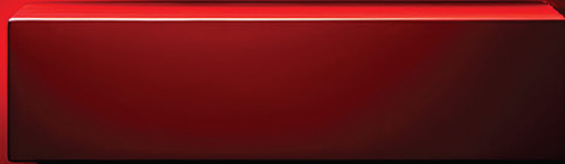




STRATEJİK PLAN VE YOL HARİTASI

2026-2030



YÖNETİCİ ÖZETİ

YÖNETİM KURULU BAŞKANI
İCRA KURULU BAŞKANI
TEPE KURUMSAL TANITIM
İCRA KURULU YAPILANMASI
TEPE KURUMSAL ORGANİZASYON ŞEMASI

2026-2030 Dönemi: Entegrasyon, Küresel Vizyon ve Değer Yaratma

Bilkent Holding'in köklü kurumsal mirasını ve hizmet sektöründeki derin tecrübesini arkasına alan Tepe Kurumsal, 2026-2030 yıllarını kapsayan bu stratejik plan ile sınırları aşan yeni bir döneme adım atmaktadır. Bu 5 yıllık yol haritası, şirketimizin sadece iştiraklerini yöneten bir "çatı şirket" konumundan; Tepe Güvenlik, Tepe Tesis Yönetimi, Tepe Gurme, Tepe One, Tepe Pro ve Tepe ISG gibi sektör lideri markaları için merkezi bir güç, sinerji ve global strateji merkezine dönüşümünü simgelemektedir. Gelmek istenilen noktada hedefimiz, ulusal liderliğimizi uluslararası pazarlara taşıyarak, bölgenin en güçlü "Bütünleşik Hizmet Gücü" olmaktır.

Halka Arz ve Uluslararası Finansal Entegrasyon

Plan döneminin en kritik stratejik hamlesi, grubun sermaye piyasalarına açılmasıdır. Yapılan **Durum Tespit Çalışmaları** ışığında, Tepe Kurumsalın solo finansal büyüklüğünün ötesinde, konsolide ettiği devasa hizmet ekosistemiyle Borsa İstanbul'da işlem görecektir güçlü, şeffaf ve kurumsal bir yapı kurgulanmıştır. İştiraklerde hedeflenen hâkim ortaklık yapısı (%51 ve üzeri pay sahipliği) ile finansal tabloların konsolide edilmesi, grubun gerçek değerini ortaya çıkaracaktır. Bu halka arz süreci, sadece bir finansman aracı değil, aynı zamanda uluslararası piyasalarda rekabet edebilecek kurumsallaşma ve şeffaflık standartlarına erişimimiz için bir kaldıraçtır.

Stratejik Rota: 5 Temel Sütun

Çalıştaylarımız sonucunda belirlenen **Vizyon ve Misyon**, şirketimizin rotasını "Entegre Tesis Yönetimi ve Kurumsal Hizmetler alanında Türkiye'nin en çok tercih edilen ve küresel ölçekte rekabet eden öncü bir kuruluş olmak" şeklinde genişletmiştir. 2026-2030 dönemi boyunca bu vizyona ulaşmak için **Odak-Strateji-Hedef (OSH)** setimizde tanımlanan 5 temel stratejik odak rehberimiz olacaktır:

Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Marka bilinirliğini zirveye taşıyarak ve müşteri memnuniyetinde mükemmelliği standart haline getirerek, müşterilerimiz nezdinde vazgeçilmez bir "Çözüm Ortağı" olmak.

Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

Büyüme stratejimizin merkezine yurt içine ilaveten yurt dışı pazarları koyuyoruz. Sadece iç pazardaki payımızı artırmakla kalmayıp; hizmet ihracatı, yurt dışı danışmanlık projeleri ve hedef coğrafyalardaki stratejik iş birlikleri ile gelirlerimizi döviz bazlı çeşitlendirmeyi ve global bir oyuncu olmayı hedefliyoruz.

Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

İş süreçlerini uçtan uca dijitalleştirerek verimliliği maksimize etmek, maliyetleri optimize etmek ve dünyanın her yerinde aynı standartta hizmet sunabilecek ölçeklenebilir bir altyapı kurmak.

Çalışan Markası Olmak

Sektörün en nitelikli yeteneklerini çeken, geliştiren ve bünyesinde tutan; uluslararası yetkinliklere sahip bir insan kaynağı ve aidiyet duygusu yüksek bir kurum kültürü inşa etmek.

Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) ilkelerini tüm iş süreçlerine entegre etmek; Yapay Zeka ve Otomasyon gibi teknolojik trendleri iş modellerimizin merkezine alarak geleceğe hazır olmak.

Dış Çevre ve Rekabet Analizi

PESTLE ve SWOT analizlerimiz, önümüzdeki 5 yılın zorluklar ve fırsatlarla dolu olduğunu göstermektedir. Enflasyonist baskılar ve artan maliyetler temel tehditler olarak yönetilmeyi beklerken; küreselleşen hizmet talebi, dış kaynak kullanımındaki artış trendi ve dijitalleşme ihtiyacı, Tepe Kurumsalın büyüme potansiyelini destekleyen en büyük fırsatlardır.

2030 Hedefi

2030 yılına geldiğimizde Tepe Kurumsal; halka açık, finansal yapısı güçlü, gelirlerinin önemli bir kısmını uluslararası operasyonlardan elde eden, teknolojiyi en iyi kullanan ve sadece Türkiye'de değil, bölgesinde de "Bütünleşik Hizmet Sağlayıcı" denildiğinde akla gelen ilk marka olacaktır. Bu stratejik plan, söz konusu küresel dönüşümün taahhüdü ve yol haritasıdır.

Yönetim Kurulu Başkanı

Levent Güler

Bilkent Holding-Grup Başkanı

1985 yılında TED Ankara Koleji'nden mezun olduktan sonra Orta Doğu Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden yüksek lisans derecesi alan Levent Güler, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi bölümünden de yüksek lisans derecesi almıştır. 1989 yılında Tepe İnşaat'ta Saha Mühendisi olarak göreve başlayan Levent Güler, Holding şirketlerinin çeşitli yönetim kademelerinde görev yapmıştır. Bilkent Holding Grup Başkanı olarak görevlerini sürdüren Güler; Tepe Savunma ve Güvenlik, Tepe Servis ve Yönetim, BCC Toplu Yemek, Tepe İş Sağlığı ve Güvenliği, Tepe Servis Kart, Adonis ve Tepe Destek şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanı'dır.

