

Για τον Αριστίδη Κόρδα των Kordas Architects η αυτοπεποίθηση της εμπορικής επιτυχίας τρέφει τον πειραματισμό. Εντοπίζει την ανάγκη για προσοχή ως προς τα οικονομικά κατά τη φάση ανάπτυξης ενός γραφείου, ενώ στο γραφείο φροντίζουν πάντα να καταγράφουν τις ώρες απασχόλησης των ανθρώπων ανά έργο και ανά φάση έργου.

Aristides Kordas of Kordas Architects believes that the confidence derived from commercial success feeds experimentation. He identifies the need for caution when it comes to finances during the development phase of an architecture firm, and in theirs, they always make sure to keep track of the hours people work per project and per project phase.



# Aristides Kordas

(BUSINESS OF ARCHITECTURE)

Team building and setting up mechanisms are prerequisites for a successful business of architecture

Dimitris Manolas

**DM** Για ένα γραφείο που μεγαλώνει σε μέγεθος και έχει κερδοφορία, σημαίνει ότι παύει να είναι δημιουργικό και επιπλέον μετατρέπεται σε «εμπορικό» με την κακώς νοούμενη έννοια του όρου; Γίνεται λοιπόν να υπάρχει σύνδεση μεταξύ ποιοτικής αρχιτεκτονικής δημιουργίας και της κερδοφορίας;

**AK** Προσωπικά θεωρώ ότι αυτό το αφήγημα δεν είναι μονόδρομος. Για την ακρίβεια, στο γραφείο μας έχουμε βιώσει το ακριβώς αντίθετο: Η επιτυχία του γραφείου προσελκύει πελάτες με ολοένα υψηλότερες απαιτήσεις, σε έργα διαρκώς μεγαλύτερης συνθετότητας και επιφέρει στη δουλειά μας μια ώθηση προς τα εμπρός στον τομέα της ποιότητας, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Ταυτόχρονα η αυτοπεποίθηση της ομάδας μας, που χτίζεται έργο με το έργο, μας βοηθά να πειραματιζόμαστε και να διερευνούμε όλο και περισσότερο νέες ιδέες και δυνατότητες στα έργα μας. Η κερδοφορία ενός γραφείου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί αυτό να παραμένει δημιουργικό και ουσιαστικό στο έργο του.

**DM** When a firm grows in size and becomes profitable, does it mean that it ceases to be creative and ends up becoming "commercial" in the negative sense of the word? Can there be a connection between quality architectural creation and profit?

**AK** Personally, I believe that this narrative is not a one-way street. In fact, our architecture firm has experienced the exact opposite: The firm's success attracts clients with increasingly higher expectations on projects of ever greater complexity and encourages us to create works of greater quality, creativity, and innovation. At the same time, the team's confidence increases with every new project, which helps us experiment and explore new concepts and possibilities in our projects. The profitability of an architecture firm is a prerequisite for it to be able to produce creative and meaningful work.

**DM** Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι βασικές προκλήσεις στο financial κομμάτι που αντιμετωπίζει ένα αρχιτεκτονικό γραφείο;

**AK** Σε μια φυσιολογική ροή εργασίας, ένα γραφείο πρέπει να φροντίζει να έχει μια ομαλή πορεία, ιδανικά αυξανόμενη κερδοφορία, που θα το βοηθήσει να είναι βιώσιμο και να αναπτύσσεται.

