

Dr hab. Iwona Chomiak-Orsa,  
Prof. UE we Wrocławiu  
Katedra Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu

## RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Szkop pt.:

### **„ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM RELACYJNYM W KOMERCYJNYCH NIERUCHOMOŚCIACH BIUROWYCH”**

napisanej pod kierunkiem naukowym:

promotor:

prof. dr hab. Doroty Jelonek; Politechnika Częstochowska

promotor pomocniczy:

dr inż. Damian Dziembek; Politechnika Częstochowska

Podstawą wydania recenzji jest Uchwała Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 25 stycznia 2022 r. powołująca mnie na recenzenta w/w rozprawy.

Uwzględniając ustawowe kryteria i wymogi stawiane rozprawom doktorskim w kolejnych punktach recenzji zwrócę uwagę przede wszystkim na: wybór tematu rozprawy oraz sposób jego przedstawienia, zawartość merytoryczną, stopień oryginalności zdefiniowanego problemu naukowego, wiedzę teoretyczną jak i zaprezentowany warsztat badawczy.

Spełniając powyższe kryteria recenzja została przeprowadzona oraz opracowana wg. następującego schematu:

1. *Uwagi ogólne dotyczące strony formalnej i redakcyjnej rozprawy*
2. *Ocena wyboru tematu rozprawy i sposobu jego przedstawienia*
3. *Ocena zawartości merytorycznej rozprawy oraz uwagi dyskusyjne*
4. *Ocena stopnia oryginalności omówionego problemu naukowego*
5. *Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w danej dyscyplinie naukowej*
6. *Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez kandydata*
7. *Wnioski końcowe/konkluzja recenzji*

### **1. Uwagi ogólne dotyczące strony formalnej i redakcyjnej rozprawy**

Recenzowana praca obejmuje 259 stron wydruku komputerowego, na które składa się wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, literatura, spis tabel (78), spis rysunków (30), dwa załączniki prezentujące narzędzia badawcze w formie formularzy przeprowadzonych ankiet oraz streszczenie w języku angielskim.

W tym miejscu pragnę zwrócić szczególną uwagę na zawartość rozdziału czwartego, w którym znalazło się aż 57 tabel, prezentujących w syntetyczny ale bardzo czytelny sposób wyniki przeprowadzonych badań.

Sporządzony wykaz literatury jest bardzo obszerny i obejmuje 401 pozycji literaturowych (zarówno polskich jak i zagranicznych). Wśród cytowanych prac można wskazać znaczącą część pozycji publikowanych po roku 2015, co wypełnia postulaty dotyczące aktualności analizowanego piśmiennictwa i bieżącego śledzenia najnowszych dokonań naukowych w analizowanym przez Autorkę obszarze. Oceniając zbieżność wykazanych w bibliografii pozycji należy również wskazać na ich bardzo ścisłe skorelowanie z tematem recenzowanej rozprawy.

Praca napisana jest poprawnym językiem, ze szczególną dbałością o walory językowe a styl prowadzenia wywodu odpowiada kanonowi opracowań naukowych. W ujęciu formalnym zatem, całość pracy prezentuje się bardzo dobrze, spełniając wymogi formalne przewidziane dla prac awansowych na stopień naukowy doktora.

### **2. Ocena wyboru tematu rozprawy i sposobu jego przedstawienia**

Autorka zdefiniowała temat pracy jako zarządzanie kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach biurowych. Tak sformułowany temat powoduje, iż już po samym jego przeczytaniu koncentrujemy się na poszukiwaniu istoty tego problemu. Moim zdaniem dlatego, że nie jest ona oczywista – tak jak w większość tematów podejmowanych w rozprawach doktorskich.

Rynek nieruchomości w ostatnich dekadach znacząco się zmienił. Przedsiębiorstwa tworzące zintegrowane łańcuchy logistyczne wytwarzające produkty w formie nieruchomości komercyjnych oraz niekomercyjnych stały się w ostatnich dwudziestu latach jedną z najbardziej prężnie rozwijających się branż. Konsekwencją tej tendencji było i jest powstawanie nowych modeli oraz rodzajów biznesu, które aktualnie w tej branży funkcjonują bądź bardzo silnie są z nią związane. Nowe formy biznesu, które wykształcił rynek nieruchomości są odpowiedzią na zmieniające się uwarunkowania otoczenia rynkowego. Postęp technologiczny, bogacenia się społeczeństwa, automatyzacja pracy powielarnej, postępująca biurokratyzacja wykształciły nie tylko nowe formy biznesu na rynku nieruchomości, ale w znaczący sposób wpłynęły na kreowanie nowych oczekiwań, potrzeb oraz postaw konsumentów.

