

# Harvard Business Review

TÜRKİYE

**46 MÜŞTERİ HİZMETLERİNİ  
YENİDEN YARATMAK** MATTHEW DIXON

**56 YENİ ÜRÜNLER NASIL  
SATILMALI?** T. STEENBURGH VE M. AHEARNE

**97 TEKNOLOJİDE KADIN**  
RÖPORTAJ: MEHTAP DEMİR



Aralık  
2018

## BÜROKRASİNİN SONU

Kurumunuzda  
İnovasyonun  
Önünü Açın

66



# İŞ DÜNYASINDA LINKEDİN İLE NETWORKING

Ertuğrul Belen

13 Haziran 2016 Pazartesi sabahı, Microsoft'un iş dünyasının en önemli sosyal ağı LinkedIn'i 26,2 milyar dolara satın aldığı haberi, kurumsal bir başarı hikâyesi olarak ana gündeme oturmuştu. LinkedIn'in kurucusu Reid Hoffman'ın 200 üzerinde ülke ve 600 milyon kullanıcıya yaklaşan LinkedIn yolculuğunun, kitaplara konu olan bir girişimcilik (startup) hikayesi olduğu kesin bir gerçek!

Bu yazıda, LinkedIn'in kurumsal başarısının altında yatan milyonlarca kullanıcıya sağladığı faydaları önceliklelendirerek gerçek vakalar ve uygulanabilir stratejiler paylaşmayı hedefliyorum.

## Neden LinkedIn?

Özellikle Türkiye'deki LinkedIn kullanıcılarına odaklanan Business Networking Akademi bünyesinde 1200 kişiyle gerçekleştirdiğimiz bir araştırmada, üyelerin yüzde 86'sının profillerini oluşturma ve diğerlerinin profilini görüntülemenin ilerisine geçmediklerini veya nasıl geçeceklerinin farkında olmadıklarını tespit ettik.

Üstelik araştırmaya konu olan profillerin yüzde 94'ü bu yazıda aktarılan stratejiler doğrultusunda hazırlanmadığı için kullanıcılar LinkedIn'in işbirliği oluşturma özelliğinden faydalanamıyorlardı.

## LinkedIn ile Neler Yapabilirsiniz?

LinkedIn'i daha etkili kullanmak için üç temel stratejiyi paylaşmadan önce, on yıllık bir dönemde binlerce kişiyle gerçekleştirdiğimiz çalışmalar doğrultusunda ortaya koyduğumuz, en iyi uygulamalar niteliğindeki faydalarına göz atalım.

- Dijital ilk izleniminizi yönetebilirsiniz.
- İnsanlarla henüz tanışmadan sohbet edebileceğiniz ortak noktaları bulabilirsiniz.
- Toplantılara kendi gündeminizle değil, katılımcı profillerini inceleyip yaklaşımınızı kişiselleştirerek katılabilirsiniz.
- Bir kurumu tek kişiyle değil, birçok çalışanıyla inceleyip daha etkili değerlendirebilirsiniz.
- Tanışma sonrası profilinizi inceleyenlere yetkinliklerinizi daha iyi anlatabilir ve işbirliği sürecinde onları hızlı ikna edebilirsiniz.
- Google ve Yandex'te konuları aradığınız gibi, LinkedIn'de de arama yapabilirsiniz. Hatta, her arama sonucunda ilgili kişileri bulabilir ve tanışabilirsiniz.
- Yepyeni insanlarla tanışabilirsiniz. Üstelik LinkedIn profesyonel detaylar sunduğu için başarıları ya da paylaşımlarıyla ilgili onları tebrik ederek rahatlıkla ilk adımı siz atabilirsiniz.
- Mevcut tanıdıklarınızla ilişkilerinizi güçlendirebilirsiniz.

