

Marcela Mrvová, Ing. PhD., Mária Zúbková, Doc. PhD.¹

KOMERČNÉ NEHNUTEĽNOSTI - POTREBA, PONUKA, SPRÁVA

COMMERCIAL PROPERTIES – NEED, OFFER AND FACILITY MANAGEMENT

The ambition of the article is to highlight the current state of the commercial - office real estate in Slovakia, especially in Bratislava. Bratislava takes dominance on the commercial real estate market. Requirements for the highest category are rising, but also not be overlooked the effort to save costs and the acquisition and management of real estate. Operating costs for each are an important part of business expenses. Well-managed support services allow firms to be effective in its main activities. Application of facility management helps to reduce operating costs and thereby increase the added value of the company.

V tomto období sa dostáva do popredia odbor, ktorý práve tieto činnosti zastrešuje, minimalizuje náklady a vopred odstráni riziká spojené s finančnými stratami. Cieľom nie je len úspora nákladov, ale aj snaha o skvalitnenie a rozvoj týchto činností, ktoré priamo nesúvisia s hlavnou činnosťou organizácie. Hovoríme o facility managemente, ktorý dynamicky preniká do povedomia verejnosti aj podnikateľského prostredia. Aj keď ho veľa ľudí využíva, málo kto vie, čo všetko sa za týmto pojmom skrýva. Ak je facility management vykonávaný správne, tak dokáže firmám efektívne pomôcť, a to nielen v čase krízy. Práve nedostatočné teoretické poznatky a praktické skúsenosti z tejto oblasti bývajú príčinou neefektívneho vynaloženia nákladov a neefektívneho hospodárenia podniku.

1 Komerčné kancelárske priestory v Bratislave

Predpokladom fungujúcej trhovej ekonomiky a hospodárskeho rozvoja je aj dobre fungujúci trh s nehnuteľnosťami, tzv. realitný trh.

Realitný trh je miestom, na ktorom sa uskutočňujú všetky transakcie spojené s transferom vlastníckych práv na pozemky a budovy. Stretáva sa tu dopyt po rôznych typoch nehnuteľností s ich ponukou. ([15] , s.10)

Realitný trh môžeme členiť z rôznych hľadísk.

Z pohľadu záujmu investora, rozlišujeme:

- trh užívateľský – zámer nehnuteľnosť prenajať,
- trh investičný – nehnuteľnosť predať.

Z hľadiska špecializácie (charakteru), rozlišujeme realitný trh:

- rezidenčný realitný trh
- komerčný realitný trh

¹Marcela Mrvová, Ing. PhD., Wuestenrot a.s., Bratislava,

Mária Zúbková, doc. PhD., Ústav manažmentu, Vazovova 5, Bratislava

- retailový trh
- kancelársky trh
- trh priemyselných a logistických nehnuteľností. ([1] , 2010)

Norma STN 73 5305 Administratívne budovy definuje základné pojmy ako:

- **administratívna budova**, ako stavebný objekt, obsahujúci najmenej z 50% svojho obostavaného priestoru prevádzky kancelárskeho charakteru, určené pre činnosť riadiacu, kontrolnú, technickú, študijnú a pod,
- **pracovňa** ako stavebne vymedzený priestor, určený k umiestneniu jedného alebo viacej pracovísk,
- **pracovisko** ako priestor, určený k pracovným procesom jedného pracovníka a k umiestneniu potrebného zariadenia. ([14], s.2)

V oblasti administratívnych budov nastal veľký rozmach. V porovnaní s minulým obdobím badáme ústup klasického bunkového systému jednotlivých kancelárii, zmeny v interiéri aj to, že už nie sú určené len na jeden účel – t.j. administratívu. Dnešné moderné administratívne budovy sa stávajú súčasťou polyfunkčných objektov, ktoré sú spojením práce, bývania aj služieb.