Οι πραγματικές οικονομικές προκλήσεις ωστόσο παρουσιάζονται όταν ένα γραφείο έρθει αντιμέτωπο με το στοιχείο μιας σημαντικής και ταχείας ανάπτυξης. Οι οικονομικοί πόροι που απαιτούνται για τη διεύρυνση των υποδομών και της ομάδας ενός γραφείου είναι σημαντικοί και συχνά είναι δύσκολο να σχεδιαστούν και να προϋπολογιστούν. Ένα γραφείο που βρίσκεται σε κατάσταση ανάπτυξης, έχει αυξημένο έξοδο λόγω των απαιτητικότερων έργων και καλείται αντίστοιχα να αναπροσαρμόσει τα επίπεδα των αμοιβών του. Με αυτό τον τρόπο το γραφείο δεν γίνεται ακριβώς «λιγότερο ανταγωνιστικό», αναφέρεται όμως πλέον σε διαφορετικό κοινό. Η μεγαλύτερη οικονομική πρόκληση είναι λοιπόν ένα γραφείο να διατηρεί τη βιωσιμότητά του στη φάση της ανάπτυξης και των μετασχηματισμών του, παραμένοντας παραγωγικό και συνεχίζοντας να δημιουργεί την υπεραξία που το καθιστά ελκυστικό στους υποψήφιους πελάτες του.

DM In your opinion, what are the main financial challenges an architecture firm faces?

AK In a standard workflow, a firm has to ensure that it has a smooth course, ideally one of increasing profitability, ensuring its sustainability and growth.

The real financial challenges, however, present themselves when a firm faces the risk that significant and rapid growth entails. The financial resources required to expand the infrastructure and team of a firm are significant and often difficult to plan and budget. When a firm constantly develops, it faces increased costs due to more demanding projects and is called upon to adjust its fee levels accordingly. In this way, the firm doesn't become "less competitive" but rather addresses a different audience. Therefore, the most significant financial challenge for an architecture firm is to maintain its viability while in its growth and transformation phase while remaining productive and continuing to create the added value that makes it attractive to potential clients.

DM Όσο μεγαλώνεις, κάνεις τελικά όλο και περισσότερο ή όλο και λιγότερο από αυτό που αγαπάς;

AK Όσο μεγαλώνει ένα γραφείο είναι όλο και μεγαλύτερο το κομμάτι της αρχιτεκτονικής δημιουργίας που αναλαμβάνει. Η διαφορά είναι ότι η διαδικασία της παραγωγής αρχιτεκτονικής μετατρέπεται σε μια όλο και πιο ομαδική υπόθεση και ο ρόλος του Principal Architect είναι όλο και περισσότερο εποπτικός, παραμένοντας βέβαια κρίσιμος, στα επιμέρους έργα. Η αύξηση του μεγέθους και του αριθμού των έργων είναι επίσης συνυφασμένη με αυξημένη πολυπλοκότητα, οργανωτικές και άλλες απαιτήσεις. Η πρόκληση λοιπόν είναι, πριν αλλά και καθώς μεγαλώνεις, να έχεις προλάβει να οικοδομήσεις την ομάδα και τους μηχανισμούς που εκτός του να καταστήσουν βιώσιμη την ανάπτυξη του γραφείου, θα βοηθήσουν και στη διατήρηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της καθημερινότητας της δουλειάς, τόσο για εμένα όσο και για την ομάδα σου.

DM As your firm grows, do you end up doing more or less of what you love?

AK As an architecture firm grows, it undertakes more creative architectural work. The difference is that the process of producing architecture becomes a team effort, and the role of the Principal Architect is increasingly supervisory, while still essential, on individual projects. The increase in size and number of projects is also intertwined with higher complexity, organizational and other responsibilities. Then the challenge is, before and as you grow, to have the time to build the team and mechanisms that, in addition to making the growth of the firm sustainable, will help maintain the quality features of the day-to-day work, both for you and your team.

