



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

*Ευθυγράμμιση της Διαχείρισης Εταιρικής Ακίνητης Περιουσίας με την Εταιρική  
Στρατηγική*

Μεταπτυχιακός Φοιτητής: *Ιωάννης Βατσικουρίδης*

Επιβλέπων Καθηγητής: *Μαρίνα Μαρινέλλη, Επίκουρη Καθηγήτρια ΕΜΠ*

Ημερομηνία: *Φεβρουάριος 2025*

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη διερευνά τη διαδικασία ευθυγράμμισης της Διαχείρισης Εταιρικής Ακίνητης Περιουσίας (Corporate Real Estate Management - CREM) με την Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy - CS). Η εταιρική ακίνητη περιουσία νοείται ως το σύνολο των ακινήτων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για τις λειτουργικές της ανάγκες και παρέχει ένα παραγωγικό περιβάλλον για τη στέγαση των εργαζομένων, την παραγωγή και διανομή προϊόντων, καθώς και την παροχή υπηρεσιών. Αφορά όλες τις κατηγορίες ακινήτων, γη και κτίρια, όπως γραφειακές εγκαταστάσεις, κέντρα δεδομένων, βιομηχανικές εγκαταστάσεις, κέντρα logistics, κεντρικά εταιρικά γραφεία, κέντρα διανομής, καταστήματα λιανικής και ξενοδοχεία. Στο σημερινό ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον, τα ακίνητα δεν αποτελούν μόνο σημαντικά κέντρα κόστους αλλά και στρατηγικούς πόρους που μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα, την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, την αντίληψη των ενδιαφερόμενων μερών και τη συνολική εταιρική επιτυχία. Ωστόσο, η στρατηγική αξία του χαρτοφυλακίου ακινήτων συχνά δεν αναγνωρίζεται, είτε πρόκειται για μισθωμένα είτε για ιδιόκτητα ακίνητα, καθώς οι επιχειρήσεις τείνουν να τα αντιμετωπίζουν ως δευτερεύουσα υποστηρικτική υπηρεσία και να τα διαχειρίζονται με γνώμονα το ελάχιστο δυνατό κόστος. Ως ένας υποτιμημένος πόρος, η εταιρική ακίνητη περιουσία έχει γνωρίσει περιορισμένη καινοτομία στη διαχείρισή της, γεγονός που έχει οδηγήσει ορισμένους ερευνητές να εστιάσουν στο πώς η CREM μπορεί να ευθυγραμμιστεί με την επιχειρηματική στρατηγική, ώστε να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τις επιχειρήσεις. Αναγνωρίζοντας αυτό το μακροχρόνιο κενό τόσο στην ακαδημαϊκή έρευνα όσο και στην πρακτική εφαρμογή, η παρούσα μελέτη υιοθετεί μια ερευνητική προσέγγιση με στόχο την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου που θα καθοδηγεί τους διαχειριστές εταιρικής ακίνητης περιουσίας στην ευθυγράμμιση των χαρτοφυλακίων ακινήτων τους με τους συνολικούς εταιρικούς στόχους.

Παρόλο που οι στρατηγικές CRE διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη των λειτουργικών στόχων, το συνολικό στρατηγικό πλαίσιο της εταιρικής ακίνητης περιουσίας διαμορφώνεται τελικά από την εταιρική στρατηγική, η οποία καθορίζεται και κατευθύνεται από την ανώτατη διοίκηση (C-suite), και όχι από το τμήμα διαχείρισης εταιρικής ακίνητης περιουσίας (CREM).

Συνεπώς, το πρώτο βήμα για την επίτευξη του σκοπού της παρούσας εργασίας, είναι η εμβάθυνση στην εταιρική στρατηγική, εξετάζοντας τις θεμελιώδεις αρχές και το θεωρητικό της πλαίσιο. Αρχικά, η στρατηγική ορίζεται μέσω κλασικών θεωριών, δίνοντας έμφαση στο σχεδιασμό, τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ»**

αξιολόγησή της. Το εξωτερικό και εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον αναλύεται μέσω ευρέως αναγνωρισμένων επιχειρηματικών μοντέλων και εργαλείων, όπως οι αναλύσεις PESTEL και SWOT. Παράλληλα, εξετάζονται εναλλακτικές στρατηγικές προσεγγίσεις, όπως η Blue Ocean Strategy και η Strategic Intent, για να αναδειχτεί η σημασία τους στις δυναμικές συνθήκες της αγοράς, ενώ αναλύονται οι έννοιες της αποστολής και του οράματος μιας επιχείρησης, ώστε να καταδειχθεί πως αυτές διαμορφώνουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική κατεύθυνση.

