjał marży.
- 4) Wskaż, które elementy produktu poszerzonego mogłyby pomóc obronić linię klasycznych lunchów przed presją marek własnych.

### Przykładowe rozwiązanie

Klasyczne lunche należy traktować jako „dojną krowę”: wzrost rynku jest niski, ale udział FreshBite pozostaje wysoki, a marża operacyjna relatywnie dobra. Linia ChefBox premium odpowiada „znakowi zapytania” z potencjałem przejścia do „gwiazdy”, ponieważ działa na rosnącym rynku, lecz jej udział pozostaje ograniczony. Desery funkcjonalne przypominają „psy” lub słabe „znaki zapytania”, gdyż nie wykazują wyraźnej przewagi udziałowej ani marżowej. Pomysł abonamentu biurowego nie powinien być jeszcze klasyfikowany portfelowo – najpierw wymaga walidacji.

Z punktu widzenia Ansoffa działania promocyjne w klasycznych lunchach oznaczają penetrację rynku, linia wysokobiałkowa – rozwój produktu, a abonament dla małych biur – rozwój rynku lub częściową dywersyfikację, zależnie od zakresu zmian operacyjnych. Najbezpieczniejszą drogą jest połączenie penetracji i rozwoju produktu: obrona bieżącej bazy klientów przez pakiety oraz wprowadzenie linii wysokobiałkowej, która odpowiada na nową potrzebę, ale wykorzystuje istniejące kompetencje marki.

Rekomendacja budżetowa powinna polegać na utrzymaniu inwestycji w klasyczne lunche jako źródło gotówki, selektywnym dofinansowaniu ChefBox premium w wybranych kanałach oraz ograniczeniu wydatków na desery funkcjonalne



do minimum. Abonament biurowy warto uruchomić w formie pilotażu w jednej lokalizacji, z jasno określonymi miarami sukcesu. W obronie klasycznych lunchów pomocne będą elementy produktu poszerzonego: program lojalnościowy w aplikacji, przewidywalna dostawa, abonament „5 lunchów w tygodniu”, lepsza identyfikacja wartości odżywczej i prosty system reklamacyjny.

## 8.2. Case study 2 – AuroraStay Hotels

AuroraStay Hotels to fikcyjna polska sieć hoteli miejskich średniego segmentu. Firma przez lata konkurowała lokalizacją i ceną, jednak po pandemii zauważyła wzrost znaczenia doświadczenia klienta, szczególnie w zakresie wygody zameldowania w hotelu, komunikacji mobilnej i szybkości reagowania na problemy. Wyniki ankiet wskazują, że goście doceniają czystość i lokalizację, ale krytykują kolejki przy recepcji, niespójne informacje między kanałem www a recepcją oraz brak spersonalizowanej komunikacji przed przyjazdem. Zarząd planuje nową usługę „Aurora Flow”, która ma połączyć mobilny „check-in”, wybór preferencji pobytu i zgłaszanie potrzeb w aplikacji.

Problem polega na tym, że dział IT proponuje rozbudowaną aplikację z wieloma funkcjami, dział operacyjny obawia się kosztów wdrożenia, a marketing naciska na szybkie wdrożenie. Zespół produktowy ma zdecydować, jak zaprojektować usługę, które cechy są podstawowe, a które atrakcyjne, oraz w jaki sposób ograniczyć ryzyko błędnego wdrożenia.

Zadania do realizacji:

- 1) Zastosuj logikę design thinking i zaproponuj pięć kroków pracy nad usługą „Aurora Flow”.
- 2) Wykorzystaj model Kano i wskaż: cechy podstawowe, jednowymiarowe oraz atrakcyjne w projektowanej usłudze.

### Przykładowe rozwiązanie

Proces należy zacząć od empatyzacji: wywiadów z gośćmi i personelem, obserwacji ścieżki meldowania oraz analizy opinii po pobycie. Następnie trzeba zdefiniować problem nie jako „brak aplikacji”, lecz jako „zbyt wysoki wysiłek klienta i niespójność doświadczenia przy przyjeździe”. W trzecim kroku zespół generuje



warianty rozwiązań, w czwartym przygotowuje prosty prototyp ścieżki mobilnego check-in, a w piątym – testuje go w jednym hotelu z wybranymi użytkownikami. Takie podejście pozwala uniknąć budowania zbyt rozbudowanego systemu bez potwierdzenia wartości dla klienta.

W modelu Kano do cech podstawowych należy zaliczyć poprawność rezerwacji, bezpieczeństwo danych, zgodność informacji między kanałami oraz możliwość szybkiego kontaktu z obsługą. Cechy jednowymiarowe to szybkość check-in, czas reakcji na zgłoszenie i czytelność komunikatów. Cechy atrakcyjne mogą obejmować wybór typu poduszki, rekomendacje lokalnych atrakcji czy opcję wcześniejszego wyboru pokoju. Błędem byłoby inwestowanie w „zachwycacze” bez zabezpieczenia podstawowych elementów usługi.