DM Σπούδασες Αρχιτέκτονας, αλλά τώρα καλείσαι να είσαι και Οικονομικός Διευθυντής. Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που προκύπτουν από αυτούς τους κόντρα ρόλους που καλείσαι να εκπληρώσεις;

AK Προσωπικά νιώθω τυχερός που αντλώ ικανοποίηση και ενδιαφέρον από παραμέτρους της δουλειάς και του ρόλου μου πέραν της αρχιτεκτονικής δημιουργίας. Συχνά λέω ότι το πρώτο και σημαντικότερο project μου είναι το ίδιο το γραφείο μας. Ανήκω στους ανθρώπους που βρίσκουν γοητεία στους αριθμούς, την έρευνα και εφαρμογή καλών πρακτικών οργάνωσης, την προσπάθεια επίτευξης μικρών και μεγάλων στόχων. Έχω καταγεγραμμένα στοιχεία απόδοσης, στατιστικά και καταγραφές για κάθε κομμάτι της δραστηριότητάς μας από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του γραφείου μας (16 χρόνια τώρα). Ποτέ όλα αυτά δεν ήταν για εμένα αγγαρεία, ούτε τα ένιωθα σαν «κόντρα ρόλο». Όπως και στην αρχιτεκτονική έτσι και στη διεύθυνση (και οικονομική διεύθυνση) του γραφείου νιώθω συχνά σαν τον επιθεωρητή σε βιβλίο μυατρικού που προσπαθεί να διαλευκάνει μια υπόθεση, να λύσει έναν γρίφο του οποίου η λύση είναι μια απόλυτη, συγκεκριμένη αλήθεια και είναι εκεί έξω για να την ανακαλύψεις. Νομίζω ότι αυτό το mindset κάνει τη διαφορά στο να απολαμβάνω και αυτόν τον ρόλο, η πίστη δηλαδή ότι πάντα υπάρχει μια βέλτιστη λύση, ένας δρόμος που μπορεί να σε οδηγήσει πιο εύκολα, πιο γρήγορα στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Φυσικά πρέπει να έχουμε και μια κόποια αυτογνωσία. Να αντιλαμβανόμαστε τα όριά μας, και να διασέτουμε τη γενναιότητα να μπορούμε να μοιραστούμε ευθύνες και ρόλους με κατάλληλους ανθρώπους και οργανισμούς που έχουν ειδική τεχνογνωσία και εμπειρία σε οικονομικά και άλλα ζητήματα της λειτουργίας μας. Στο γραφείο μας έχουμε θέσει σε εφαρμογή τις κατάλληλες συνεργασίες και αυτό έχει ανακουφίσει σημαντικά τον προσωπικό μου χρόνο και εμπλέκω τον δίνω τη σιγουριά ότι λειτουργούμε εντός ενός επίκαιρου και βελτιστοποιημένου πλαισίου για τα δεδομένα του κλάδου μας.

DM You studied architecture, but now you hold the position of CFO. What are the biggest challenges arising from these contrasting roles you are called to fulfill?

AK I personally feel fortunate to derive satisfaction and interest from other aspects of my work and role beyond architectural creation. I often say that my first and most important project is our firm itself. I am one of the people who are fascinated by numbers, research, and the application of good organizational practices while trying to achieve smaller or bigger goals. I have documented performance data, statistics, and records for every part of our business since the first day of our operation (16 years now). None of this has ever been a chore for me, nor has it ever felt like a "contrasting role." As in architecture, the office's management (and financial management) enables me to become the inspector in a mystery book trying to solve a case, a puzzle whose solution is absolute, concrete truth, and is out there to be discovered. I believe that this mindset makes a difference in how much I enjoy this role as well, the belief that there is always an optimal solution, a path that can lead you to the desired outcome more easily and quickly. However, we also need to be self-aware. We need to understand our limitations and be brave enough to share responsibilities and roles with the right people and organizations who have certain expertise and experience in financial and other aspects of our operation. In our firm, we have established appropriate partnerships, which has significantly relieved my personal time. Additionally, I feel confident that we are operating within a timely and optimized framework for our industry.

DM Ποιες είναι οι 3 συμβουλές που θα ήθελες να είχες πάρει όταν ξεκινούσες το δικό σου γραφείο;

AK Ένα γραφείο πρέπει να είναι θωρακισμένο από κάθε απρόβλεπτο σενάριο (οικονομικές, κοινωνικές, υγειονομικές, κάθε λογής κρίσεις). Ό,τι μπορείς να σκεφτείς, μπορεί να συμβεί. Για την ακρίβεια, θα συμβεί. Να είσαι έτοιμος.