Επιπλέον, εξετάζονται τα διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής—εταιρικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό—καθώς και τα μέσα υλοποίησης της στρατηγικής, όπως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A), οι στρατηγικές συμμαχίες και οι αποεπενδύσεις. Η Balanced Scorecard (BSC) και το Μοντέλο των 7-S της McKinsey αναλύονται ως βασικά επιχειρηματικά εργαλεία που διευκολύνουν την αξιολόγηση και την εφαρμογή της στρατηγικής, διασφαλίζοντας τη συνοχή μεταξύ των εταιρικών στόχων και της επιχειρησιακής εκτέλεσης. Τελικά, η επισκόπηση της εταιρικής στρατηγικής δομείται με τρόπο που να οδηγεί στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Business Plan, το οποίο αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για τη διαμόρφωση μιας ισχυρής και τεκμηριωμένης εταιρικής στρατηγικής.

Μετά την ανάλυση της εταιρικής στρατηγικής, η εργασία επικεντρώνεται στη Διαχείριση Εταιρικής Ακίνητης Περιουσίας (Corporate Real Estate Management - CREM) ως κρίσιμο παράγοντα για την υποστήριξη των εταιρικών στόχων. Εξετάζονται τα βασικά συστατικά της CREM, τα οποία περιλαμβάνουν τόσο απτά στοιχεία (όπως οι τοποθεσίες, τα κτίρια και οι εσωτερικοί χώροι), όσο και άυλα στοιχεία (όπως οι πολιτικές χρήσης εργασιακού χώρου και οι υπηρεσίες διαχείρισης εγκαταστάσεων). Επίσης, παρουσιάζονται οι οικονομικές και χρηματοοικονομικές διαστάσεις της εταιρικής ακίνητης περιουσίας, με έμφαση στον αντίκτυπο των αποφάσεων ακινήτων στη συνολική επιχειρηματική απόδοση. Αναλύονται οι τάσεις στη διαχείριση εργασιακών χώρων, οι μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας και η αυξανόμενη επιρροή της τεχνολογίας (Property Technology), καταδεικνύοντας πώς οι ψηφιακές καινοτομίες μετασχηματίζουν τις πρακτικές διαχείρισης ακινήτων. Επιπλέον, εξετάζονται στρατηγικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου και επιλογές προμηθειών (αγορά, μίσθωση, πώληση και επαναμίσθωση ακινήτων), διερευνώντας πώς οι εταιρείες μπορούν να βελτιστοποιήσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία μέσω αποτελεσματικής διαχείρισης μισθώσεων, ιδιοκτησίας και εγκαταστάσεων.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάλυση προσφοράς και ζήτησης, διερευνώντας τόσο τις εσωτερικές ανάγκες της επιχείρησης όσο και τις εξωτερικές συνθήκες της αγοράς που επηρεάζουν τις αποφάσεις ακινήτων. Παρουσιάζονται εργαλεία μέτρησης απόδοσης, όπως benchmarking και βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs), τα οποία συμβάλλουν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της CRE και στη διασφάλιση της ευθυγράμμισής της με τους εταιρικούς στόχους. Επιπλέον, αναλύεται η σημασία της διαχείρισης κινδύνου στην CRE, με έμφαση στην ανάγκη ενσωμάτωσης της στη συνολική στρατηγική CRE αλλά και στη διαδικασία ευθυγράμμισης.

Από το 2019, το τοπίο της εταιρικής ακίνητης περιουσίας έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές λόγω μεγάλων παγκόσμιων αναταράξεων, όπως η πανδημία του COVID-19, οι γεωπολιτικές συγκρούσεις, η ενεργειακή κρίση, οι εξελίξεις στην τεχνητή νοημοσύνη (AI) και η αυξανόμενη σημασία των ESG (Environmental, Social, and Governance) κριτηρίων. Αυτοί, αλλά και άλλοι παράγοντες, έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ»**