İcra Kurulu Başkanı

Murat Altıkardeşler

Tepe Kurumsal – İcra Kurulu Başkanı

Murat Altıkardeşler, finansal yönetim, stratejik planlama ve kurumsal dönüşüm alanlarında 25 yıla yakın deneyime sahip bir yöneticidir. 2025 yılından bu yana Bilkent Holding bünyesindeki Tepe Kurumsal şirketlerinin İcra Kurulu Başkanı olarak görev yapan Altıkardeşler, grubun entegre hizmet yönetimi alanındaki büyüme ve dönüşüm stratejilerine liderlik etmektedir.

1974 yılında İstanbul'da doğan Murat Altıkardeşler, lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde, yüksek lisans eğitimini ise İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik programında tamamlamıştır.

Kariyerine 1999 yılında TAV havalimanlarında başlayan Altıkardeşler, finans, bütçe planlama ve kurumsal raporlama alanlarında farklı görevler üstlenmiş; TAV Havalimanları Holding'in büyüme döneminde Atatürk Havalimanı'nın işletmeye alınması, Esenboğa Havalimanı ihale süreci ve şirketin halka arzı gibi kritik projelerde görev almıştır.

2011 yılında İDO A.Ş.'de Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev almıştır. Altıkardeşler finans, satın alma, bilgi teknolojileri ve kurumsal iletişim alanlarını kapsayan geniş bir operasyonel yapıdan sorumlu olmuştur. Bu dönemde şirketin ERP ve veri yönetimi altyapısının yeniden yapılandırılması, dijital pazarlama ve e-ticaret platformlarının kurulması gibi önemli dönüşüm projelerine liderlik etmiştir.

2017-2019 yılları arasında kurduğu danışmanlık şirketi DMind Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. aracılığıyla farklı sektörlerden ulusal ve uluslararası şirketlere finansal yönetim, ERP dönüşümü ve dijital dönüşüm alanlarında danışmanlık hizmetleri vermiştir.

2019 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde danışman olarak görev alan Altıkardeşler, ardından İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmış; strateji geliştirme, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, yolcu hizmetleri ve kurumsal iletişim alanlarında kapsamlı dönüşüm projelerini hayata geçirmiştir. 2022 yılında Metro İstanbul'da Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Altıkardeşler, finans, insan kaynakları, bilgi sistemleri, satın alma ve risk yönetimi alanlarını kapsayan kurumsal süreçlerin yönetimini üstlenmiştir.

Mart 2024 itibarıyla Bilkent Holding bünyesindeki Tepe Kurumsal şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaya başlayan Altıkardeşler, Aralık 2025 itibarıyla Tepe Kurumsal şirketlerinden sorumlu İcra Kurulu Başkanı olarak atanmıştır.

Altıkardeşler aynı zamanda Beşiktaş Jimnastik Kulübü Kongre Üyesi, KalDer (Türkiye Kalite Derneği) Üyesi ve PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) Üyesidir.

Tepe Kurumsal Tanıtım

Tepe Kurumsal, Bilkent Holding'in hizmet sektöründeki köklü tecrübesini ve operasyonel gücünü tek bir çatı altında birleştiren stratejik yönetim merkezidir. Kuruluşumuz sadece iştiraklerini/kuruluşlarını finansal olarak yöneten bir Bilkent Holding kuruluşu yapılması değil; aynı zamanda iş geliştirme, strateji, teknoloji ve insan kaynağı yönetiminde grup şirketlerine liderlik eden aktif bir "Entegre Hizmet Platformu'dur.

Tepe Kurumsal, çatısı altındaki güçlü markalar aracılığıyla müşterilerine güvenlikten temizliğe, yemek hizmetinden tesis yönetimine, iş sağlığı güvenliğinden tedarik hizmetlerine kadar uçtan uca çözümler sunmaktadır. Bu yapı, müşterilerimize "Tek Muhatap, Tek Fatura, Çoklu Çözüm" konforunu sağlarken, grubumuz için de eşsiz bir çapraz satış ve operasyonel sinerji imkânı yaratmaktadır.

Hizmet Ekosistemimiz ve grubumuzu oluşturan kuruluşlarımız:

Grubumuz, her biri kendi alanında uzmanlaşmış ve sektör liderliğine oynayan aşağıdaki şirketlerden oluşmaktadır:

- Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri San. A.Ş.:** 1997 yılından bu yana edindiği tecrübe ile Türkiye'nin özel güvenlik sektöründeki en saygın markalarından biridir. Fiziki güvenlik, elektronik güvenlik sistemleri, RSO (Liman Güvenliği) hizmetleri ve güvenlik danışmanlığı alanlarında, uluslararası standartlarda hizmet sunmaktadır.
- Tepe Servis ve Yönetim A.Ş.:** 2008 yılında kurulan şirketimiz; entegre tesis yönetimi, kurumsal temizlik, teknik bakım ve hijyen hizmetleri sunmaktadır. AVM'lerden hastanelere, fabrikalardan konut sitelerine kadar geniş bir yelpazede "yaşam alanlarını yönetme" misyonunu üstlenmektedir.
- BCC Toplu Yemek Üretim Hizmetleri A.Ş.:** 1993 yılından gelen köklü geçmişiyle grubun en deneyimli oyuncusudur. Yerinde üretim ve taşıma yemek hizmetleri ile günlük yüzbinlerce kişiye sağlıklı, hijyenik ve lezzetli toplu yemek çözümleri sunmaktadır.
- Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş.:** 2010 yılında faaliyete geçen Adonis; endüstriyel temizlik kimyasalları, sarf malzemeleri ve kişisel koruyucu donanım tedarikçisi olarak uzmanlaşmıştır. Grubun tedarik zinciri gücünü oluşturan kilit şirkettir.
- Tepe İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri A.Ş. (Tepe İSG):** 2013 yılından bu yana iş sağlığı ve güvenliği danışmanlığı, risk analizi ve Ortak Sağlık Güvenlik Birimi (OSGB) hizmetleri ile grubun ve müşterilerinin "önce insan" ilkesini sahada uygulamaktadır.
- Tepe Servis Kart Hizmetleri A.Ş.:** 2017 yılında kurulan şirket, yemek kartı hizmetleri ve filo kiralama çözümleri ile kurumsal müşterilerin yan haklar ve operasyonel araç ihtiyaçlarına esnek çözümler getirmektedir.