1.1 Kategórie kancelárskych priestorov

Vývoj realitného trhu na Slovensku výrazne ovplyvnila svetová hospodárska kríza. Od roku 2009 nastal pokles novej výstavby, stagnoval záujem o prenájom administratívnych budov, obchodných priestorov či priemyselných parkov. Aktivita výstavby aj obsadzovanie projektov nájomcami výrazne poklesla. Od začiatku tohto roka sa situácia stabilizovala a realitný trh sa začína opäť pomaly oživovať. Prichádzajú investori, ktorí hľadajú na Slovensku nové možnosti. Výrazný dopyt je hlavne po kancelárskych priestoroch, čo sa odráža aj na momentálnej výstavbe.

Pre investorov sú najviac zaujímavé administratívne budovy, ktoré produkujú výnos, sú umiestnené v dobrej lokalite, disponujú dlhodobými nevypovedateľnými nájomnými zmluvami a zodpovednými nájomníkmi.

Štandardy (kategórie) kancelárskych priestorov:

Trh kancelárskych priestorov na Slovensku sa vyvíja predovšetkým v hlavnom meste. Bratislava má na trhu komerčných kancelárskych priestorov dominantné postavenie.

Kategorizácia administratívnych budov je upravená v medzinárodnej norme BOMA. Na Slovensku sa pri predaji aj prenájme kancelárskych priestoroch stretáme s nasledovnou kategorizáciou:

Kategória A – najvyšší štandard, patria sem budovy ktoré sú lokalizované v centre alebo v blízkom okolí s dobrým dopravným napojením a prístupom. Väčšinou ide o novostavby s vysokým technickým vybavením.

Medzi základné kritériá patria: zabezpečenie dostatočného parkovania, skladovacích priestorov, moderný vysokorychlostný kabeľový systém (dvojité podlahy, optika), individuálny systém kúrenia/chladenia, vlastné merače na všetky médiá, nízka energetická náročnosť, vzduchotechnika, 24-hodinová strážna služby s recepciou, záložný zdroj, bezpečnostný kamerový systém, elektronická požiarne signalizácia, elektronický zabezpečovací systém, dostatočné množstvo výťahov, flexibilita dispozície s jadrom umiestneným v strede, služby v budove (jedáleň, kaviareň, bankomaty), služby architekta, garantovaná jedinečnosť vzhľadom na účel nájmu a hlavne správa budovy priamo v objekte.

Projekt River Park ponúka na prenájom kancelárske priestory kategórie A, ktoré spĺňajú nasledovné kritériá:

- hliníkové fasádne konštrukcie v kombinácii s obkladmi
- kombinácia sadrokartónových a kazetových stropných podhládov
- svetlá výška kancelárskych priestorov je 3 m
- dutinové podlahy s antistatickou polyamidovou krytinou
- vzdialenosť pracovného miesta od okna/fasády nepresahuje 5 m (hĺbka kancelárií)
- dispozičné členenie priestorov sadrokartónovým systémom podľa požiadaviek klienta
- moderná elektronická protipožiarna signalizácia so systémom lokalizácie miesta požiaru
- štruktúrovaná kabeláž kategórie 7
- napojenie objektov na optickú sieť
- inštalované stabilné hasiace zariadenia
- regulovateľný vykurovací/chladiaci systém jednotiek fan-coil s ovládaním samostatne alebo v skupinách
- nútené vetranie celého objektu modernými vzduchotechnickými jednotkami s úpravou teploty a vlhkosti dodávaného čerstvého vzduchu
- inteligentný systém riadenia prostredia v budove (BMS)
- prirodzené vetranie prostredníctvom otvárateľných okien
- optimalizovaná prevádzka výťahov
- systémové zabezpečenie kontroly vstupu do budovy a bezpečnostný kamerový systém (CCTV)
- služby architekta - Space Planning (<http://www.riverpark.sk/sk/kancelarie/standarty> dostupné dňa 17.07.2011)

Kategória B – stredný štandard, sem zaradujeme budovy v menej vyhľadávaných lokalitách, staršie resp. po rekonštrukcii, s nižším štandardom technického zabezpečenia, obmedzeným parkovaním a nízkou flexibilitou dispozície.

