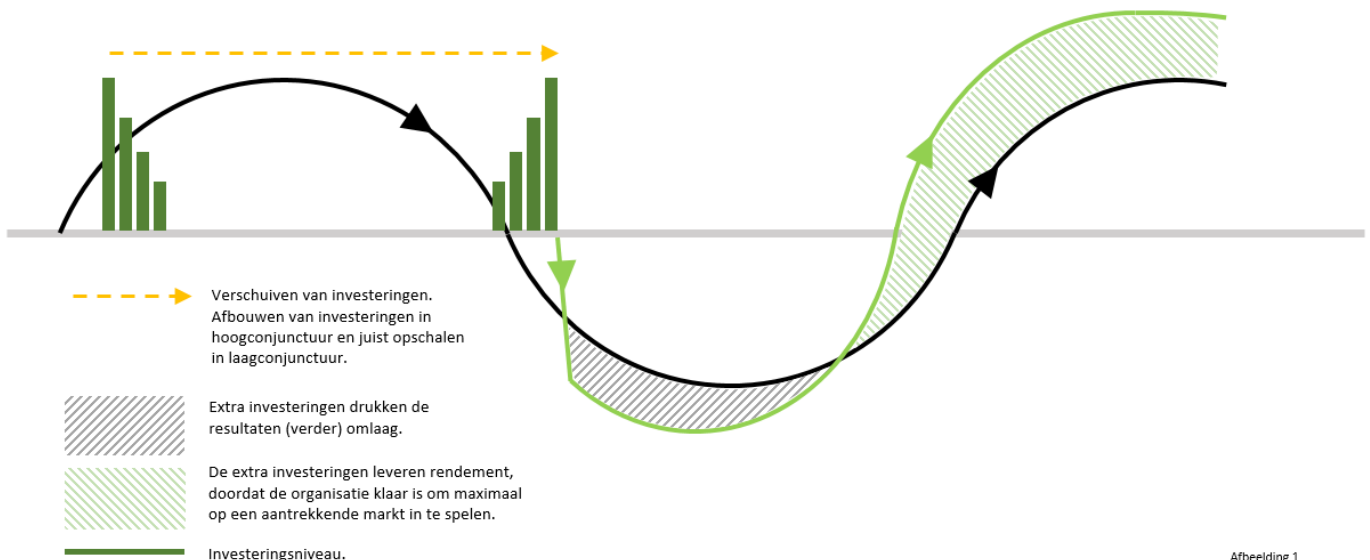


Anticyclisch investeren in Recruitment

6 stappen snelgids

Anticyclisch investeren in Recruitment

Het is een logische reflex om in een periode van (naderende) laagconjunctuur het investeringsniveau te beperken en zo de winstgevendheid van de onderneming op niveau te houden. Als er daadwerkelijk een recessie ontstaat, is beperken van de investeringen wellicht niet voldoende en moet er zelfs fors bezuinigd worden om de winstgevendheid op de korte termijn te kunnen handhaven. Echter kunnen de bezuinigingen op korte termijn een beperking zijn voor (de groei van) de winstgevendheid op langere termijn. Anticyclisch investeren speelt hier op in. Door juist te investeren in een periode van laagconjunctuur, is de organisatie op tijd klaar om maximaal van de aantrekkende economie te profiteren. Bovendien kunnen er voordelen te behalen zijn, zoals inkoop- of concurrentievoordelen. Echter, er zijn ook valkuilen, zeker als het specifiek om Recruitmentinvesteringen gaat. Bij investeringen in Human Capital is bijvoorbeeld de factor Timing veel meer van invloed dan bij een investering in een machine. Doe de checklist en ontdek de kansen voor jouw organisatie.



Afbeelding 1

Checklist

De checklist is zo volledig mogelijk opgesteld en gebaseerd op publicaties, eigen én klantervaringen. Omdat iedere situatie uniek is, is geen standaard antwoord te geven is de checklist per definitie onvolledig. Gebruik de checklist als handvat en vul aan met eigen bedrijfsspecifieke informatie.

Checklist

Beantwoord de volgende 6 vragen:

1. Is er uitzicht op herstel van de markt?

Is er een structureel krimpscenario, investeer dan niet in extra personeel, maar optimaliseer het kostenniveau, passend bij de (teruglopende) omzetprognose.

 JA
 NEE

2. Is personeel een cruciale voorwaarde voor groei/winst van de onderneming?

Overweeg alternatieven, zoals industrialisering, automatisering of outsourcing. Maak per alternatief dezelfde afweging (business case) en kies de optie met de hoogste ROI

 JA
 NEE

3. Maakt de onderneming op dit moment winst?

Verlies is niet het juiste moment om in personeel te investeren, behalve wanneer personeel een cruciale voorwaarde is voor herstel naar een winstgevende situatie, zie ook vraag 4

 JA
 NEE

4. Is er voldoende financiële draagkracht?

Is er voldoende draagkracht om de tijdelijke terugval in omzet (of zelfs verlies) én de extra investering in personeel (zie hieronder) te dragen?

 JA
 NEE

5. Is er schaarste op de arbeidsmarkt?

Laagconjunctuur biedt een kans omdat er minder vacature-concurrentie van andere werkgevers is. Maar wees realistisch, toptalent zal ook in laagconjunctuur uitsluitend kiezen voor een kwalitatief aanbod. Voor een 'dubbeltje op de eerste rang', is ook in laagconjunctuur geen goede strategie. Ben je bereid zekerheid te bieden aan een professional die in deze tijd de zekerheid van een vaste baan opgeeft om bij jou in te stappen? Hoe complexer de vacature (schaarste, kennis/vaardigheden/cultuurmatch, inwerktijd, etc), hoe interessanter om anticyclisch op te investeren. Voor commodity vacatures (hoge uitwisselbaarheid personeel, korte inwerktijd) zijn de voordelen beperkt.