- Bir konferans ya da etkinlikte tanışıp kartvizitini alamadığınız birine artık LinkedIn ile ulaşabilirsiniz.
- İlişkileri sürdürebilir, herkese tek tek telefon etmeden gelişmeleri katma değerli bir şekilde takip edebilirsiniz.
- Ortak tanıdıkları belirleyebilir, referans ağınızı güçlendirebilirsiniz.
- Proje ve hatta iş ortakları bulabilirsiniz.
- Düzenli ve faydalı paylaşımlar yaparak işinizle ilgili daha etkili tanınabilirsiniz.
- Şirketinizin insan kaynakları ihtiyacını LinkedIn'den sağlayabilir, gelecekteki ortağınızla tanışabilir ve hatta yatırımcınızı bulabilirsiniz.
- İnsanların ve şirketlerin paylaşımları aracılığıyla konunuzla ilgili sektördeki en iyi uygulamaları takip edebilirsiniz.
- Sektörel gruplara katılabilir, ufkunuzu açabilir ve iş geliştirebilirsiniz.
- Seyahat etmeden uluslararası bir çevre oluşturabilirsiniz.
- Ve elbette kendinize veya tanıdıklarınıza iş bulabilirsiniz.

## Üç Temel LinkedIn Stratejisi

Yıllar içinde üç ana stratejinin hızlı sonuç getirdiğini gözlemledim. Bunlar:

1. LinkedIn'in Felsefesini Anlamak
2. LinkedIn'i Yüz yüze Networking ile Birlikte Kullanmak
3. LinkedIn'den Kurum Çapında Faydalanmak

## LinkedIn'in Felsefesini Anlamak

### Bakınca Görmek ve Aranınca Bulunmak.

Araştırma sırasında incelediğimiz profillerde, kullanıcıların LinkedIn hesaplarını ilk kez oluştururken hızlı ve özensiz bilgi girişi yaptıklarını, sadece azınlık bir grubun geri dönerek profillerini güncellediklerini gözlemledik.

LinkedIn'e hızlı giriş yapmanın

## LinkedIn'i bir amaç olarak değil, gerçek hayattaki çalışmalarınızı destekleyen bir işbirliği aracı olarak kullandığınızda sürekli fayda sağlayabilirsiniz.

altında yatan en önemli yaklaşımsa “Bakınca Görmek”ti. Yani, bir toplantı ya da görüşme öncesi birinin profilini görüntülemek, eski bir iş ilişkisini güncellemek gibi genellikle LinkedIn'i kişisel bir ihtiyaç halinde kullanma isteği öne çıkıyordu.

Oysa, LinkedIn'in gerçek gücü, konuları kişilerle tasarlayabilme özelliğidir. Yani, asıl değerli olan uzmanlık alanınızla ilgili “Aranınca Bulunmak”tır! Doğru bir kitlenin karşısına deneyiminizle çıkmak, profilinizde yazanlarla dikkatlerini çekmek ve bağlantı talebi alarak tam da istediğiniz bir çevreyi oluşturunuzda LinkedIn'in kaldıraç etkisi vardır.

İşte “Bakınca Görmek” ile “Aranınca Bulunmak” arasındaki en önemli fark da budur. İlkinde sürekli siz çaba sarf edersiniz. İkincisindeyse, profilinizdeki anahtar kelimelerin de etkisiyle çevreniz size ulaşır.

### **‘Dijital Arazi’leri Sahiplenmek.**

LinkedIn'in arama çubuğuna ilgilendikleri konuları yazanlar, sonuçlarında kişi önerilerini buluyorlar. Dolayısıyla size ulaşmasını istediğiniz kitlenin, hangi kelimeleri arama çubuğuna yazarak size (deneyiminize, uzmanlığınıza ve şirketinize) ulaşabileceğini düşünmeli, bunları not almalı ve profilinize geri dönerek bu kelimelerle yeniden donatmalısınız.

Mesela bir insan kaynakları (İK) profesyoneli ele alalım. Profilinde sadece “insan kaynakları” gibi çok genel kelimeler yazdığında, o kişinin arama sonuçlarında on binlerce kişi arasından ilk sıralarda görünme ihtimali çok düşük olacaktır. Oysa aynı İK profesyoneli, çevik takımlar (“agility”) üzerine uzmanlaşmışsa ve profilinde “çevik takımlar” anahtar kelimelerine de yer veriyorsa, farklı sonuçlar almaya başlar. Uzmanlık

konusuyla ilgilenen profesyonellerin odaklı aramalarında öne çıkmaya ve davet almaya başlar.