Kuruluşun Tarihçesi: Deneyimden Entegrasyona Yolculuk

Tepe Kurumsal'ın hikayesi, Bilkent Holding'in hizmet sektöründeki vizyoner adımlarının bir zaman çizelgesidir. Bu yolculuk, tekil hizmet şirketlerinden entegre bir güce dönüşümün evrimini yansıtmaktadır:



Tepe Güvenlik



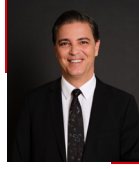
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Sertaç YUMUN

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe Tesis Yönetimi



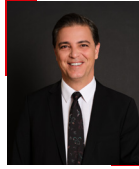
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Sertay Caner SARGIN

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe Gurme



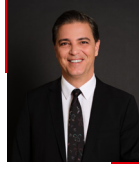
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Vedat ULUĞ

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe ISG



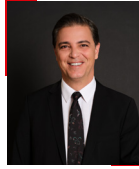
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Mehmet Şükrü IŞIKÇI

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe Pro



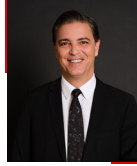
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Sertay Caner SARGIN

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe One



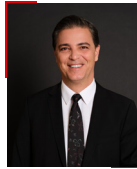
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Mehmet Şükrü IŞIKÇI

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)



■ Murat Kaan Sak

İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı

Murat Kaan Sak, insan kaynakları, kurum kültürü ve organizasyonel dönüşüm alanlarında yaklaşık 25 yıllık deneyimiyle Tepe Kurumsal bünyesinde İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Profesyonel kariyerine 1999 yılında Egebank'ta İnsan Kaynakları Departmanı'nda başlayan Sak, kariyerinin büyük bölümünde insan kaynakları alanında uzmanlaşmıştır. Bankacılık sektöründe uzun yıllar görev aldıktan sonra, turizm sektöründe TÜRSAB bünyesinde insan kaynakları yönetimi alanında sorumluluklar üstlenmiştir. Daha sonraki kariyerinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı Metro İstanbul'da İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak görev yapmış; aynı zamanda Şehir Hatları A.Ş. ve Ulaşım A.Ş.'yi kapsayan ulaşım grubu şirketlerinin insan kaynakları süreçlerine grup yöneticisi düzeyinde destek vermiştir.

Raylı sistemler ve kent içi ulaşım alanındaki çalışmaları kapsamında ulusal ve uluslararası platformlarda görevler üstlenen Sak; Türkiye Raylı Sistemler İşletmeciliği Derneği (TÜRSİD) İnsan Kaynakları Komisyonu Başkanlığı görevini yürütmüş, ayrıca Uluslararası Toplu Taşımacılık Birliği (UITP) İnsan Kaynakları Komisyonu üyesi olarak uluslararası eğitim ve gelişim faaliyetlerine katkı sağlamıştır.

Kariyeri boyunca EFQM yaklaşımı doğrultusunda kurum kültürü dönüşümü, performans yönetimi, yetenek ve kariyer yönetimi, işe alım ve gelişim süreçlerinin yeniden yapılandırılması, çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerinin dijitalleşmesi alanlarında çalışmalara odaklanan Murat Kaan Sak, Tepe Kurumsal bünyesinde insan ve kültür süreçlerini şirket stratejileriyle uyumlu şekilde ele almakta ve Strateji Geliştirme ve Kurumsal Yönetim Genel Müdür Yardımcılığı görevini de vekaleten üstlenmektedir.

■ Büşra Doğan Boysan

Satış, Pazarlama ve Kurumsal İletişimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Büşra Doğan Boysan, satış, pazarlama ve kurumsal iletişim alanlarında edindiği deneyimiyle Tepe Kurumsal bünyesinde Satış, Pazarlama ve Kurumsal İletişimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Çalışmalarında; müşteri odaklı büyüme, entegre pazarlama yönetimi, marka mimarisi, kurumsal itibar yönetimi ve veri temelli karar alma yaklaşımlarını temel almaktadır.

Yüksek Endüstri Mühendisi olan Boysan, endüstriyel havalandırma sektöründe faaliyet gösteren Bomaksan A.Ş.'de; şirketin kurumsallaşma, dönüşüm ve pazara açılım süreçlerinde aktif rol üstlenmiştir. Bu dönemde; satış stratejilerinin yapılandırılması, pazar ve müşteri segmentasyonu, CRM temelli müşteri yönetimi, satış performans metriklerinin oluşturulması, kampanya yönetimi ile marka konumlandırma çalışmalarına liderlik etmiştir. Aynı zamanda şirketin uluslararası pazarlara açılımı, ihracat odaklı büyüme stratejileri ve marka bilinirliğinin artırılmasına yönelik pazarlama iletişimi projelerinde görev almıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi – İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü bünyesinde görev alan Boysan; stratejik planlama, kurumsal karne ve performans yönetim sistemlerinin kurulması, kurumsal olgunluk ve mükemmellik yolculuğu kapsamında EFQM 5 Yıldız seviyesine ulaşılmasına yönelik çalışmalarda aktif rol almıştır. Bu sürecin ardından; müşteri hizmetleri ve kurumsal iletişim fonksiyonlarının yönetimini üstlenmiş, 6 farklı departmanın operasyonel ve stratejik yönetimini yürütmüştür. Bu dönemde; kurumsal iletişim stratejilerinin oluşturulması, müşteri deneyimi tasarımı ve uygulamaları, paydaş iletişimi, dijital pazarlama kanallarının etkin kullanımı, memnuniyet, itibar ve algı yönetimi başlıca çalışma alanları arasında yer almıştır.

Kariyeri boyunca satış, pazarlama, marka ve kurumsal iletişim fonksiyonlarının entegre bir yapı içinde, birbirini besleyen bir değer zinciri olarak kurgulanmasına odaklanan Büşra Doğan Boysan, Tepe Kurumsal bünyesinde; marka yönetimi, entegre iletişim stratejileri, müşteri deneyimi, kurumsal pazarlama, çok markalı yapıların yönetimi ve büyüme odaklı satış-pazarlama modellerinin koordinasyonunu yürütmektedir.

■ Engin Işık

Dijital Dönüşüm Genel Müdür Yardımcısı

2025 yılında Dijital Dönüşüm Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenen Engin Işık aynı zamanda Bilkent Holding'in teknoloji firmasında da Genel Müdür Yardımcılığı üstlenerek tüm holdingin dijital dönüşüm projelerinden sorumludur.