Kategória C – zvyšné, staré a energeticky náročné budovy, často krát bez možnosti parkovania, klimatizácie.

Niektoré realitné spoločnosti uznávajú len 2 typy kancelárskych priestorov, kategórie A a kategórie B, do ktorej automaticky zahrňujú aj kancelárie kategórie C. V rámci Slovenska sa najviac moderných kancelárskych priestorov v štandarde A nachádza v Bratislave. Stále je tu však priestor na vytváranie ďalších, nakoľko najväčší pohyb v rámci realitného trhu je práve v administratíve.

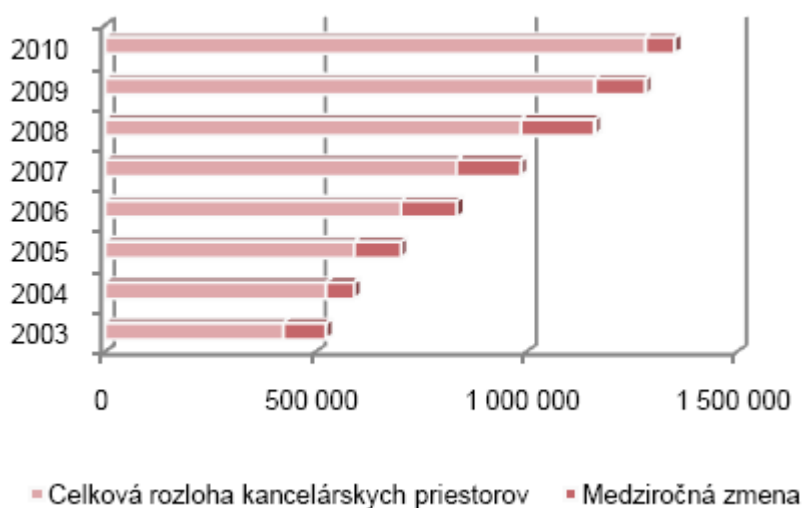
1.2 Ponuka kancelárskych priestorov v Bratislave

Všeobecne platí, že rastúci dopyt na trhu nehnuteľností (trhu nehnuteľných aktív) je spôsobený rastom nájomného pre použitie nehnuteľností (majetkový trh). Výsledkom zvýšeného dopytu na kúpu nehnuteľností je rast príjmov z prenájmov. Vlastníkom nehnuteľností sa preto oplatí investovať peniaze do nákupu alebo výstavby nehnuteľností. ([11], s.27)

Ako vidíme aj z medziročnej zmeny (*graf 1*) v roku 2010 sa oproti predchádzajúcemu roku 2009 dokončilo o 50% menej plochy kancelárskych priestorov, čo je tiež dôsledok doznievajúcej krízy vďaka ktorej sa mnoho projektov pozastavilo.

Aktuálne sa v Bratislave nachádzajú kancelárske priestory s celkovou rozlohou 1 382 000 m² (graf 1). Vo výstavbe sa nachádza vyše 102 000 m² moderných kancelárskych priestorov (projekty v centre mesta Riverpark, Eurovea, administratívne centrum CBC III a IV, vo vnútornej časti mesta je to projekt Viktória, Retro a Central, v okrajových častiach mesta - petržalský Pannon Office a Westend Square na Patrónke). Tieto kancelárske priestory zväčšia rozsah ponuky kancelárskych priestorov v najvyššom štandarde A na realitnom trhu.