Powyższe przekształcenia obserwować można w kontekście całego rynku nieruchomości. Natomiast jeszcze bardziej specyficzne uwarunkowania dotyczą sytuacji na rynku komercyjnych nieruchomości biurowych. Determinanty takie jak: technologizacja i automatyzacja prac powielarnych, spektakularny wzrost budownictwa komercyjnego, tworzenie powierzchni coworkingowych, zmiany sposobów świadczenia pracy, konsekwentny trend przechodzenia na pracę zdalną, wynajem powierzchni biurowych na godziny – te i wiele innych czynników wpłynęło na zmianę oczekiwań w stosunku do pracowników biurowych a to w konsekwencji wymusza zmiany w sposobach zarządzania komercyjnymi nieruchomościami.

Autorka dysertacji przeprowadziła dogłębne badania literaturowe o czym świadczy między innymi bogaty wykaz publikacji, z którego wynika, iż brak jest opracowań opisujących wpływ czynników niematerialnych, szczególnie kapitału relacyjnego, na proces zarządzania komercyjnymi nieruchomościami biurowymi.

Autorka, chcąc wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą zdefiniowała **problem badawczy**, który sformułowała następująco (strona 6):

*„Jakie działania powinni podejmować zarządcy w obszarze zarządzania kapitałem relacyjnym aby zwiększyć konkurencyjność komercyjnych nieruchomości biurowych”*

Zidentyfikowany i zdefiniowany przez Autorkę problem badawczy stanowił podstawę dla sformułowania **hipotezy głównej** dysertacji (strona 6) zakładającej iż:

*„Zarządzanie kapitałem relacyjnym istotnie i pozytywnie wpływa na zwiększenie konkurencyjności komercyjnych nieruchomości biurowych”*

Dlatego też uzupełnieniem oraz uszczegółowieniem hipotezy głównej jest pięć hipotez pomocniczych wskazujących następujące założenia, iż:

**HP 1.** *Aktywność najemców jako prosumentów, pozytywnie wpływa na zarządzanie kapitałem relacyjnym, w komercyjnych nieruchomościach biurowych.*

**HP 2.** *Zaufanie pomiędzy najemcami i zarządcą jest determinantą, która pozytywnie wpływa na budowanie kapitału relacyjnego.*

**HP 3.** *Tożsamość przestrzeni istotnie i pozytywnie wpływa na budowanie kapitału relacyjnego.*

**HP 4.** *Wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań ICT w komunikacji z najemcami, usprawnia zarządzanie kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach biurowych.*

**HP 5.** *Utrwalanie relacji między najemcami pozytywnie wpływa na budowanie kapitału relacyjnego w komercyjnych nieruchomościach biurowych.*

Przy tak zdefiniowanym problemie badawczym oraz postawionych hipotezach określających jednocześnie lukę badawczą sformułowano **cel główny (CG)** dysertacji doktorskiej (strona 7), którym jest:

***Opracowanie modelu zarządzania kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach biurowych***

W uzupełnieniu do celu głównego Autorka zdefiniowała cele szczegółowe (strona 7), których realizacja powinna w znaczący sposób wspomóc osiągnięcie celu głównego rozprawy tj.:

**CS 1.** *Zdefiniowanie determinant wpływających na konkurencyjność komercyjnych nieruchomości biurowych ze szczególnym uwzględnieniem roli kapitału relacyjnego.*

**CS 2.** *Identyfikacja roli najemców jako prosumentów, w zarządzaniu kapitałem relacyjnym, w komercyjnych nieruchomościach biurowych.*

**CS 3.** *Rozpoznanie zaufania między najemcami i zarządcą jako czynnika sprzyjającego budowaniu i utrwalaniu kapitału relacyjnego w komercyjnych nieruchomościach biurowych.*

**CS 4.** *Określenie wpływu tożsamości przestrzeni na budowanie kapitału relacyjnego.*

**CS 5.** Identyfikacja nowoczesnych rozwiązań ICT wykorzystywanych w komunikacji z najemcami.

**CS 6.** Rozpoznanie determinant, które kształtują i utrwalają relacje między najemcami.

Autorka rozprawy weryfikuje postawione hipotezy oraz realizuje założone cele w efekcie zaplanowanego i przeprowadzonego procesu badawczego. W celu zapewnienia wyższej jakości przeprowadzonych badań empirycznych Autorka wykorzystwała triangulację metod badawczych. Takie podejście w znaczący sposób poszerza perspektywę oceny analizowanego zagadnienia oraz pozwala na zidentyfikowanie większej ilości determinant wpływających na ostateczny kształt zaprezentowanego modelu.