İşte bu yüzden, LinkedIn'de anahtar kelimeler adeta dijital araziler gibidir. Kendi anahtar kelimelerinizi belirler, onları profilinizde başlık, özet, deneyim, yetenek ve onaylar bölümünde istikrarlı kullanırsanız zamanla değerlendirilen sonuçlar alırsınız.

**“Yeni” İlk İzlenimi Yönetmek.** Eğer LinkedIn profiliniz varsa, arama motorlarında isim ve soyadınızla sizi arayanlar genellikle ilk üç sonuç içerisinde, çoğu zaman ilk sırada, LinkedIn profilinizin linkine ulaşacaklardır. Aylık aktif kullanıcı sayısının (Omnicore Agency istatistiklerine göre) 260 milyon olduğu tahmin edilen bir alan adının (LinkedIn.com) bunu başarabildiğine şaşırmamalısınız.

O zaman LinkedIn, dijital ilk izleniminizin önemli bir parçası demek oluyor. Harris Interactive'in Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre herhangi bir işbirliği öncesi tarafların yaklaşık yüzde 42'si birbirlerini Google'dan arıyorlar. Bu oran, işe alım sürecinde (CareerBuilder rakamlarına göre) yüzde 70'e çıkıyor. Özetle, ilk izlenim her geçen gün daha fazla dijitalleşiyor. Bunu yönetebilecek en etkili yer de, LinkedIn profiliniz olarak öne çıkıyor.

### **Bağlantıda Olmak ve Takip Etmek.**

LinkedIn'de bağlantıda olmak ve takip etmek kavramlarının stratejisini anlamak kullanımda büyük fark yaratır.

Bağlantıda olmak, bir tarafın ekleyip, yani bağlantı talebi gönderip, diğerinin de kabul ettiği durumlar için geçerlidir. LinkedIn'deki 1. derece bağlantılarınız doğrudan temasta olduğunuz kişilerdir. LinkedIn'de doğrudan tanıdıklarınız çok önemlidir; çünkü, tanıdıklarınızın

tanıdıkları (2. derece) ve hatta onların tanıdıkları (3. derece) profilinizde yer alan anahtar kelimelerle bir arama yaptıklarında sonuçlarda öncelikli olarak karşınıza siz çıkabilirsiniz.

Bu bakış açısıyla, LinkedIn'de rastgele birilerini eklemek yerine çevresinde sizin konunuzla ilgili arama yapma ihtimali yüksek 1. derece temaslarla bağlantıda olmak çok daha değerlidir. Özetle, öğrendiğiniz çok “doğru” kişiyle bağlantıda olmak, aramalarda sık önerilmeniz için etkili bir stratejidir.

Takip etmek ise bağlantılarınızın ve profilinizdeki “İlgi Alanları” bölümündeki düşünce liderleri, şirketler, gruplar ve okulların güncellemelerini okuyabilmeniz için gereklidir. Üstelik, LinkedIn'de birisinin güncellemelerini takip etmek için onunla bağlantıda olmanıza gerek yoktur.

Son olarak, LinkedIn'de binlerce kişiyle bağlantıda olabilir, ancak duvarınızda yakından ilgilendiğiniz birkaç yüz kişinin güncellemelerini takip edebilirsiniz. Bu yaklaşım da LinkedIn'i bir “çevre gazetesini” gibi kullanmanızı sağlar. İlgi ettiğiniz çevreden, önem verdiğiniz haberleri alırsınız. Aradığınızda öne çıkar, güncellemeleri okurken odaklanırsınız.

**Şeffaf Olmak.** LinkedIn'in bu kadar hızlı yayılması ve popüler olmasının bir diğer sebebinin de şeffaflık olduğuna inanıyorum. Yani mesela bir CV'yi incelerken, o kişinin sadece yetkinliğini görebilirsiniz. Oysa, LinkedIn'de aktif olan aynı kişinin, profilinden hem yetkinliği hem de çevresiyle etkileşiminden kişilik ve karakteriyle ilgili sinyaller de alabilirsiniz.