Graf 1: Celková rozloha kancelárskych priestorov v Bratislave



Zdroj: Colliers International, spol.s.r.o., 2010: Prehľad trhu Slovenská republika 2010 (PDF dokument)

Vyššia miera neobsadenosti a dostatočná ponuka lukratívnych kancelárskych priestorov v novostavbách zvyhodňuje nájomníkov v procese vyjednávania lepších nájomných podmienok. Takáto situácia v čase stavebného boomu bola zriedkavá. Nájomcovia pokračujú v trende znižovania svojich nákladov. Oblúbenými a často frekventovanými slovami sa stáva slovo: relokácia – zmena priestoru a renegociácia – vyjednanie lepších podmienok. Veľmi častou otázkou nájomcov: „Zostat’? Alebo sa presťahovať?“ Pozície jednotlivých subjektov (prenajímateľ a nájomca) na trhu komerčných kancelárskych priestorov sa vymenili. Rozhodovanie ovládli nájomcovia, tzv. tenants market (trh nájomcov) a určujú si podmienky.

Ohľadom dopytu po komerčných kancelárskych priestoroch na Slovensku dochádza k zmene. Hospodárska kríza obrátila postoj firiem, ktoré čoraz častejšie ako formu nájmu volia vlastnícky vzťah. Kým doteraz si firmy kancelárske priestory pre svoje podnikanie prenajímali, dnes je pre ne výhodnejšie mať priestory vo svojom vlastníctve. Tento postoj sa týka hlavne malých a stredných domácich firiem, ktoré nechcú platiť nájomné niekomu inému. Kúpa priestorov znamená investovanie kapitálu dopredu a je finančne veľmi náročná. Okrem týchto dvoch spôsobov existuje aj tretia možnosť, tzv. finančný prenájom (lízing) nehnuteľnosti, ktorý je oproti kúpe menej náročný na počiatočný kapitál.

1.3 Požiadavky na pracovné prostredie – kancelársky priestor

A. Vnútorná klíma:

Význam pri zabezpečení prijateľného pracovného prostredia kancelárie zohráva technické vybavenie budovy a jeho obsluha. Vplýva na základné parametre mikroklimy, ktorá je určená

zložkami: teplota, vlhkosť, tlak a výmena čerstvého vzduchu. Tieto činnosti spadajú do technického facility managementu. Aby podal pracovník maximálny výkon, musí mať vytvorené vhodné pracovné prostredie. Posúdeniu vhodnosti prostredia sa venuje interdisciplinárna veda ergonomika.

Tepelnú pohodu charakterizujú nasledovné čísla:

- optimálna teplota kancelárií je v rozmedzí: 19 – 21 °C,
- optimálna teplota spoločných priestorov (chodieb): 15 °C,
- rozdiel medzi interiérovou teplotou a exteriérom v lete by nemal byť vyšší ako 6 °C,
- maximálna doba používania klimatizácie – max. 4 hodiny denne,
- ideálna relatívna vlhkosť: 40 - 60 %,
- rýchlosť prúdenia vzduchu: 0,15 – 0,25 m/s,
- množstvo vymeneného vzduchu za hodinu: 30 m³ na osobu,
- denné osvetlenie,
- intenzita osvetlenia by nemala byť nižšia ako 300 Luxov,
- minimálna svetlá výška miestnosti 2,7 m,
- maximálna hladina hluku v kancelárii: 40 dB.

Z prieskumov vyplýva, že za pocit nepohody v práci má až 70% vplyv pracovné prostredie. Optimálna vnútorná klíma pozitívne vplýva nie len na zdravie človeka ale aj na jeho výkonnosť.

Systém, ktorý nastavuje tieto základné parametre musí byť naprojektovaný tak, aby sa dokázal individuálne prispôbiť požiadavkám jednotlivých nájomníkov. Tento faktor vplýva aj na výšku prevádzkových nákladov. Je dôležité, keď je možné systém kúrenia a chladenia jednotlivo regulovať. Úsporu nákladov prinesú aj vlastné merače.

B. Dispozícia:

Ideálne je ak je priestor vybavený vlastnou kuchynkou, skladom, serverovňou, toaletami, miestnosťou pre upratovačku a priestorom pre recepciu. Rozloha komunikačných koridorov spájajúce jednotlivé priestory by mala byť čo najmenšia, nakoľko aj za túto plochu sa platí nájom, ich šírka však musí byť najmenej 1,2 metra. Plocha týchto priestorov by mala tvoriť približne 15% celkovej prenajímateľnej plochy. Efektívne využitie podlahovej plochy má vplyv na redukciu nákladov.