W przeprowadzonych badaniach Autorka wykorzystwała metodę badań ankietowych, których wyniki poddała statystycznej analizie danych. Uszczegółowieniem oraz pogłębieniem wyników badań ankietowych były przeprowadzone przez Autorkę badania fokusowe oraz wywiad ukierunkowany.

Za bardzo cenną syntetyczną wizualizację wyводу poprowadzonego przez Autorkę w pracy oceniam zamieszczony na stronie 8 rysunek, który w czytelny sposób wskazuje na logiczną konstrukcję pracy oraz jej powiązanie z postawionymi celami szczegółowymi, których realizacja doprowadza w efekcie końcowym do skonstruowania w rozdziale piątym modelu – który stanowi cel główny recenzowanego opracowania.

Wybór tematyki rozprawy jak również przeprowadzony proces identyfikacji, analizy, badania oraz wnioskowania zaprezentowany syntetycznie we wstępie rozprawy oraz szczegółowo w poszczególnych rozdziałach rozprawy oceniam bardzo dobrze. Praca została napisana w sposób bardzo zwarty, logiczny oraz rzetelny. Wszystkie przeprowadzone rozważania związane są bezpośrednio lub pośrednio ze zdefiniowanym celem głównym. Wywód natomiast prowadzony jest bardzo konsekwentnie, przez co każdy kolejny rozdział odpowiada za realizację postawionych szczegółowych celów badawczych.

Analizując konstrukcję pracy oraz zamieszczone przez Autorkę w poszczególnych rozdziałach rozważania uważam, że przedłożona do oceny praca świadczy o bardzo dogłębnym zapoznaniu się Autorki z tematem zarówno w perspektywie teoretycznej jak i praktycznej.

Zaprezentowane przez Autora badania świadczą o gruntownym przemyśleniu procedury badawczej jak również umiejętności wysokiego stopnia syntetyzowania oraz analizy zebranego materiału faktograficznego.

### **3. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy oraz uwagi dyskusyjne**

W konsekwencji postawionej hipotezy głównej, hipotez szczegółowych oraz zdefiniowanego celu głównego i celów szczegółowych, Autorka zaprojektowała rozprawę w układzie adekwatnym do przeprowadzonego wyводу logicznego zakładającego proces czteroetapowy tj.: badania teoretyczne – koncepcja wyłaniająca się z badań teoretycznych – weryfikacja empiryczna zasadności koncepcji – konstrukcja modelu stanowiąca efekt badań teoretycznych oraz empirycznych.

Rozprawa została podzielona na **pięć rozdziałów**, w których w konsekwentny sposób Autorka dąży do weryfikacji postawionych hipotez oraz realizacji założonych celów szczegółowych oraz celu głównego.

Celem głównym rozprawy jest opracowanie modelu zarządzania kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach, toteż **rozdział pierwszy** poświęcony został gruntownej analizie literatury z obszaru zarządzania kapitałem relacyjnym. Dokonano bardzo dogłębnego przeglądu definicji kapitału relacyjnego, między innymi jako elementu kapitału intelektualnego organizacji, obok kapitału

ludzkiego i strukturalnego. Następnie omówiono problemy zarządzania kapitałem relacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem roli klientów, jako najważniejszej grupy interesariuszy oraz zwrócono uwagę na technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) wykorzystywane w zarządzaniu relacjami z klientem.

**Drugi rozdział** Autorka poświęca na dogłębne zidentyfikowanie oraz scharakteryzowanie dziedziny problemu którą w rozprawie jest specyfika zarządzania komercyjnymi nieruchomościami biurowymi. W tym obszarze wskazała na ewolucyjny rozwój nowoczesnych obiektów biurowych w Polsce oraz przybliżyła specyfikę zarządzania komercyjnymi nieruchomościami biurowymi, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania kapitałem relacyjnym. W rozdziale tym zwróciła uwagę na szczególne znaczenie interesariuszy w uwarunkowaniach determinujących konkurencyjność komercyjnych nieruchomości biurowych.