αναθεωρήσουν τις στρατηγικές τους στον τομέα των ακινήτων, δίνοντας πλέον έμφαση στη ευελιξία, τη μείωση του κόστους και τη βιωσιμότητα. Δεδομένης της ταχείας εξέλιξης των πρακτικών CRE, η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία παραμένει σχετικά περιορισμένη και δεν έχει ακόμη ενσωματώσει πλήρως αυτές τις νέες τάσεις και προκλήσεις. Για να γεφυρωθεί αυτό το κενό, η παρούσα εργασία έχει εμπλουτιστεί με δεδομένα από σύγχρονες παγκόσμιες έρευνες μεγάλων πολυεθνικών συμβουλευτικών εταιρειών. Αυτές οι εμπειρικές μελέτες του κλάδου παρέχουν πολύτιμες προοπτικές, καταγράφοντας τις τελευταίες εξελίξεις στις στρατηγικές εταιρικής ακίνητης περιουσίας και προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη βάση ανάλυσης. Συνδυάζοντας τόσο τη διεθνή ακαδημαϊκή βιβλιογραφία όσο και τις πληροφορίες της αγοράς, η εργασία δημιουργεί το απαραίτητο υπόβαθρο για τη διερεύνηση της ευθυγράμμισης της CREM με την εταιρική στρατηγική στα επόμενα βήματα. Τονίζεται η ανάγκη για μια δυναμική, βασισμένη σε δεδομένα προσέγγιση, η οποία να υποστηρίζει τους μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους και τη στρατηγική λήψη αποφάσεων.

Η ευθυγράμμιση της Διαχείρισης Εταιρικής Ακίνητης Περιουσίας (Corporate Real Estate Management - CREM) με την Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy - CS) είναι μια κρίσιμη διαδικασία που απαιτεί μια δομημένη προσέγγιση για την ενσωμάτωση των αποφάσεων ακινήτων στους ευρύτερους εταιρικούς στόχους. Η ευθυγράμμιση της CRE καθορίζεται από τον εντοπισμό των βασικών της στοιχείων και την ανάδειξη της σημασίας της αντιμετώπισης της ακίνητης περιουσίας ως στρατηγικού περιουσιακού στοιχείου, αντί απλώς ως ενός πάγιου κόστους. Με την ενσωμάτωση των ακινήτων στον εταιρικό σχεδιασμό, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να βελτιστοποιήσουν το κόστος και να αυξήσουν την επιχειρησιακή τους αποτελεσματικότητα. Μια ανασκόπηση των υπάρχοντων μοντέλων ευθυγράμμισης CRE, όπως τα πλαίσια των Nourse & Roulac, DAS Frame, Accommodation Choice Model και Value-Adding Management Model, παρέχει μια βάση κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι αποφάσεις ακινήτων μπορούν να συμβάλουν στην εταιρική επιτυχία. Ωστόσο, πολλά από τα μοντέλα ευθυγράμμισης παρουσιάζουν περιορισμούς, καθώς επικεντρώνονται υπερβολικά στους γραφειακούς χώρους, γίνονται δύσκολα αντιληπτά από επαγγελματίες του κλάδου εκτός ακαδημαϊκού περιβάλλοντος, στερούνται ευελιξίας, και δεν καλύπτουν πλήρως τον κύκλο στρατηγικής ευθυγράμμισης, δηλαδή όλα τα στάδια από τη διαμόρφωση έως την εφαρμογή. Επιπλέον, η περιορισμένη παρουσία της εταιρικής ακίνητης περιουσίας στη βιβλιογραφία της διοίκησης επιχειρήσεων έχει συμβάλει στη χαμηλή ευαισθητοποίηση των εταιρικών στελεχών σχετικά με τη στρατηγική σημασία της διαχείρισής της. Αυτό το γνωστικό κενό έχει σημαντικές επιπτώσεις, καθώς εμποδίζει τα επιχειρηματικά στελέχη από το να ενσωματώσουν πλήρως τις παραμέτρους της CRE στη στρατηγική τους διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ταυτόχρονα, οι ερευνητές του τομέα της CRE έχουν ιστορικά παραβλέψει ή μη αξιοποιήσει πλήρως τις θεωρίες και τις μεθοδολογίες της διοίκησης επιχειρήσεων, οδηγώντας σε μια αδύναμη διασύνδεση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της έρευνας στη διαχείριση ακινήτων. Το γεγονός αυτό, έχει παρεμποδίσει την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου που να ευθυγραμμίζει αποτελεσματικά την εταιρική ακίνητη περιουσία με τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, είναι κρίσιμη η ενσωμάτωση στον μηχανισμό ευθυγράμμισης των εργαλείων και πλαισίων που χρησιμοποιούνται ευρέως στον επιχειρηματικό τομέα, ώστε να διευκολυνθεί μια τυποποιημένη, κάθετη διαδικασία επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Αυτή η ενσωμάτωση μπορεί να ενισχύσει την κατανόηση των θεμάτων CRE από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (C-suite), τα οποία συχνά