Üstelik CV'lerin ya da cep telefonu rehberlerinizdeki bilgilerin yenilenmek için sizin gayretinize ihtiyaçları vardır. LinkedIn'deki rehberinizdeyse bilgileri

## Olabildiğince çok “doğru” kişiyle bağlantıda olmak aramalarda sık önerilmeniz için etkili bir stratejidir.

bağlantılarınız günceller. LinkedIn rehberiniz, canlı bir organizma gibidir.

### LinkedIn’i Yüz Yüze Networking ile Birlikte Kullanmak

Business Networking Akademisi’de networking kavramını “güçlü ve güven odaklı ilişkileri bir sosyal sermaye gibi bugünden geleceğe taşıyabilme yetkinliği” olarak tanımlıyoruz. Reid Hoffman’ın da LinkedIn’i kurmasındaki vizyonu kişilerin networkünü görünür ve ölçeklenebilir kılmaktır.

Ancak çalışmalarımızda çoğu kullanıcının LinkedIn’i hayatlarıyla, yani yüz yüze networking stratejileriyle entegre etmedikleri için tam faydalanamadıklarını gördük. Bu doğrultuda aşağıda üç farklı gerçek vakada günlük iş süreçlerine LinkedIn’i nasıl kattığımızı anlatacağım.

### Uluslararası Otel Zinciri “Sales Navigator” Vakası

**Durum** Bir uluslararası otel zinciri, LinkedIn’in Sales Navigator olarak bilinen ücretli satış geliştirme hizmetini farklı bölgelerdeki kurumsal satış ekipleri için satın almıştı. Ancak 10 kullanıcı hesabının sadece 2 tanesi düzenli kullanılıyordu. Yani, ciddi bir yatırım boşa gidiyordu.

Çalışmamız sırasında kullanıcılarla tek tek görüştüğümüzde, Sales Navigator satış modülüne ilk üye olduklarında çok heyecanlandıklarını, ancak daha sonra LinkedIn üzerinden teklif gönderdiklerinde istedikleri geri dönüşü almadıkları için enerjilerinin düştüğünü gözlemledik. Elbette, bir süre sonra kullanmaktan vazgeçtikleri için üyelik şifresini dahi unutanlar olmuştu. Satış temsilcileri hiç tanımadıkları kişilere, hiçbir bağ kurmadan teklif yolluyorlardı. Sonuç da alamıyorlardı.

**Çözüm** Kurumsal satış bölümünün, mevcut müşterileri ve onların referansları için yemek, sanat ve diğer etkinlikler düzenlediğini öğrendik. LinkedIn Sales Navigator’dan ulaştıkları bağlantıları da bu etkinliklere davet etmelerini önerdik. Hatta örnek davet yazısı şablonları oluşturduk. Bu çalışmadan kısa bir süre sonra, kullanıcılar etkinliğe davet ederek ve bağ kurarak tanışma fırsatı oluşturabildikleri için Sales Navigator’u yeniden sahiplenmeye başladı. Üç aylık dönemde LinkedIn aracılığıyla kazanılan yeni müşterilerle Sales Navigator’a yapılan tüm yatırımın geri dönüşü sağlanmıştı.

### Kurumsal Akademi “Eğitmen ve Danışman Portföyü” Vakası

**Durum** Binlerce çalışanı olan otomotiv şirketinin kurumsal akademisi, çalışanlarının eğitim hizmetlerini planladıkları 1000’in üzerinde dış eğitmen ve danışmandan oluşan bir portföye sahipti. Ancak bir yıl içerisinde en fazla 200 tanesiyle çalışma gerçekleştiriliyordu. İlişkilerin geri kalan yüzde 80’i zamanla soğuyor ve hatta kopuyordu. Oysa, bu kurumsal akademi için yıllar boyu verilen emeğe dayalı bağları güncel tutmak ve onlardaki gelişmeleri takip etmek önemliydi.

**Çözüm** Portföy incelendiğinde listelerindeki eğitmen ve danışmanların yüzde 40’ının LinkedIn’de son iki ay içerisinde aktif olduğu gözlemlendi. Akademi ekip üyeleri onlarla paylaşılan liste doğrultusunda tüm eğitmenleriyle bağlantı kurmaya ve onları takip etmeye başladılar. Her ekip üyesine iletişimi koruması ve gelişmelerle tüm akademiyi güncellemesi için eğitmenler atandı. Projenin başlatıldığı aynı hafta içerisinde dahi eğitmenleri

LinkedIn paylaşımlarından yola çıkarak tebrik etmek ve ilişkileri güncellemek için fırsatlar yakalandı. Eğitmenlerin çalıştıkları diğer programlar, rakip şirketler, yeni yayınlar ve uluslararası projelerle ilgili değerli bilgiler kazanıldı.