Savaş Aydın

Tepe Kurumsal Denetim, Yasa ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı

Savaş Aydın, denetim, mevzuat, kurumsal risk yönetimi ve kamu ilişkileri alanlarında uzun yıllara dayanan deneyimiyle, Tepe Kurumsal bünyesinde Denetim, Yasa ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Bu görev kapsamında Tepe Kurumsala bağlı altı şirketin denetim, yasal uyum ve dış ilişkiler süreçlerinden sorumludur.

Kariyeri boyunca güvenlik yönetimi, yönetim, kamu-özel sektör iş birlikleri ve kriz yönetimi alanlarında üst düzey sorumluluklar üstlenen Aydın; Tepe Kurumsal Şirketlerinde İcra Kurulu Üyesi olarak görev almasının yanı sıra, Güvenlik Servisleri Organizasyon Derneği (GÜSOD) nezdinde T.C. İçişleri Bakanlığı ile yürütülen koordinasyon süreçlerinde aktif rol üstlenmektedir. Mevzuat uyumu, denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve kurumsal risklerin etkin şekilde yönetilmesine yönelik çalışmalarıyla öne çıkmaktadır.

İstanbul Topkapı Üniversitesi Güvenlik Bilimleri Yüksek Lisans programını dereceyle tamamlayan Savaş Aydın, stratejik karar alma, yönetim ve kurumsal sürdürülebilirlik odağında şekillenen yönetim anlayışıyla Tepe Kurumsalın grup genelindeki kurumsal yapısının güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Elçin İlci Karakaş

Kıdemli Hukuk Müşaviri

2003 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olan Elçin İlci Karakaş, Türk Patent ve Marka Kurumu nezdinde Marka Vekili ve Adalet Bakanlığı Arabuluculuk Daire Başkanlığı nezdinde Arabulucu olmaya hak kazanmıştır. Kariyeri boyunca Türkiye'nin önde gelen hukuk bürolarında avukat ve yönetici avukat olarak görev almış; ardından kurucu ortağı olduğu hukuk bürosu bünyesinde çok sayıda kurumsal şirkete kapsamlı hukuki danışmanlık hizmetleri sunmuştur. Uzmanlık alanları arasında Şirketler Hukuku, Ticaret Hukuku, İş Hukuku, Sözleşmeler ve Fikri Mülkiyet Hukuku başta olmak üzere, şirketlerin operasyonel ve stratejik risklerine yönelik hukuki yapıların oluşturulması yer almaktadır.

2016 yılından bu yana Tepe Kurumsal Şirketlerinde Kıdemli Hukuk Müşaviri olarak görev yapan Karakaş, aynı zamanda Tepe Kurumsal Şirketleri İcra Kurulu Üyesi olarak; hukuki risk yönetimi, uyum süreçleri, müzakere süreçleri ve stratejik karar alma mekanizmalarında aktif rol üstlenmektedir.

Tepe Kurumsal Organizasyon Şeması



STRATEJİ ÇALIŞMALARI

ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR İLE KARŞILAŞTIRMA
PLANLAMA EKİBİ VE METODOLOJİSİ
VİZYON VE AMAÇ
TEMEL DEĞERLER
STRATEJİK TEMALAR
STRATEJİK ODAKLAR
POLİTİKALAR

Önceki Çalışmalar ile Karşılaştırma

Tepe Kurumsal'ın önceki stratejik planlama çalışmaları, ağırlıklı olarak en üst yönetimin katılımıyla şekillenen, stratejik kararların merkezde alındığı ve daha sonra organizasyonun diğer yönetim fonksiyonlarına aktarıldığı görece kapalı ve hiyerarşik bir yaklaşımla yürütülmekteydi. 2026–2030 Stratejik Planı ise bu yaklaşımın ötesine geçerek, Tepe Kurumsal çatısı altındaki tüm kuruluşlardan yaklaşık 200 yöneticinin katılım sağladığı; orta düzey yöneticilerden en üst yönetime kadar farklı seviyelerdeki paydaşların bilgi, deneyim ve perspektifleriyle sürece aktif katkı sunduğu, kapsamlı ve katılımcı bir planlama modeliyle hayata geçirilmiştir. Yaklaşık 40'a yakın çalıştay ve uzun soluklu değerlendirme toplantıları boyunca stratejik öncelikler, güçlü ve zayıf yönler, dış etkenler, riskler ve fırsatlar disiplinli bir yöntemle ele alınmış; bu sayede ortaya çıkan stratejik çerçeve yalnızca üst yönetimin yön verdiği bir doküman olmaktan çıkarak, kurum genelinde üzerinde uzlaşa sağlanan ortak bir vizyon ve yol haritasına dönüşmüştür. Bu süreç, stratejinin uygulanabilirliğini ve sahiplenilmesini güçlendirirken, aynı zamanda Tepe Kurumsal organizasyonunun kurumsal olgunluk, iş birliği kültürü ve değişim yönetimi kapasitesinde önceki dönemlere kıyasla belirgin bir ilerleme sağlamıştır.

Planlama Ekibi ve Metodolojisi

Tepe Kurumsal 2026–2030 Stratejik Planı; yalnızca üst yönetim vizyonunu değil, tüm icra fonksiyonlarının saha deneyimini ve operasyonel bakış açısını kapsayan katılımcı bir model ile, uluslararası kabul görmüş stratejik yönetim metodolojileri esas alınarak hazırlanmıştır. Çalışma sürecinde, Bilkent Holding'in 2026–2030 dönemine ilişkin vizyonu, büyüme yaklaşımı ve stratejik yönelimleri temel referans çerçevelerinden biri olarak değerlendirilmiş; Holding seviyesindeki öncelikler ile şirket stratejileri arasında güçlü bir hizalanma sağlanması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda plan; sürdürülebilir büyümeyi destekleyen, operasyonel verimliliği artıran, dijital dönüşümü hızlandıran ve Grup şirketleri arasında sinerji oluşturan bütüncül bir yönetim anlayışıyla şekillendirilmiştir.