### 8.3. Case study 3 – Voltix Urban Mobility

Voltix Urban Mobility to fikcyjny operator miejskich rowerów elektrycznych działający w modelu abonamentowym. Firma oferuje trzy warianty: Basic (sam rower), Plus (rower i serwis door-to-door) oraz Flex (rower, serwis, ubezpieczenie i aplikacja z planowaniem tras). Po dwóch latach szybkiego wzrostu spółka zauważyła, że klienci coraz częściej porównują oferty nie tylko ceną, lecz również łatwością serwisu i jakością aplikacji. Dodatkowo w części miast pojawiła się konkurencja platformowa, oferująca krótkoterminowy wynajem minutowy. Zarząd zastanawia się, czy dalej rozwijać własny model abonamentowy, wejść na nowy segment B2B dla firm, czy też uprościć ofertę i skupić się na najbardziej rentownym wariantcie.

Dane wewnętrzne pokazują, że Basic ma najwyższą liczbę klientów. Plus generuje najlepszą relację marży do lojalności. Flex ma wysokie oceny satysfakcji, lecz jest kosztowny w utrzymaniu i słabo skalowalny operacyjnie. Zespół ma przygotować rekomendację strategiczną.

Tabela 5. Dane syntetyczne dla Voltix Urban Mobility

Wariant	Udział w przychodach	Lojalność 12 mies.	Koszt obsługi
Basic	wysoki	niska	niski
Plus	średni	wysoka	średni
Flex	niski	wysoka	wysoki



## Zadania do realizacji

- 1) Oceń ofertę Voltix z perspektywy cyklu życia produktu i wskaż, w jakiej fazie znajduje się model abonamentowy.
- 2) Zaproponuj decyzję dotyczącą architektury oferty: uproszczenie, utrzymanie czy rozszerzenie.
- 3) Oceń, czy wejście do segmentu B2B dla firm jest rozwojem rynku czy dywersyfikacją.
- 4) Zidentyfikuj elementy produktu poszerzonego, które mają największy wpływ na lojalność klientów.

## Przykładowe rozwiązanie

Model abonamentowy Voltix znajduje się najprawdopodobniej w późnej fazie wzrostu lub wczesnej fazie dojrzałości. Wskaźnikami są rosnąca presja konkurencyjna, większa przejrzystość cenowa oraz przesunięcie uwagi klientów z samego „dostępu do roweru” na jakość doświadczenia i niezawodność usługi. Oznacza to, że dalszy wzrost nie będzie już wynikał wyłącznie z akwizycji, ale z lepszego zarządzania penetracją czy lojalnością klientów i ofertą pakietową.

Najbardziej racjonalna wydaje się architektura oparta na uproszczeniu oferty wokół wariantu Plus jako rdzenia ekonomicznego. Basic generuje wolumen, ale nie buduje lojalności. Flex z kolei może zostać utrzymany jako wariant premium, lecz po ograniczeniu elementów najbardziej kosztotwórczych. Taka decyzja oznacza koncentrację na segmencie, w którym wartość dla klienta i rentowność pozostają najlepiej zbilansowane.

Wejście do segmentu B2B dla firm należy uznać za rozwój rynku, o ile rdzeń produktu – abonament na mobilność elektryczną – pozostaje podobny, a zmienia się przede wszystkim segment odbiorcy. Jeżeli jednak oferta wymagałaby całkowicie nowej architektury produktu, integracji HR i specjalnych usług flotowych, mogłaby zbliżać się do częściowej dywersyfikacji. Dla zachowania kontroli ryzyka rekomendowany jest pilotaż z jednym typem klienta instytucjonalnego.



Najsilniej na pozyskanie i lojalizację klienta wpływają elementy produktu poszerzonego: szybkość serwisu, dostępność roweru zastępczego, jakość aplikacji, transparentność zasad abonamentu i łatwość kontaktu z obsługą. To właśnie te elementy decydują, czy klient postrzega usługę jako wygodny system mobilności, a nie tylko kosztowny rower w abonamencie.

## Bibliografia

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Arkadan, F., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2024). Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52, 1560–1584.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.
- Cooper, R. G. (2019). *Winning at new products: Creating value through innovation* (5th ed.). Basic Books.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39–48.
- Kaartti, V., Ojasalo, J., & Wait, M. (2025). Implementing a customer-centric strategy through service design in financial organisations. *International Journal of Bank Marketing*, 43(5), 921–942. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2024-0375>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43(6), 81–94.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83–91.



- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A Design Thinking toolkit for managers*. Columbia University Press.
- Mahajan, P. (2024). Artificial intelligence in product management. *International Journal of Computer Trends and Technology*, 72(6), 84–93.  
<https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V72I6P112>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Pingali, S. R., Prakash, S., Pedada, K., & Korem, J. R. (2025). *Product management in the digital era: Theory and practice*. Routledge.
- Sahi, G. K., Mahajan, R., & Jones, P. (2024). Strategic imperatives for new product success: An internal stakeholder perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100467. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100467>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.  
<https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.