Pracovné miesto musí disponovať stolom, výškovo nastaviteľnou stoličkou s tvarovaným operadlom a opierkami na ruky a odkladacími možnosťami. Optimálna plocha na prácu zamestnanca predstavuje priestor 8 – 10 m².

C. Poskytované služby:

Okrem prijateľného pracovného prostredia medzi ďalšie požiadavky nájomcu patrí aj kvalita a rozsah poskytovaných služieb, tzv. Facility managementu.

Administratívne budovy boli a budú vždy potrebné. Spolu s narastajúcimi nárokmi na technické vybavenie kancelárií a požadované služby rástol aj rozsah a uplatnenie Facility managementu.

Ako by mal vyzerat' úspešný facility management? – Mal by ponúkať všetko, čo klient požaduje a mal by to vedieť v plnej miere zabezpečiť.

Úspech administratívnej budovy sa odvíja aj od efektívneho vykonávania facility managementu, za ktorým je tím facility manažérov, ich skúsenosti, aktívny prístup k riešeniu

problémov a efektívne riadenie. Úspechom fungovania sú aj dôveryhodné partnerské vzťahy medzi majiteľom, užívateľom a poskytovateľom.

Pre každý podnik sú prevádzkové náklady dôležitou zložkou výdavkov. Aplikácia facility managementu pomáha redukovať túto nákladovú položku a zároveň ju premieňa do pridanej hodnoty. Dobre spravované podporné služby umožňujú organizácii fungovať na čo najúčinnnejšej a najefektívnejšej úrovni a sú pridanou hodnotou k zlepšeniu hlavných činností.

Dôležitá myšlienka na záver: „Priemerný nájomca vo významných európskych administratívnych centrách minie 16 % z výkonu jedného zamestnanca (v podobe príjmu alebo podielu z obratu) na náklady spojené s prenájom kancelárií.“

Táto myšlienka vychádza zo štúdie “European Office Affordability Index“ spoločnosti DTZ. Štúdia porovnáva priemerné náklady za prenájom kancelárií s príjmami prepočítanými na jedného zamestnanca. (Rojko, 2009)

2 *Potreby a vzťahy jednotlivých účastníkov facility managementu*

Facility management pri riadení komerčných administratívnych budov môžeme uplatniť pri prevádzke budovy aj podporných procesoch jednotlivých nájomcov. Pre správne pochopenie uplatnenia facility managementu je dôležité definovanie jednotlivých účastníkov facility managementu, ich vzťahov a potrieb. Pri komerčných administratívnych budovách sa stretávame s pojmom majiteľ budovy (prenajímateľ), užívateľ (nájomca) a poskytovateľ služieb facility managementu.

Vo funkcii **užívateľa a odberateľa služieb** – zákazníka tu vystupuje nájomca. Tento zákazník je zároveň klientom (zamestnancom) organizácie.

Jeho úlohou je definovanie rozsahu potrieb požadovaných od prenajímateľa, ktoré sú upravené v nájomnej zmluve.

Pokiaľ sa nájomca rozhodne svoje podporné procesy v rámci podniku outsoursovať, dochádza k uzavretiu zmluvného vzťahu - dohody o facility managemente. Tieto podporné činnosti môže riadiť aj prostredníctvom vlastného interného útvaru. Počas výkonu zabezpečuje proces merania vykonávaných služieb a následne ich vyhodnotenie resp. porovnávanie (benchmarking).

Pri type budov ako napr. nemocnice, školy, obchodné centrá, ... sa stretávame s ďalším typom zákazníka – *externého odberateľa resp. užívateľa služieb* facility managementu. Pri administratívnych budovách môžeme do role externého užívateľa zahrnúť návštevy, klientov - zákazníkov, dodávateľov, spolupracujúce spoločnosti,... Tento typ užívateľa nie je pravidelným ale príležitostným užívateľom služieb.