Planın hazırlık sürecinde izlenen metodolojik adımlar ve organizasyon yapısı aşağıda detaylandırılmıştır:

Planlama Ekibi ve Katılımcı Yaklaşım

Stratejik plan, "**Çok Fonksiyonlu Katılım**" ilkesiyle oluşturulmuştur. Planın sahiplenilmesini ve uygulanabilirliğini garanti altına almak amacıyla, süreç sadece Genel Müdür seviyesinde değil; Finans (CFO), Pazarlama (CMO), İnsan Kaynakları (CHRO), Hukuk (CLO), Dijital Dönüşüm (CDO), Denetim, Yasa ve Dış İlişkiler (COAT), Strateji ve Kurumsal Gelişim (CSO) ve Operasyon (COO) liderlerinin ve bu liderlere bağlı ekiplerin aktif katılımıyla yürütülmüştür.

Stratejik Yürütme Komitesi: Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları seviyesinden oluşmaktadır. Bu komite, planın vizyon ile hizalanmasını, kritik stratejik kararların onaylanmasını ve kaynak tahsisinin nihai kararlarını vermiştir.

Stratejik Çalışma Grubu: Tüm Direktörlük, bölge müdürleri ve bölüm müdürleri seviyesinden temsilcileri içermektedir. Bu grup; analiz çalıştaylarını yönetmiş ve verilerin konsolide edilip raporlanmasından sorumlu olmuştur. Bütün çalışmalara yaklaşık 200 yöneticimiz dahil olmuştur.

Metodolojik Çerçeve ve Analiz Seti

Stratejik hedefler, subjektif görüşlere değil, kuruluşun iç ve dış çevresinin bilimsel analizine dayandırılmıştır. Bu kapsamda 3 temel analiz modeli kullanılmıştır:

- **PESTLE Analizi (Dış Çevre):** Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel faktörler incelenerek, şirketin kontrolü dışındaki makro riskler ve fırsatlar (Ör: Yasal mevzuat değişiklikleri, teknolojik trendler) haritalandırılmıştır.
- **SWOT Analizi (İç Çevre):** Şirketin kasları (Güçlü Yönler) ve gelişim alanları (Zayıf Yönler) tespit edilerek, PESTLE analizinden gelen Fırsat ve Tehditlerle eşleştirilmiştir. Stratejiler, bu eşleşmelerden (Ör: Güçlü yönleri kullanarak Fırsatları yakalamak) türetilmiştir.
- **İş Modeli Kanvası (Business Model Canvas):** Kuruluşların değer önerisi, gelir modeli ve müşteri segmentleri şematize edilerek, stratejinin sadece finansal değil, "değer yaratma" odaklı olması sağlanmıştır.

Stratejik Hizalanma ve Yönetim Modeli

Planın yönetim modeli olarak, Harvard Business School kökenli "**Kuruluş Karnesi**" (**Balanced Scorecard**) metodolojisi benimsenmiştir. Bu metodoloji sayesinde:

- **Hizalanma:** Soyut "Vizyon ve Misyon" ifadeleri; somut "Amaçlara", onlar "Stratejilere" ve nihayetinde ölçülebilir "Hedeflere" dönüştürülmüştür.
- **Ölçülebilirlik:** Her bir stratejik hedef için sayısal bir **Hedef Değer**, başarıyı ölçecek bir **KPI (Anahtar Performans Göstergesi)** ve takibi sağlayacak bir **Ölçüm Periyodu** (Aylık/Çeyrek/Yıllık) tanımlanmıştır.

Vizyon ve Amaç

Kuruluşumuzun stratejik rotası, çalıştaylar sonucunda ortak akılla belirlenen ve tüm iştiraklerimizi aynı hedefte birleştiren aşağıdaki temel bildirgeler üzerine kurulmuştur:



Vizyon

"Kurumsal hizmetler ekosisteminde norm ve standartları belirleyerek sektöre liderliği ile yön veren, hizmetlerini yenilikçi teknolojiyle bütünleştiren ve küresel ölçekte varlık gösteren, sürdürülebilir, öncü bir kuruluş olmak."



Amaç

"Kurumsal değerlerimizden güç alarak, daha ileriye en iyiye ilkesiyle, paydaşlarımızla iş birliği içerisinde kalıcı değer yaratıp müşterilerimizin ana faaliyetleri dışındaki işlerinde kilit taşı rolü üstleniyoruz."

Temel Değerler

- **Saygınlık ve İtibar:** Adil davranır, şeffaf ve sorumluluk bilinciyle hareket ederiz. Saygın kurum kimliğimizi yansıtan ve geliştiren davranışları benimseriz. Etik ilkelere taviz vermeyen bir kuruluşuz.
- **Güvenilirlik:** Taahhütlerimizi zamanında ve eksiksiz yerine getiren, sürdürülebilir ve güven esaslı ilişkiler kuran bir anlayış benimseriz. İşimizi kaliteden ödün vermeden yerine getiren, şeffaf ve hesap verebilen bir kuruluşuz.
- **Sürekli Gelişim:** Değişime ve sürekli gelişime açık bir kurum kültürüyle; süreçlerimizi, teknolojimizi ve hizmetlerimizi bütünleştirerek mükemmelliği hedefleriz. Ekosistemimizdeki iş gücünün yetkinliklerini güçlendirmek amacıyla fırsatlar yaratıp, eğitimi ve sürekli gelişimi destekleriz.
- **Paydaş Odaklılık:** Tüm paydaşlarımızla güçlü ilişkiler kurar, onların beklentilerini dinler ve çözüm üretiriz. Memnuniyeti en üst seviyede tutarak; müşterilerimize, çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza ve topluma değer katan, herkes için fayda sağlayan insan odaklı bir yaklaşımı benimseriz.
- **Sürdürülebilirlik:** Kaynaklarımızı sorumlu şekilde yöneterek çevreye duyarlı, insan odaklı, eşitlikçi ve kapsayıcı bir sürdürülebilirlik yaklaşımı benimseriz. Döngüsel ekonomiyi esas alan hizmet ve süreçlerimizle kalıcı, dengeli bir gelecek için sorumluluk alırız.
- **Etik Değerlere Bağlılık ve Uyum:** Paydaşlarımızla birlikte yürüttüğümüz tüm faaliyetlerde ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelere, sektörel standartlara, etik kurallara ve şirket politikalarına bağlılık göstererek, şeffaf bir iş anlayışı sürdürürüz. Ekosistemde değişen ve gelişen kural ve ihtiyaçlara hızlı adapte oluruz. Uzun vadeli güvene dayalı iş birliğiyle hareket eden, ortak başarı için gönülden çaba gösteren bir kurumuz. Ortak hedefler doğrultusunda geliştirdiğimiz aidiyet duygusu sayesinde güçlü bir ekip ruhu ile hareket ederiz.