Timing is een cruciaal onderdeel van het succes van anticyclisch investeren (zie vraag 6).

 JA
 NEE

6. Kun je de tijdlijn overzien (timing)?

Niemand heeft een glazen bol, maar door ervaring, economische berichtgeving en kennis van de eigen markt, moet een ondernemer een inschatting kunnen maken wanneer de markt weer aantrekt. Daarnaast bestaat de aanlooptijd uit de volgende 3 elementen:

 JA
 NEE

1) Recruitement

Vanaf de besluitvormingsfase, opstellen profiel, de wervingsfase, selectieperiode (slaag je altijd in 1 keer? Of calculeer je een 2e wervingsronde in?) tot en met de opzegtermijn en de startdatum van de kandidaat. 3 tot 8 maanden is reëel voor een complexe vacature. Schat per vacature de doorlooptijd in.

2) Inwerken

Vanaf de eerste werkdag (een slimme werkgever benut de tijd tussen ondertekenen arbeidsovereenkomst en 1^e werkdag om al te starten met onboarden/inwerken. Calculeer de improductieve periode.

3) Productieve fase in laagconjunctuur

Je kunt niet oneindig zaaien, zonder te gaan oogsten. Of het nu gaat om het voorbereiden van projecten, leads genereren, innovatie; alles heeft een houdbaarheid. Zonder daadwerkelijk in de markt te kunnen kapitaliseren op de geleverde inspanning, heeft de investering geen zin. Hetzelfde geldt voor de motivatie van werknemers, sta je te lang langs de zijlijn, dan brokkelt de motivatie af. Schat de **duur van de productieve fase in laagconjunctuur** en time deze zodat het **aansluit op het aantrekken van de markt**.

Tel de totale doorlooptijd op (1+2+3).

Alle vragen met JA beantwoord?

Goed nieuws! Anticyclisch investeren kan zeer aantrekkelijk zijn voor jouw onderneming. Niet alle vragen met JA kunnen beantwoorden? Maak een afweging op de vragen die je niet of met NEE hebt beantwoord. Wellicht is het toch interessant om anticyclisch te investeren, maar houd er rekening mee dat met iedere NEE het risicoprofiel van de investering toeneemt. **Maak de businesscase.**

BUSINESS CASE

In de kern van anticyclisch investeren draait het om 2 zaken: zo nauwkeurig mogelijk de **kosten/baten** kunnen inschatten: het grijs gearceerde gebied, vs het groen gearceerde gebied. En **timing**, hoe strakker de investering aansluit op het aantrekken van de economie. Het beperkt onnodige kosten en maximaliseert de (extra) opbrengst/output in een aantrekkende economie. Als er geen andere tegenslagen zijn, rendeert de investering de gehele hoogconjunctuur periode. Hoe lang die duurt weet niemand, daarom is het verstandig te rekenen met de (extra) opbrengst van 1 a 2 jaar. Houdt het langer aan? Dan is dat pure winst. **Wat is groter? De investering? Of de (extra) opbrengst?**

INVESTERING

De kosten voor de totale periode uit vraag 6, zijn op te delen in 3 elementen:

1) Wervingskosten

Of je nu zelf de werving doet, of een bureau inschakelt, het kost altijd tijd en geld. Denk hierbij aan bureaunkosten (wellicht is er inkoopvoordeel in laagconjunctuur), personeelskosten van betrokken eigen medewerkers, advertentiekosten, etc.



2) Directe + indirecte personeelskosten per maand

Vanaf het moment van indiensttreding zijn het maandelijks terugkerende kosten. Indicatie salariskosten variëren tussen 1,5 en 2,5 maal het bruto maandsalaris, inclusief training, zakelijk vervoer (reist de medewerker internationaal?) bonus, ICT hardware en licenties, koffie, etc.



3) Overige kosten per maand

Een R&D manager aantrekken om een nieuwe generatie systemen te ontwikkelen is stap 1. Maar waarschijnlijk leidt dit ook tot extra inkoop van materialen om ze te produceren en/of investeringen in het productieproces, zoals nieuwe tooling of equipment. Vrijwel iedere functie met enige impact op de organisatie veroorzaakt additionele kosten in de vorm van investeringen. Rentelasten kunnen tevens een onderdeel zijn.



WINST

De winst bestaat uit 2 elementen, **Opbrengst** en **Duur**.

Eenmaal ingewerkt gaat de nieuwe werknemer productief zijn in laagconjunctuur en is volledig 'up and running' op het moment dat de markt weer aantrekt. Hij/Zij heeft dus een periode gezaaid en kan maximaal profiteren/output leveren in een aantrekkende en (daarna) hoogconjunctuur markt.

1) Opbrengst

Wat is de meerwaarde (€€) van de nieuwe medewerker voor de organisatie per maand?



2) Duur

Hoeveel maanden kan de organisatie profiteren van de goed ingewerkte medewerker



Vermenigvuldig de Opbrengst met de Duur (in maanden)



Return on Investment

Is de balans tussen Opbrengst en Investering positief? Dan loont anticyclisch investeren. Of het voldoende loont en of de variabelen met voldoende zekerheid ingeschat kunnen worden, dat blijft een ondernemersvraag. Succes!