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ»**

δεν έχουν άμεση εξειδίκευση στον τομέα αυτό. Είναι αξιοσημείωτο ότι τα υπάρχοντα μοντέλα ευθυγράμμισης έχουν σε μεγάλο βαθμό παραβλέψει αυτήν τη διάσταση, παρόλο που μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις στην ευθυγράμμιση της CRE είναι η έλλειψη επίγνωσης εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης σχετικά με τη στρατηγική της σημασία. Δεδομένου ότι τα ανώτερα στελέχη είναι οι κύριοι λήπτες αποφάσεων, η αντιμετώπιση αυτού του γνωστικού κενού είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής ενσωμάτωσης της CRE σε μια συνολική εταιρική στρατηγική.

Για να αντιμετωπιστούν τα ανωτέρω κενά, απαιτείται ένα πιο ολοκληρωμένο και ευέλικτο πλαίσιο, το οποίο να λαμβάνει υπόψη τις εξελισσόμενες επιχειρηματικές συνθήκες, τις τεχνολογικές καινοτομίες και τις απαιτήσεις βιωσιμότητας. Αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας αποτελεί η διατύπωση ενός πλαισίου (proposed framework) για την ευθυγράμμιση της διαχείρισης εταιρικής ακίνητης περιουσίας με την εταιρική στρατηγική. Το προτεινόμενο πλαίσιο ενσωματώνει γνώσεις από προηγούμενα μοντέλα ευθυγράμμισης, σύγχρονες παγκόσμιες επαγγελματικές μελέτες, βιβλιογραφία διοίκησης επιχειρήσεων και έρευνες που έχουν ως αντικείμενο τη μέτρηση της απόδοσης της CRE.

Συγκεκριμένα, το προτεινόμενο πλαίσιο βασίζεται και βελτιώνει το αντίστοιχο πλαίσιο ευθυγράμμισης του Cooke (2021), αναδιαμορφώνοντας ελαφρώς τη δομή του και προσθέτοντας νέες παραμέτρους ώστε να προσφέρει μια πιο δυναμική και ευέλικτη λύση στις σύγχρονες προκλήσεις της εταιρικής ακίνητης περιουσίας. Η δομή του αποτελείται από τέσσερα βασικά δομικά στοιχεία:

1. Κατανόηση της Εταιρικής Στρατηγικής
2. Κατανόηση της Εταιρικής Ακίνητης Περιουσίας
3. Διαμόρφωση Στρατηγικής CRE
4. Υλοποίηση Στρατηγικής CRE

Καθένα από τα ανωτέρω δομικά στοιχεία (building block) αναλύεται περαιτέρω σε επιμέρους υπομπλόκ (sub-block), τα οποία περιγράφουν τα κρίσιμα στοιχεία και τις μεταβλητές καθώς και προσφέρουν μία λίστα από ενδεικτικά KPIs που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ευθυγράμμισης. Η ενσωμάτωση των KPIs στο προτεινόμενο πλαίσιο αποτελεί μια βελτιωτική παρέμβαση, η οποία όχι μόνο ενισχύει τη δομή του μοντέλου αλλά και συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των στρατηγικών επιλογών και της αποτελεσματικότητάς τους. Παρότι τα KPIs που προτείνονται είναι ενδεικτικά, η παρουσία τους αναδεικνύει τη σημασία της χρήσης ποσοτικών μετρήσεων για την επίτευξη της ευθυγράμμισης. Επιπλέον, η ενσωμάτωσή τους στο πλαίσιο αυξάνει την πρακτικότητα και εφαρμοσιμότητα του μοντέλου, καθώς προσφέρει ένα σαφές εργαλείο αξιολόγησης που επιτρέπει τη λήψη πιο τεκμηριωμένων αποφάσεων στη διαχείριση της εταιρικής ακίνητης περιουσίας.

Η διαδικασία (Building Block 1) ξεκινά με μια λεπτομερή ανάλυση της εταιρικής στρατηγικής, λαμβάνοντας υπόψη τους επιχειρηματικούς στόχους, τις συνθήκες της αγοράς, του περιβάλλοντος και τους οικονομικούς παράγοντες. Στη συνέχεια, αξιολογείται το υφιστάμενο χαρτοφυλάκιο CRE, εντοπίζοντας κενά και ευκαιρίες για στρατηγική βελτίωση (Building Block 2). Στη φάση της διαμόρφωσης (Building Block 3), αναπτύσσεται μια εξατομικευμένη στρατηγική ακινήτων, η οποία ευθυγραμμίζεται με τους ευρύτερους εταιρικούς



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ»**

στόχους. Τέλος, η φάση υλοποίησης (Building Block 4) εστιάζει στη διαχείριση υφιστάμενης ακίνητης περιουσίας, σε εξαγορές νέων ακινήτων, εκποιήσεις πλεονάζοντων, και συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης.