Stratejik Tema

Yapılan analizler ve çalıştay çıktıları doğrultusunda, Tepe Kurumsal'ın 2026-2030 stratejik planı **3 Ana Tema** üzerine inşa edilmiştir. Bu temalar, şirketin **5 temel stratejik** odağına ulaşmasını sağlayacak çatı kavramlardır.

Müşteri	Marka değerini yükseltmek, müşteri ilişkilerini geliştirmek, memnuniyeti ve bağlılığı artırmak, tavsiye edilebilirliği sağlamak, pazar payını artırmak, ciro büyümesi sağlamak, yeni pazarlara açılmak gibi unsurları içermektedir.
Çalışan	İnsana ve geleceğe yatırım yapmak, kurumsal hafızayı korumak, çalışan bağlılığın ve memnuniyetinin artırılması, nitelikli iş gücünün elde tutulması ve kazandırılması, liderlik kültürünün geliştirilmesi ve sürekli öğrenme ve gelişim kültürünün içselleştirilmesi gibi hususları kapsamaktadır.
Sürdürülebilir Gelecek	Çevresel etkileri yönetmek, inovasyonu kültür haline getirmek, operasyonel süreçleri dijitalleştirmek, maliyetleri optimize etmek, hatasız ve verimli hizmet sunmak, kârlılığı artırmak gibi unsurları içermektedir.

Stratejik Odaklar

Bu temalar çerçevesinde belirlenen 5 Stratejik Odak şunlardır:

Müşteri Temasında

- Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Çalışan Temasında

- Çalışan Markası Olmak

Sürdürülebilir Gelecek Temasında

- Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak
- Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak
- Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

Politikalar

- İnsan Hakları Politikası
- Bilgi Güvenliği ve Kişisel Verileri Yönetim Sistemi Politikası
- İklim Değişikliği Politikası
- Entegre Yönetim Sistem Politikası
- Sürdürülebilirlik Politikası
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
- Çıkar Çatışması Politikası
- İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası

TEPE PRO

SERTAY CANER SARGIN
TEPE PRO ŞİRKET TANITIMI
TEPE PRO TARİHÇESİ
TEPE PRO ORGANİZASYON ŞEMASI
TEPE PRO VİZYON AMAÇ VE TEMEL DEĞERLER
ÜRÜN VE HİZMET TANITIMI
MÜŞTERİ VE ÜRÜN ANALİZİ
MARKA ANALİZİ
OPERASYONEL DURUM ANALİZİ
FİNANSAL DURUM ANALİZİ
İÇ DİŞ ÇEVRE ANALİZİ (SWOT, PESTLE, REKABET ANALİZİ)
HR BİLGİLERİ (DEMOGRAFİK YAPI)
ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ
STRATEJİK TEMA-ODAK-HEDEFLER
GELİŞİM PLANI

TEPE
PRO



Sertay Caner Sargın

İcra Kurulu Başkan Vekili – Genel Müdür | Tepe Pro Yönetimi

Lisans eğitimini Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisat Bölümü'nde tamamlayan Sertay Sargın, kariyerine Baker Tilly Güreli YMM şirketinin SPK denetim departmanında başladı. Sonrasında TAV Havalimanları Holding A.Ş. bütçe departmanında kariyerine devam eden Sargın, ilerleyen yıllarda İDO Sanayi ve Ticaret A.Ş. bütçe departmanında görevine devam etmiştir. Bilkent Holding'deki kariyerine bütçe ve satın alma süreçlerinden sorumlu yönetici olarak başlayan Sargın, Holding'in SAP S/4HANA dijital dönüşüm projesinde liderlik rolü üstlendi. Ardından Holding şirketlerinde çeşitli kademelerde yöneticilik yaptı.

Bütçe ve finansal raporlama, stratejik yönetim, operasyonel verimlilik ve teknoloji tabanlı dönüşüm konularında uzmanlığı bulunmakta olan Sargın son olarak Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri AŞ'de Genel Müdür olarak görev aldı.

Tepe PRO Şirket Tanıtımı

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş., Türkiye'nin en köklü ve saygın topluluklarından biri olan **Bilkent Holding** bünyesinde faaliyet gösteren, endüstriyel temizlik ürünleri ve sistemleri alanında uzmanlaşmış bir tedarik ve çözüm şirketidir.

Şirket, endüstriyel hijyen pazarında; Diversey, Focus ve Eczacıbaşı gibi küresel ve yerel oyuncularla rekabet eden, kurumsal müşterilerine sadece ürün tedariki değil, operasyonel verimlilik ve hijyen standardizasyonu sunan bir iş ortağı konumundadır.

Adonis'i rakiplerinden ayıran en temel stratejik üstünlükler, tek faturada tüm temizlik ve sarf ürünlerini adrese teslim etmesi, lider markalara eşdeğer kalitede kendi markalı ürünler sunması ve sahip olduğu **entegre tekstil üretim tesisidir**. Bu tesis sayesinde şirket, kıyafet ve üniforma üretimi yapmaktadır. **Esnek üretim hattı** ve teknoloji uyumu ile müşterilerine özel çözümler geliştirebilmektedir.

Merkezi yönetimi ve güçlü lojistik ağı sayesinde, Marmara ve Ankara depoları aracılığı ile tüm Türkiye genelindeki kurumsal müşterilerine **hızlı tedarik** güvencesi sunan Adonis; maliyet optimizasyonu ve risk azaltma odaklı değer önerisiyle sektörde farklılaşmaktadır.

Tepe PRO Tarihçesi

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş., 2010 yılında kurulmuş olup, ev dışı tüketim sektöründe faaliyet göstermektedir. Şirket, 2019 yılından beri Bilkent Holding çatısı altında hizmet vermeye devam etmektedir. Çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren büyük kuruluşlar ve tesislere profesyonel kullanım için tasarlanmış endüstriyel temizlik ürünleri ve sarf malzemeleri ile etkili ve hızlı çözümler sunmaktadır. Özellikle otel, hastane, okul, restoran, catering şirketleri, fabrika, konut/site, iş merkezi, zincir mağazalar, alışveriş merkezi (AVM) gibi kalabalık ve ortak yaşam alanı olan geniş kapsamlı tesislerde, profesyonel temizlik ihtiyaçlarına yönelik ürün çeşitliliği ve yüksek hizmet kalitesi ile ön plana çıkmaktadır. Bu süreçte kendi markalarıyla satışını gerçekleştirdiği kimyasal (PANDORA) ve kâğıt grubu (PAN) ürünlerinin yanı sıra sektörde saygın markalarla (Unilever Food Solutions, Ecolab, Carpex, Hako, Formula Technology) gerçekleştirdiği iş birlikleri ile geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır. Bu ürün çeşitliliği, müşterilere geniş bir seçenek sunmanın yanı sıra farklı sektörlerin özel ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştirme imkânı sağlamaktadır. Tepe Pro, operasyonlarını İstanbul Merkez olmak üzere Marmara Bölge Müdürlüğü, İç Anadolu Bölge Müdürlüğü ile 11.000 m2 depo alanı ve lojistik gücü ile 81 ilde 7.500 üzerinde projeye kesintisiz hizmet verilmektedir.