Τα «όχι» που θα πεις είναι το ίδιο σημαντικά με τα «ναι» που θα πεις.

Οι συμβουλές που θα σε γλιτώνουν από λάθη είναι πολύτιμες, ακόμα πιο πολύτιμο όμως είναι τα λάθη που θα κάνεις, θα διορθώσεις και θα μετατρέψεις σε διδάγματα. Έτσι ορίζεται η εμπειρία.

DM Can you share three pieces of advice that you wish you had offered when starting your own firm?

AK An architecture firm should be protected from any unforeseen scenario (financial, social, health, and other kinds of crises). Anything you can think of can happen. In fact, it will happen. So you need to be prepared.

Every no you say is just as important as every yes you say.

The advice that will save you from making mistakes is valuable, but the mistakes you will make are even more valuable, as you are going to correct them and turn them into lessons learned. This is how experience is defined.

DM Ποια είναι τα σημαντικότερα οικονομικά στοιχεία που παρακολουθείτε σε μηνιαία βάση και γιατί έχουν σημασία για το γραφείο σας;

AK Το σημαντικότερο στοιχείο που παρακολουθούμε σε μόνιμη βάση είναι η καταγραφή των ωρών απασχόλησής μας ανά έργο και φάση έργου. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιούμε ειδικό λογισμικό που έχουμε σχεδιάσει και αναπτύξει σε συνεργασία με εταιρία προγραμματισμού και είναι απόλυτα προσαρμοσμένο στις ανάγκες και απαιτήσεις μας. Το δεύτερο στοιχείο που παρακολουθούμε σε μηνιαία βάση είναι το σύνολο των εξόδων του γραφείου. Τα έξοδα πέραν της απασχόλησης (overhead costs) ανταποκρίνονται σε ένα σημαντικό ποσό, το οποίο πρέπει να παραμένει υπό έλεγχο και σε ισορροπία με τις ομοιβές και την παραγωγικότητα του γραφείου. Τέλος, κάθε χρόνο συντάσσουμε το ετήσιο σχέδιο με τους στόχους και τις προβλέψεις για τους επόμενους 12 μήνες (annual business plan). Κάθε μήνα παρακολουθούμε τον τρόπο με τον οποίο συγκλίνουμε ή αποκλίνουμε από τους στόχους μας και διερευνούμε εγκαίρως δυνατές κινήσεις προσαρμογής. Η ιδέα είναι ότι μπορείς να προλάβεις έναν σημαντικό εκτροχιασμό αν τον έχεις εντοπίσει από τη στιγμή που εμφανίζεται ως μια μικρή απόκλιση. Επίσης ενημερώνουμε κάθε χρόνο την ομάδα μας για το ετήσιο αυτό σχέδιο, τόσο απολογιστικά για τον χρόνο που πέρασε αλλά και για τον σχεδιασμό για τον χρόνο που έρχεται, δίνοντάς τους τη δυνατότητα της ενεργής συμμετοχής στη στοχοθεσία και την ανάπτυξη του γραφείου.

DM What are the most important financial data you track every month, and what is their significance for the operation of your firm?

AK The most important data we track on an ongoing basis is the recording of our hours by project and project phase. For this purpose, we use special software that we have designed and developed in cooperation with a software development company and is perfectly adapted to our needs and demands. The second element we monitor on a monthly basis is the total expenses of the firm. Overhead costs correspond to a significant amount, which must remain under control and in balance with the firm's fees and productivity. Finally, we prepare an annual business plan with objectives and predictions for the next 12 months each year. Each month we monitor how we are converging or deviating from our objectives and explore possible adjustment moves in good time. The concept is that you can prevent a major derailment if you have identified it as soon as it appears as a small deviation. We also update our team on this annual plan each year, taking into account the past year's review and plan for the year ahead, allowing them to actively participate in the target setting and growth of the firm.