Zakończenie rozdziału drugim omówieniem uwarunkowań konkurencyjności komercyjnych nieruchomości biurowych pozwoliło Autorce na bardzo płynne oraz logiczne przejście do tematyki **rozdziału trzeciego**, który stanowi swoiste spięcie dwóch poprzednich i omawia zarządzanie kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach biurowych. Autorka dokonała analizy oraz charakterystyki tego obszaru z perspektyw takich jak: interesariusze, obszary zarządzania, czynniki determinujące budowanie kapitału relacyjnego, wspomaganie konkurencyjności oraz możliwości zastosowania rozwiązań ICT. Autorka skupiła się przede wszystkim na tzw. rozwiązaniach ICT obsługujących komercyjne nieruchomości biurowe oraz narzędziami klasy CRM do zarządzania relacjami z już posiadаныmi klientami. W tym miejscu zabrakło mi skorelowania omówionych w rozdziale pierwszym na stronie 39 w tabeli 1.4 mediów społecznościowych z potencjałem jaki mogą stworzyć dla zarządzania kapitałem relacyjnym komercyjnych nieruchomości biurowych.

*Toteż, na tym etapie analizy przedłożonej rozprawy prosiłabym Autorkę o wypowiedź związaną z jej punktem widzenia dotyczącego możliwości zastosowania SM w tworzeniu i zarządzaniu kapitałem relacyjnym komercyjnych nieruchomości biurowych. Czy jest w stanie zidentyfikować obszary i wskazać na potencjalne korzyści z wykorzystania tej grupy rozwiązań ICT w obszarze zarządzania kapitałem relacyjnym komercyjnych nieruchomości biurowych?*

Niemniej jednak, zaprezentowane w trzech pierwszych rozdziałach dysertacji rozważania teoretyczne pozwoliły Autorce na zidentyfikowanie oraz omówienie teoretycznych założeń, które stanowią podwaliny dla zdefiniowanej i przeprowadzonej procedury badawczej oraz przyczyniają się do teoretycznego uzasadnienia modelu – stanowiącego główny cel i założenie pracy.

Rozdział czwarty i piąty to studium empiryczne.

**Rozdział czwarty** poświęcony został na charakterystykę przeprowadzonych badań. Autorka definiując procedurę badawczą opisała metodykę badań, przyjęte założenia, sposób doboru próby badawczej oraz wykorzystane narzędzia badawcze. Na szczególną uwagę w tym miejscu zasługuje fakt iż Autorka przebadła dwie odrębne grupy respondentów – dążąc do empirycznej weryfikacji zidentyfikowanych teoretycznie uwarunkowań zarządzania kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach biurowych.

Toteż, w kolejnej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w oparciu o dwa rodzaje kwestionariuszy ankietowych: pierwsze – skierowane do najemców a drugie – do zarządzających i właścicieli obiektów biurowych. Uzyskane wyniki zostały poddane obróbce statystycznej, której synteza i wizualizacja została bardzo obszernie zaprezentowana w tabelach i rysunkach. Na tym etapie pracy Autorka dokonała oceny istotności różnic między badanymi grupami

wynajmujących i najemców, chcąc zweryfikować wpływ poszczególnych determinant na budowanie relacji, zarządzanie kapitałem relacyjnym oraz na zwiększenie konkurencyjności komercyjnych nieruchomości biurowych.

Przeprowadzone badania pozwoliły Autorce na pozytywne zweryfikowanie hipotezy głównej rozprawy jak również na realizację pierwszego celu szczegółowego.

**Rozdział piąty** jest wynikiem wszystkich wcześniejszych rozważań Autorki i prezentuje główny efekt jej wysiłku badawczego, stanowiąc równocześnie o indywidualnym wkładzie Autorki w dyscyplinę Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

W rozdziale tym, w oparciu o zgromadzone dane i przeprowadzone badania empiryczne, skonstruowano autorski model zarządzania kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach biurowych. Zaproponowany model przedstawia i porządkuje proces zarządzania kapitałem relacyjnym, opisuje jego beneficjentów, korzyści płynące z jego zastosowania. Omówione zostały możliwości jego zastosowania w obiektach biurowych oraz opisano jego wpływ na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej w badanych nieruchomościach. Autorka dokonuje w tym rozdziale weryfikacji zaprezentowanego modelu poprzez przedstawienie wyników badań pogłębionych tj. wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z właścicielami i zarządcami obiektów biurowych w celu oceny przydatności zaproponowanego modelu zarządzania kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach biurowych.