Vo funkcii **dodávateľa služieb** vystupuje poskytovateľ služieb facility managementu (správcovská spoločnosť). Jej úlohou je poskytovať klientovi služby facility managementu v súlade s dohodou o facility managemente za dohodnutú cenu a dohodnutých podmienok. Pritom klientom môže byť prenajímateľ (ide o služby facility managementu v rámci budovy) alebo samotný nájomcovia (ide o služby facility managementu v prenajímaných priestoroch).

Ďalšou zúčastnenou stranou v procese komerčných budov je ich **samotný majiteľ - prenajímateľ**. Jeho cieľom je získať z investície čo najvyššiu výnosnosť (vo forme nájomného) v čo najkratšom čase.

V administratívnych budovách určených na komerčný účel prenajímateľ garantuje nájomcom, že im poskytne také pracovné prostredie, ktoré k výkonu svojej činnosti potrebujú. Táto povinnosť je podchytená v nájomnej zmluve.

Majiteľ prevádzky objektu a riadenie podporných služieb súvisiacich s budovou nevykonáva priamo sám, veľa krát ani v objekte nesedí. Tieto služby facility managementu v rámci budovy, ktoré majú zabezpečiť starostlivosť o jeho majetok a jeho neustále zefektívňovanie zabezpečuje prostredníctvom dodávateľov. Je na majiteľovi, či sa rozhodne pre komplexné zaistenie služieb prostredníctvom jedného dodávateľa (integrovanej facility management) alebo uzatvorí zmluvy s jednotlivými dodávateľmi na výkon jednotlivých činností. Ide o presun zodpovednosti a všetkých rizík spojených s prevádzkou majetku z majiteľa na poskytovateľa. Pritom užívateľom týchto služieb je samotný nájomca, ktorý s poskytovateľom síce nemá zmluvný vzťah, pritom je však priamo ovplyvnený jeho prácou. V rámci podnikateľskej činnosti nájomcu prebieha množstvo podporných činností, ktoré je potrebné tiež riadiť. Nájomca ich môže riadiť sám prostredníctvom svojich zamestnancov alebo tiež outsoursovať. Vtedy hovoríme o službách facility managementu v rámci podniku.

Vzájomné vzťahy:

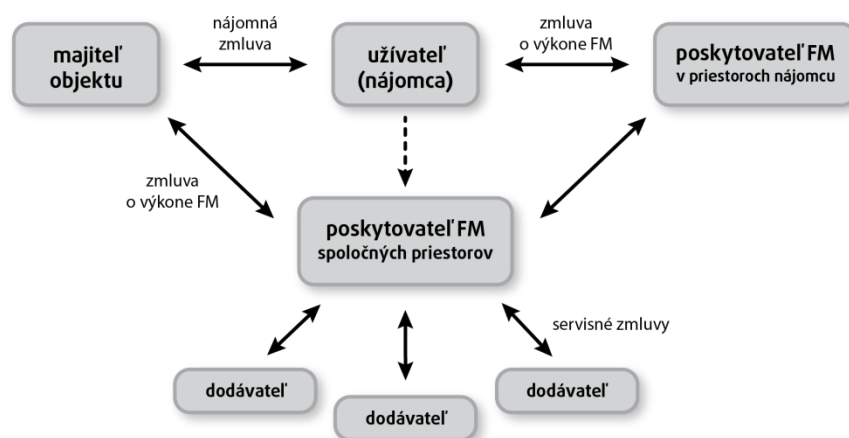
Pre znázornenie vzájomných vzťahov zúčastnených strán je dôležité presné vymedzenie rozsahu poskytovaných služieb a miesta výkonu.