Tepe Pro, ürün seçimi ve tedarik sürecinde gösterdiği profesyonelliği, sunduğu ürün eğitimleri ve danışmanlık hizmetleri ile birleştirerek müşterileriyle sürdürülebilir ticari ilişkiler kurmaya odaklanmaktadır. "Tepe ile iş durmadan, hiç durmadan!" mottosuyla en üst düzeyde müşteri memnuniyeti vaadiyle hizmet sunmaktadır.

Tepe Pro, ulusal ve uluslararası mevzuatlara uygun yönetim sistemleri sertifikalarıyla faaliyet göstermektedir. Tepe Pro, dinamik ve yetkin kadrosuyla, teknolojik yeniliklere duyarlı bir yaklaşımla sektörde en başarılı ve saygın şirketlerden biri olmayı hedeflemektedir.

Tepe PRO Organizasyon Şeması



Tepe Pro Vizyon Amaç ve Temel Değerler

Tepe Pro'nun varoluş amacı ve gelecek projeksiyonu, Bilkent Holding kültürü ve şirketin stratejik analiz çıktılarından hareketle aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Vizyon

"Endüstriyel temizlik ve kimyasal üretimi sektöründe; sadece ürün tedarik eden değil, geliştirdiği 'Hijyen Yönetim Sistemleri' ile müşterilerinin operasyonel verimliliğine doğrudan katkı sağlayan, Türkiye'nin en güvenilir stratejik çözüm ortağı olmak."

Amaç

"Endüstriyel temizlik ve kimyasal üretimi sektöründe satış öncesi ve sonrasında; teknik bilgisi, kaliteli hizmeti, tecrübesi ile yurtiçi ve yurtdışında talep gören, fayda üretme prensibi ile toplum, müşteri ve çalışanları için değerli olabilen, ülke ekonomisinde katma değer yaratabilen bir kuruluş olmaktır."

Temel Değerler

- **Güven ve İtibar:** Bilkent Holding çatısı altında şeffaf ve güvenilir iş ortaklığı.
- **Müşteri Odaklılık:** Maliyet düşüren ve risk azaltan çözüm ortaklığı.
- **Sürdürülebilirlik:** Çevreye duyarlı üretim ve atık yönetimi bilinci.
- **Operasyonel Mükemmellik:** Entegre tesis gücüyle hızlı ve hatasız tedarik.
- **Yenilikçilik:** Değişen hijyen standartlarına teknolojik adaptasyon.

Ürün ve Hizmet Tanıtımı

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş., kurumsal işletmelerin hijyen ve temizlik ihtiyaçlarına yönelik uçtan uca çözümler sunmaktadır. Şirketin ürün ve hizmet portföyü, kendi üretimi olan tekstil ürünleri ve güçlü iş ortaklıklarıyla tedarik ettiği kimyasal/sarf malzemelerden oluşmaktadır.

Tekstil Grubu (Kendi Üretimi)

Tepe Pro'nun stratejik güçlerinden biri, bünyesindeki entegre tesiste gerçekleştirdiği tekstil üretimidir. Bu gruptaki ürünler, esnek üretim hattı sayesinde müşteri taleplerine göre özelleştirilebilmektedir. Tesis sektörde önemli bir kalite belgesi olan SEDEX sertifikasını 2025 yılında almıştır ve sektörün ilklerinden olmuştur.

- **İş kıyafetleri ve Üniformalar:** Grup şirketlerinde bulunan yoğun insan kaynağına ait iş kıyafetleri, üniforma ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Kimyasal Ürün Grubu

Endüstriyel hijyen standartlarını karşılayan profesyonel temizlik kimyasallarıdır:

- **Mutfak Hijyen Ürünleri:** Bulaşık deterjanları, yağ çözücüler, kireç sökücüler.
- **Bina Bakım Ürünleri:** Zemin cilaları, genel yüzey temizleyiciler, cam temizleyiciler.
- **Çamaşır Hijyen Ürünleri:** Endüstriyel çamaşır deterjanları, yumuşatıcılar ve leke sökücüler.
- **Kişisel Hijyen Ürünleri:** Sıvı sabunlar, dezenfektanlar.

Kâğıt ve Sarf Malzeme Grubu

Kurumsal tüketim için gerekli olan tamamlayıcı ürünlerdir:

- **Kâğıt Grubu:** Hareketli havlu, tuvalet kâğıdı, peçete, dispenser havlular.
- **Çöp Torbaları:** Endüstriyel ve ev tipi çöp torbaları.
- **Sarf Malzemeler:** Eldiven, sünger, fırça, aparatlar ve benzerleri.

Ekipman ve Makine Grubu

Temizlik operasyonlarının verimliliğini artıran teknik ekipmanlardır:

- **Temizlik Arabaları:** Kat arabaları, presli kovalar.
- **Dozajlama Sistemleri:** Kimyasal kullanımını optimize eden otomatik dozaj üniteleri.
- **Temizlik Makineleri:** Zemin yıkama ve cila makineleri (Tedarik ve satış).