Bardzo znaczący jest również ostatni podrozdział, w którym Autorka przedstawia rekomendacje służące skutecznemu wykorzystaniu zaproponowanego modelu zarządzania kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach biurowych.

*Zaprezentowany przez Autorkę model uważam, za niezwykle istotny oraz kompleksowy. Natomiast pragnę podjąć dyskusje dotyczącą zaprezentowanych w tabeli 5.1 i 5.2 determinant oraz proponowanych działań. Narzędzia ICT zostały wskazane jako jedna z determinant – natomiast chciałam tak przewrotnie zapytać się: czy Autorka nie uważa, że odpowiednie zastosowanie narzędzi ICT ma znaczenie w obszarze każdej z determinant? – czyli precyzując pytanie – czy traktowanie najemcy jako prosumenta jest możliwe lub/i wzmacniane przez wykorzystanie technologii? Czy budowanie zaufania – można uzyskać w wyniku odpowiedniego stosowania technologii?*

*Reasumując moje pytania oraz zachętę do dyskusji, jaką wyartykułowałam oceniając każdy z elementów rozprawy – stwierdzam, że perspektywa zawarta w ocenianej dysertacji tworzy konstrukt systemowy, na wysokim poziomie abstrakcji odpowiadającym potrzebom tej klasy rozwiązania koncepcyjnego. Moje pytania natomiast, najczęściej związane były z chęcią podjęcia dyskusji z Autorką na temat rozwiązań bardziej elementarnych, dedykowanych dla menadżerów i właścicieli komercyjnych nieruchomości biurowych.*

Niemniej jednak, mimo zawartych pytań i uwag dyskusyjnych, uważam, iż zaprezentowane w rozprawie rozwiązanie jest przemyślane, systemowe oraz bardzo kompletne w swojej koncepcji.

Całość rozprawy dopełnia podsumowanie, bibliografia, spisy rysunków, tabel oraz załączniki.

Podsumowując ocenić należy, iż zaproponowana przez Autorkę struktura rozprawy jest spójna z jej celami i w sposób jednoznaczny poszczególne rozdziały odwołują się do zdefiniowanych celów rozprawy. Autorka w sposób sprawny przedstawia cały przeprowadzony cykl badawczy, jak również

przejrzyście prezentuje założenia oraz konstrukcję modelu. Co więcej w badaniach pogłębionych pokusiła się o wtórną weryfikację swojej koncepcji.

Pozwala to na wysoką ocenę w kontekście hipotez badawczych przyjętych przez Autorkę rozprawy.

#### **4. Ocena stopnia oryginalności problemu naukowego**

Oceniając oryginalność zaproponowanego rozwiązania dla postawionego problemu badawczego warto spojrzeć nań poprzez pryzmat modelu nauki, który tradycyjnie zamyka się w procesie:

teoria-empiria-koncepcja-weryfikacja. Najsilniejszą stroną recenzowanej pracy jest drugi oraz trzeci z wymienionych elementów, do których nawiążę poniżej.

Pierwszy, tj. teoria został bardzo gruntownie rozpoznany oraz przeanalizowany (są to przede wszystkim rozdziały 1 oraz 3). Zostały napisane poprawnie, w oparciu o aktualną literaturę przedmiotu.

Natomiast największą wartość upatruję w przeprowadzonych badaniach oraz zaprezentowanej koncepcji modelowego rozwiązania. Stworzony przez Autorkę konstrukt wynika z gruntownej analizy piśmiennictwa - rozdziały 1-3 oraz przeprowadzonych w dwóch perspektywach respondentów – badań.

W wyniku powyższego zaprezentowany konstrukt koncepcyjny jest logiczny, spójny oraz czytelny.

Przechodząc do konkluzji – uważam, że zaproponowana koncepcja modelu zarządzania kapitałem relacyjnym w komercyjnych nieruchomościach biurowych charakteryzuje się dużym stopniem oryginalności i odpowiada wymaganiom formalnym stawianym przed pracami doktorskimi. Zaproponowana koncepcja jest nie tylko oryginalnym, autorskim pomysłem Doktorantki, ale stanowi bardzo istotną propozycję rozwiązania o znaczących walorach użytkowych, których jakość została również przebadana i zweryfikowana przez Autorkę w pracy.