Αναγνωρίζοντας τις σημαντικές αλλαγές που έχουν προκύψει στο επιχειρηματικό περιβάλλον, το προτεινόμενο πλαίσιο ενσωματώνει νέες μεταβλητές προς εξέταση, οι οποίες έχουν διαφοροποιηθεί σε σχέση με προηγούμενα μοντέλα. Για παράδειγμα, παράγοντες όπως η συμμόρφωση με τα ESG (Environmental, Social, and Governance) κριτήρια, που πριν από μια δεκαετία δεν αποτελούσαν κεντρική παράμετρο στις στρατηγικές διαχείρισης εταιρικής ακίνητης περιουσίας, πλέον διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων CRE. Με την ενσωμάτωση αυτών των σύγχρονων απαιτήσεων, το προτεινόμενο πλαίσιο διασφαλίζει ότι η ευθυγράμμιση της εταιρικής ακίνητης περιουσίας με την εταιρική στρατηγική αντανακλά τις νέες προτεραιότητες και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις.

Επιπλέον, δεδομένης της εγγενούς δυσκολίας εμπειρικής επικύρωσης της έρευνας στον κλάδο του CRE, το προτεινόμενο πλαίσιο έχει εμπλουτιστεί με δεδομένα από παγκόσμιες κλαδικές έρευνες, οι οποίες διεξήχθησαν από κορυφαίες πολυεθνικές συμβουλευτικές εταιρείες. Αυτή η προσέγγιση εξασφαλίζει μεγαλύτερη πρακτική εφαρμογή και συνάφεια με τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς.

Το αρχικό πλαίσιο του Cooke (2021) απεικονίζει μια σειρά δομικών στοιχείων που συνδέονται μεταξύ τους μέσω βρόχων ανατροφοδότησης. Ωστόσο, δεν προσδιορίζει έναν συγκεκριμένο μηχανισμό για το πώς αυτοί οι βρόχοι θα λειτουργούν στην πράξη. Περισσότερο χρησιμοποιούνται ώστε να αναγνωριστεί έμμεσα η ανάγκη για διαρκή παρακολούθηση και έλεγχο των μεταβλητών που δύνανται να επανακαθορίζουν την CRE στρατηγική. Ως απάντηση σε αυτόν τον περιορισμό, το προτεινόμενο μοντέλο που αναπτύχθηκε ως μέρος της παρούσας εργασίας, εισάγει μια βασική καινοτομία, ενσωματώνοντας την Balanced Scorecard (BSC) ως ένα συστηματικό εργαλείο συνεχούς ανατροφοδότησης, ευέλικτης προσαρμογής και διαρκούς αξιολόγησης της απόδοσης. Με την ενσωμάτωση εξειδικευμένων KPIs για τη διαχείριση της εταιρικής ακίνητης περιουσίας στις τέσσερις διαστάσεις της BSC (Οικονομική Απόδοση, Πελάτες/Ενδιαφερόμενοι, Εσωτερικές Διαδικασίες, και Ανάπτυξη & Μάθηση) το προτεινόμενο πλαίσιο επιτρέπει συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης και διασφαλίζει τη συνοχή με τους εταιρικούς στόχους.

Τελικά, το προτεινόμενο πλαίσιο αποτελεί ένα ολοκληρωμένο, ευέλικτο και βασισμένο σε δεδομένα πρότυπο, το οποίο απευθύνεται σε επαγγελματίες που καλούνται να διαχειριστούν την πολυπλοκότητα της ευθυγράμμισης ενός χαρτοφυλακίου ακινήτων σε περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενων εταιρικών προτεραιοτήτων. Μέσω της ενσωμάτωσης στρατηγικών εργαλείων διαχείρισης, βέλτιστων πρακτικών του κλάδου και συστημάτων μέτρησης απόδοσης, το πλαίσιο αυτό στοχεύει στο να παρέχει στις επιχειρήσεις μια δομημένη προσέγγιση που τους επιτρέπει να βελτιστοποιήσουν τα χαρτοφυλάκια ακινήτων τους, να ενισχύσουν την επιχειρησιακή τους ευελιξία και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.