Administratívne budovy pozostávajú z:

- *jednotlivých prenajímateľných priestorov:* sem zaraďujeme kancelárske priestory využívané výlučne jednotlivými nájomníkmi na účel a výkon ich podnikateľskej činnosti. Do týchto priestorov sa započítavajú aj prenajaté sklady, archívy, terasy, podiel garáží na základe počtu prenajatých parkovacích miest. Za túto plochu platia jednotliví nájomcovia príslušnú výšku nájmu a zálohy na prevádzkové náklady.
- *spoločných priestorov:* je to časť podlahovej plochy budovy využívaná všetkými nájomcami (vstupná hala, vestibul, recepcia, vnútorné schodiská, výťahy, únikové schodiská, chodby). Patria sem aj technické miestnosti (kotolňa, klimatizačné miestnosti, miestnosti vzduchotechniky). Táto časť podlahovej plochy je väčšinou nesploplatená vo forme nájmu, ale platia sa na ňu len pripadajúce prevádzkové náklady.

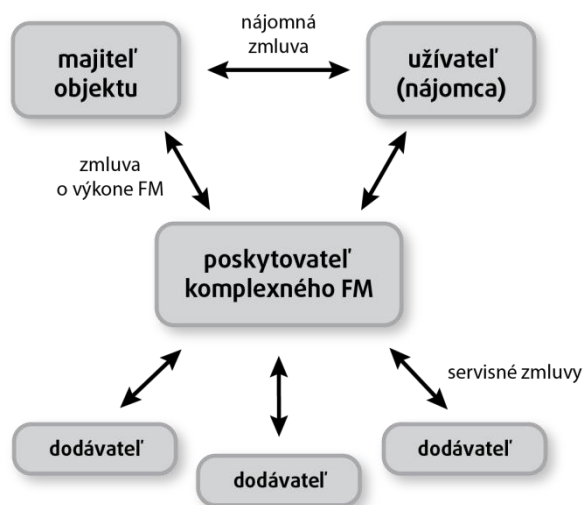
Schémy na obrázkoch 1 a 2 znázorňujú postavenie zúčastnených strán pri výkone služieb facility managementu.

Obr.1: Vzťah medzi majiteľom objektu, užívateľom FM a poskytovateľom FM – v spoločných priestoroch a v priestoroch nájomcu so zobrazením zmluvných vzťahov



Zdroj: vlastné spracovanie (Mrvová)

Obr.2: Vzťah medzi majiteľom objektu, užívateľom FM a komplexným poskytovateľom FM so zobrazením zmluvných vzťahov



Zdroj: vlastné spracovanie (Mrvová)

Právna úprava zmluvných vzťahov:

Zmluva o výkone správy resp. facility managementu – definuje práva a povinnosti medzi objednávateľom, ktorý si služby facility managementu objednal (majiteľ budovy alebo nájomca) a dodávateľom, ktorý tieto služby poskytuje.

Servisná zmluva – typ zmluvy medzi dodávateľom a jednotlivými poskytovateľmi služieb facility managementu, na vykonávanie jednotlivých servisných služieb na zariadeniach resp. majetku objednávateľa v rozsahu a za podmienok dohodnutých v tejto zmluve.

Nájomná zmluva – definuje práva a povinnosti medzi prenajímateľom budovy a nájomcom.

Tento právny vzťah sa spravuje príslušnými ustanoveniami Zákona č. 116/1990 Zb. o nájme a podnájme nebytových priestorov v znení neskorších predpisov, príslušnými ustanoveniami Občianskeho zákonníka č. 40/1964 Zb. upravujúcimi nájomnú zmluvu, Obchodným zákonníkom č. 513/1991 Zb. a súvisiacimi všeobecne záväznými právnymi predpismi.

Nájomnou zmluvou prenajímateľ prenecháva za odplatu nájomcovi vec, aby ju dočasne (v dohodnutej dobe) užíval alebo z nej bral úžitky. ([10], s.188)

Záver

Realitný trh na Slovensku v súčasnosti disponuje veľkým množstvom neobsadených kancelárskych priestorov rôznych štandardov. Každý nájomca má svoje špecifické potreby a predstavy o kancelárskom priestore a s ním poskytovanými službami, úlohou facility managementu je tieto potreby a predstavy naplniť. Základom je spokojnosť všetkých zúčastnených strán: prenajímateľa, nájomcu aj poskytovateľa služieb facility managementu.