### Enerji Sektörü CEO’su PowerGen Vakası

**Durum** PowerGen enerji sektörünün en önemli uluslararası zirveleri arasında yer alıyordu. Bu fuarda stant açan enerji şirketi, önceden mevcut müşterileriyle belirledikleri görüşmelerin yanı sıra fuar alanını ziyaret eden kişileri ağırlıyorlardı. Aslında bu durum fuarlara katılan binlerce şirket için geçerlidir. Oysa, fuar alanını önceden planlanan yeni işbirlikleri için değerlendirmek asıl katma değerdir.

**Çözüm** Enerji şirketiyle fuardan iki ay önce yaptığımız çalışmada PowerGen zirvesine katılan konuşmacıları, VIP yemeği davetlilerini ve diğer katılımcıları inceledik. Listeyi CEO ile paylaştık. CEO fuar sırasında tanışmak istediklerini belirledi. LinkedIn’den diğer üst düzey yönetici ve yönetici asistanlarına ulaşıldı. Fuar sırasında CEO’nun görüşmesi için 14 yeni üst düzey randevu belirlendi. Görüşmelerden bir tanesi 6 ay içerisinde ivedi işbirliğiyle sonuçlandı.

### LinkedIn’i Kurum Çapında Değerlendirmek

LinkedIn’in felsefesini iyi anlamış ve yüz yüze networking stratejilerinize de entegre etmiş olabilirsiniz. Ancak bu yetkinliği takımınıza yaymadığınız sürece LinkedIn’in kaldıraç etkisini tam hissedemezsiniz.

Aşağıda iki farklı gerçek vakada, bir ekip olarak kurum çapında LinkedIn

## Bağlantılarınızda bonkör, takip ettiklerinizdeyse daha seçici olmalısınız.

stratejisi oluşturma etkilerini paylaşacağım.

### Uluslararası Danışmanlık Şirketi Lider Teşviki Vakası

**Durum** Uluslararası bir danışmanlık şirketinin CEO'suyla gerçekleştirdiğim bir çalışmada, ekibinin yüzde 64'ünün LinkedIn hesabı olduğunu tespit ettik. Ancak yüzde 50'den fazlası, platformu aktif kullanmıyordu. Diğerlerinin de profil bilgileri ya eksikti ya da güncel değildi. CEO, LinkedIn'in önemini farkındaydı. Üstelik kurumu için üst düzey işbirliği geliştirme başarısında LinkedIn'in önemli bir yeri de vardı. Bunu takımına yaymak istiyordu.

**Çözüm** Adeta bir LinkedIn seferberliği halinde önce CEO'nun LinkedIn hesabını ideal bir profil olarak yeniden düzenledik. Sonra CEO, kendi profilini güncellediğini belirten bir yazıyı tüm çalışanlarıyla paylaştı. Profillerinde müşteri ve proje gizliliği konularında hassas olmalarını rica etti. Sonra da profillerini güncellemeleri için herkesi teşvik etti.

CEO'nun bu yapıcı paylaşımı sonrasında bir ay içinde 200'e yakın profil güncellendi. Hemen sonrasında kuruma doğrudan faydası olan LinkedIn odaklı 15 gelişme kaydedildi. Üstelik dört tanesi teklif talebiydi. Bir teklif hemen danışmanlık projesi satışıyla sonuçlandı.

### İK ve Ekipler LinkedIn İşbirliği (CV) Vakası

**Durum** Bir telekomünikasyon şirketinin İnsan Kaynakları (İK) yöneticisi, farklı birimlerde sürekli açılan mevcut ve yeni pozisyonlara aday bulmak için ekiplerinin daha fazla destek olmasını bekliyordu. İK ekibi LinkedIn'i iyi

değerlendiriyordu. Ancak çalışanların, LinkedIn'lerine gelen CV taleplerini İK ile düzenli paylaşmadıklarını biliyorlardı.