#### **5. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w danej dyscyplinie naukowej**

W recenzowanej pracy zawarta została bardzo dokładna i szczegółowa analiza literatury nie tylko krajowej ale również zagranicznej z obszaru koncepcji zarządzania, kapitału relacyjnego, specyfiki komercyjnych nieruchomości biurowych oraz ewolucji rozwiązań ICT.

Jak już wielokrotnie wspominałam we wcześniejszych sekcjach recenzji – przedłożona praca charakteryzuje się znaczną interdyscyplinarnością podejścia Autorki oraz obejmuje bardzo szerokie spektrum zagadnień teoretycznych. Aby właściwie zaprezentować swoją koncepcję Autorka dysertacji musiała dokonać wielopłaszczyznowych badań literaturowych z teorii zarządzania organizacjami, trendów i rozwiązań w obszarze wykorzystania ICT w zarządzaniu organizacjami ale i w identyfikacji specyfiki rynku komercyjnych nieruchomości biurowych – i z tego zadania wywiązała się w bardzo wysokim stopniu.

Na szczególną uwagę zasługuje rozdział trzeci poświęcony charakterystyce zarządzania kapitałem relacyjnym w kontekście komercyjnych nieruchomości biurowych – co samo w sobie stanowiło trudne i oryginalne połączenie dwóch obszarów analizy. Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe oceniam poziom wiedzy teoretycznej Autorki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na bardzo wysokim poziomie.

## **6. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez kandydata**

Autorka recenzowanej pracy przygotowała rozprawę według standardowego układu odwzorowującego proces naukowy: teoria-empiria-koncepcja-weryfikacja. Jak już opisywałam we wcześniejszych punktach recenzji – wszystkie powyższe etapy realizacji samodzielnego procesu naukowego zostały przez Doktorantkę przeprowadzone w bardzo dokładny i staranny sposób.

Zaprezentowana koncepcja modelu zarządzania kapitałem relacyjnym w kontekście komercyjnych nieruchomości biurowych została przygotowana w wyniku przeprowadzonych szerokich ale i dogłębnych badań literaturowych. Co więcej zaproponowana koncepcja została posadowiona w kontekście uwarunkowań prawnych, które również zostały bardzo precyzyjnie przeanalizowane pod kątem ich znaczenia dla proponowanego modelu.

Stworzona koncepcja stanowi bardzo dobrze przygotowany oraz zdefiniowany konstrukt naukowy - co po raz kolejny świadczy o szerokiej wiedzy i bogatym warsztacie naukowym doktorantki. W pracy nie zabrakło również badań empirycznych mających na celu weryfikację koncepcji doktorantki w środowisku biznesowym. Tak jak w poprzednich etapach prowadzonego wywodu naukowego – również i na tym etapie stwierdzam, że proces badań empirycznych został bardzo dobrze zaplanowany i przeprowadzony. Wyniki badań natomiast zostały poddane szczegółowej analizie i ocenie, która przyczyniła się do sformułowania wniosków w ostatnim fragmencie rozprawy.

Toteż zaprezentowany przez Autorkę warsztat badawczy, jak również umiejętność wyciągania wniosków projektujących zasługują na duże słowa uznania.

## **7. Wnioski końcowe/konkluzja recenzji**

Recenzowana praca stanowi ważny wkład Autorki w rozwój badań naukowych odnoszących się do nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Opracowanie jest w pełni oryginalne oraz dojrzałe. Autorka przeprowadziła analizę problemu, zasugerowała rozwiązanie oraz dokonała ewaluacji i walidacji zaproponowanego rozwiązania w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych. Logika prowadzonego dyskursu naukowego jest zwięzła i jasna.

Co więcej rozprawa – moim zdaniem – wypełnia znaczącą lukę poznawczą jaką jest zarządzanie komercyjnymi nieruchomościami biurowymi.

Dlatego uważam, że przedstawiona do oceny rozprawa doktorska Pani mgr Katarzyny Szkop wnosi istotne wartości do dziedziny nauk społecznych, dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości oraz spełnia wszystkie wymogi stawiane pracom doktorskim zgodnie z art. 13.1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule w zakresie sztuki z dnia 14.03.2003 r. i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Z poważaniem

dr hab. Iwona Chomiak-Orsa,

prof. UE we Wrocławiu