Práve v období hospodárskej a hlavne realitnej krízy na Slovensku (ponuka prevažuje nad dopytom) je pre vlastníkov administratívnych budov dôležité udržiavať dobré vzťahy s nájomcami, rozširovať portfólio služieb, neustále zvyšovať technickú úroveň budovy. V období ekonomickej krízy, kedy všetci tlačia na znižovanie nákladov a to nie na úkor kvality to nie je jednoduchá úloha. Dôležité je hľadať odpovede na otázku : „ Kde a ako čo najviac ušetriť a kde a prečo nešetriť “

Použitá literatúra

- [1] ADAMUŠČIN, A. 2010. *Investičné nástroje na realitnom trhu*. Bratislava: Statis, 2010. 167 s. ISBN 978-80-85659-63-4.
- [2] BRADÁČ, A. 1994. *Teorie oceňování nemovitostí*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 1994. 482 s. ISBN 80-85867-36-2.
- [3] BRADÁČ, A. 2002. *Teória oceňovania nehnuteľností*. Bratislava: STU Bratislava, 2002. 156 s. ISBN 80-227-1780-0.
- [4] CB RICHARD ELLIS, s.r.o., 2011. *Market View EMEA Offices Q1/2011*, (PDF dokument).
- [5] COLLIERS INTERNATIONAL, spol.s.r.o., 2010. *Prehľad trhu Slovenská republika 2010*, (PDF dokument), Bratislava, 2010.
- [6] COTTS, G.D.- ROPER, K.O.- PAYANT, R.P. 2009. *The Facility Management Handbook - Third Edition*. Amacom, American Management Association , 2009. 661 p. ISBN: 978-0-8144-1380-7.
- [7] CUSHMAN&WAKEFIELD, 2011. *Office Space Across The World 2011*, (PDF dokument).
- [8] DTZ, 2009. *European Office Affordability Index April 2009*, (PDF dokument) 7 p.
- [9] FM GUIDE 2010, 2010. Adresár najvýznamnejších slovenských spoločností v oblasti Facility managementu (tlačová správa), 58 s.
- [10] KOPŠOVÁ, O. 2007. Zmluvné zabezpečenie nadobúdania a prenájmu stavebného objektu (súčasť práce facility manažéra). In *Optimalizácia nákladov spravovania stavebných objektov metódou facility managementu*. Bratislava: Vydavateľstvo STU Bratislava, 2007. ISBN 978-80-227-2782-2, s. 186-194
- [11] PETRÁKOVÁ, Z . 2007. *Optimalizácia nákladov spravovania stavebných objektov metódou facility managementu* In : Somorová V. et al. Bratislava , STU v Bratislave, 2007, 196 s. ISBN 978-80-227-2782-2
- [12] PETRÁKOVÁ, Z. 2003. *Využívanie projektového riadenia pre efektívne zabezpečenie spravovania objektov*, 1. medzinárodná konferencia Facility mangement – metóda efektívneho spravovania stavebných objektov, 2003, ISBN 80-227-2541-2, s. 47
- [13] ROJKO, M. 2009. Drahé kancelárie v CE problémom. In TREND reality [online]. 27.05.2009, [cit. 17.07.2011]. Dostupné na internete: <<http://reality.etrend.sk/komercne-nehnutelnosti/drahe-kancelarie-v-ce-problemom.html>>
- [14] STN 73 5305: Administratívne budovy
- [15] ŠPIRKOVÁ, D.-ZAJACOVÁ, J. 2010. Trh nehnuteľností – Finančné a právne nástroje. Bratislava: Statis, 2010. 167 s. ISBN 978-80-85659-62-7.