**Çözüm** Kurum içinde İK'nın ev sahipliğini yaptığı LinkedIn farkındalık eğitimleri gerçekleştirildi. Çalışanlar LinkedIn'i daha aktif kullanmak için bilgilendirildi. LinkedIn bağlantılarından gelecek iş taleplerini mutlaka İK'ya iletmeleri talep edildi. Öyle ki her başvuruya olumlu ya da olumsuz mutlaka geri dönüş yapılacağı sözü verildi. Dört aylık bir dönem içerisinde pozisyonların yüzde 22'sinin bu proje sayesinde doldurulduğu gözlemlendi.

**BU YAZIDAKİ** gerçek vakalar ve örneklerden de yola çıkarak, LinkedIn'i bir amaç olarak değil, gerçek hayattaki çalışmalarınızı destekleyen bir işbirliği aracı olarak kullandığınızda sürekli faydalanabileceğinizi gözlemleyebilirsiniz.

Business Networking Akademisi'nde 202 üst düzey yöneticiyle gerçekleştirdiğimiz araştırmada, networking ve işbirliği stratejilerini belirlemediklerinde aslında görüşmek istedikleri çevrenin sadece yüzde 23'ü ile temasta olduklarını gözlemledik. Yani, farkında olmadan başkalarının önceliği olmuşlardı. İşte, yüz yüze temaslarda olduğu gibi LinkedIn'de de kimlerle bağlantıda olmak istediğinize önceden karar vermelisiniz.

LinkedIn bağlantılarınızda bonkör, takip ettiklerinizdeyse daha seçici olmalısınız. Binlerce kişiyle bağlantıda olabilir, aramalarda doğru bir çevrenin sonuçlarında uzmanlık konularınızla karşılaşma çıkabilirsiniz. Elbette profilinizi anahtar kelimelerinizle doğru oluşturmuşsanız!


Ancak takip ettiğiniz kişi, kurum ya da gruplar birkaç yüz kişiyle sınırlı olabilir. Bu da LinkedIn'i bir çevre gazetesi gibi

değerlendirmenizi ve tam da ilgilendığınız haberleri, önceliklendirdiğiniz kişilerden almanızı sağlar.

Kurumunuza uygun en iyi LinkedIn uygulamalarını ekibinizin iş akışıyla entegre edebilir ve onlara büyük resmi (LinkedIn'in felsefesini) göstermeyi başarırsanız, işte o zaman LinkedIn'in kaldırıcı etkisinden gerçek anlamda faydalanabilirsiniz.

Son olarak, araştırmalarımızda LinkedIn'i verimli kullanmanın P.A.N.O. Network Yönetim Stratejisi™ adını verdiğimiz şöyle bir akışı olduğunu tespit ettik:

- 1. Adım:** Profilinizi işbirliği odaklı anahtar kelimelerle hazırlayın.
- 2. Adım:** Arama çubuğunu etkili kullanın. Bağlantıda olmak istediğiniz kişi, uzman ve kurumları LinkedIn kullanma felsefeniz doğrultusunda belirleyin.
- 3. Adım:** Networkünüzü güçlendirmek için yüz yüze görüşmeler sonrasında kişileri ve kurumları LinkedIn'den ekleyin. LinkedIn rehberinizi kendi kendini güncelleyen canlı bir rehberle dönüştürün.
- 4. Adım:** "Orada" yani LinkedIn içinde yayın yapın. Alıcılarınızı yani kritik bağlantılarınızı oluşturduktan sonra anahtar kelimelerinizle ilgili çevrenize fayda sunabilecek paylaşımlar yapın. Aldığınız geri bildirimleri etkileşimlere, etkileşimleri de yüz yüze görüşmelere ve işbirliğine dönüştürün. 🔄

 **ERTUĞRUL BELEN**, Business Networking Akademisi kurucusudur. Çok Satanlar arasına giren "Networking, Tanışma, Tanıştırma ve Tanınma Sanatı", "İş Dünyasında LinkedIn ile Networking" ve "Girişimciliğin Altın Kuralları" kitaplarının yazarıdır.