Endüstriyel Gıda Ürünleri

Endüstriyel gıda üretimi için maliyet avantajı sağlayan paketli gıda ürünleri ve katkıları:

- **Toz Hazır Gıdalar:** Çorba, soslar ve püreler.
- **Hazır Baharat ve Çeşniler**
- **İçecek Ürünleri:** Çay, kahve, toz içecekler
- **Hazır Tatlılar**

Müşteri Memnuniyeti ve Sadakat Göstergeleri

Marka itibarımızın sahadaki karşılığı, düzenli olarak yapılan anketler ve bağımsız analizlerle takip edilmektedir. Mevcut veriler ve hedeflerimiz ışığında müşteri sadakat tablosu şöyledir:

- **Net Tavsiye Skoru (NPS):** Müşterilerimizin markamızı iş ortaklarına önerme eğilimini gösteren NPS skorumuz **%63,4** seviyesindedir.
- **Çaba Skoru (CES):** Müşteri Efor Skoru (CES), Müşterilerden, ürün veya hizmetleri kullanım kolaylığını "zor" veya "kolay" bir ölçekte derecelendirmelerini ister Müşterilerimizin taleplerini karşılama kolaylığındaki CES skorumuz 78 seviyesindedir. Bu skor, sektör ortalamasının üzerinde müşteriye anladığımızı işaret etmektedir.
- **Müşteri Memnuniyet Oranı:** Aktif müşteri portföyümüzde yapılan ölçümlerde genel memnuniyet oranı **%92,7** bandında seyretmektedir.

Müşteri ve Ürün Analizi

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş.'nin iş modelinin merkezinde; farklı ihtiyaçlara ve ödeme dinamiklerine sahip müşteri gruplarını, "maliyet odaklı" ve "risk azaltıcı" değer önerileriyle yönetmek yatmaktadır.

Müşteri Segmentasyonu

İş Modeli Kanvası analizine göre Tepe Pro'nun müşteri portföyü üç ana segmentte toplanmaktadır:

■ Grup İçi Müşteriler (Tepe Kurumsal):

Tanım: Tepe Tesis Yönetimi, Tepe Gurme gibi Holding iştirakleri.

Özellik: Stratejik iş birliği ve garantili satış hacmi sağlayan, "Kısa Vadeli" nakit akışını destekleyen segmenttir.

■ Grup Dışı Kurumsal Müşteriler:

Tanım: Özel sektördeki fabrikalar, plazalar, hastaneler ve oteller.

Özellik: 30-90 Gün vade aralığında çalışan, operasyonel kârlılığın hedeflendiği ana büyüme alanıdır.

■ Kamu Kurumları (İhaleler):

Tanım: Devlet hastaneleri, belediyeler ve askeri kurumlar.

Özellik: Yüksek hacimli satış potansiyeli taşıyan ancak 120-150 Gün gibi uzun tahsilat vadelerine sahip olan segmenttir.

Müşteri Değer Önerisi Analizi

Müşterilerin Tepe Pro'yu tercih etme nedenleri, sunduğu somut faydalara dayanmaktadır:

- **Maliyet Düşürme:** Müşterilere sadece ürün satmak değil, operasyonel verimliliği artırarak veya doğru tedarik modelleri (konsantre ürün, doğru ekipman vb.) kullanarak toplam temizlik maliyetlerini optimize etme taahhüdü.
- **Risk Azaltma:** Bilkent Holding güvencesiyle tedarik sürekliliğini sağlama ve kalite standartlarındaki belirsizliği ortadan kaldırma.
- **Ulaşılabilirlik:** Geniş lojistik ağı sayesinde ürünlere hızlı erişim ve stok maliyetini Tepe Pro üzerinde tutma avantajı.
- **Performans ve Özelleştirme:** Özellikle tekstil grubunda, entegre tesis gücüyle müşterinin ihtiyacına özel (renk, ebat, içerik) üretim yapabilme yeteneği.

Gelir Modeli ve Tahsilat Yapısı

Tepe Pro'nun finansal sürdürülebilirliğini, farklı gelir akışlarının ve vade yapılarının dengeli yönetimine dayanmaktadır. İş modeli kanvasında tanımlanan gelir kalemleri şöyledir:

■ Gelir Türleri:

- Ürün Satışı (Ana gelir kalemi)
- İhale ve Sözleşmeli Satışlar
- Ciro Primleri (Tedarikçi anlaşmalarından doğan gelirler)

■ Fiyatlandırma Stratejisi:

Liste Fiyatı: Standart ürünler için.

Müşteri Kesitine Göre Fiyatlandırma: Grup içi veya yüksek hacimli müşterilere özel iskontolu tarifeler.

Pazarlık Usulü (Dinamik): İhale ve büyük proje satışlarında rekabetçi teklifler.

■ Marka Analizi

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş.'nin marka yolculuğu; Bilkent Holding'in güçlü kurumsal itibarını arkasına alarak, sektörde "güvenilir çözüm ortağı" algısını pekiştirme üzerine kurgulanmıştır. Ancak mevcut durum analizleri, marka bilinirliği konusunda gidilmesi gereken önemli bir mesafe olduğunu göstermektedir.

Mevcut Marka Algısı ve Bilinirlik

Şirketin içsel analizleri, markanın mevcut durumuna dair gerçekçi bir tablo ortaya koymaktadır:

- Düşük Bilinirlik:** Sektör genelinde Tepe Pro markasının bilinirliği, rakiplerine kıyasla (Diversey, Eczacıbaşı vb.) henüz istenen seviyede değildir. Bu durum, SWOT analizinde **"Marka bilinirliğinin az olması"** maddesiyle temel bir zayıf yön olarak tespit edilmiştir.
- Holding Güvencesi:** Markanın en güçlü dayanağı, Bilkent Holding iştiraki olmasıdır. Bu aidiyet, müşteriler nezdinde finansal sürdürülebilirlik ve etik ticaret konularında **"Güvenilir Liman"** algısı yaratmaktadır.

Marka Konumlandırması ve Değer Vaadi

Tepe Pro, kendisini sadece bir "temizlik ürünü satıcısı" olarak değil, operasyonel riskleri azaltan bir iş ortağı olarak konumlandırmaktadır.

- Konumlandırma:** "Endüstriyel temizlikte üretici gücüne sahip, kurumsal ve güvenilir çözüm ortağı."

- Temel Marka Vaadi:** İş Modeli Kanvasında belirtildiği üzere; **"Risk Azaltma"** ve **"Maliyet Düşürme"** markanın müşteriye sunduğu en temel iki değerdir. Müşteri, Tepe Pro markasını tercih ettiğinde ürün kalitesi veya tedarik sürekliliği konusunda risk almadığını bilmektedir.

Hedeflenen Marka Stratejisi (2026-2030)

Stratejik Plan kapsamında (ASH Tablosu), markanın güçlendirilmesi için somut hedefler belirlenmiştir:

- Tek Marka Algısı:** Şirket, grup içi şirketlerle sinerji yaratarak, müşteride bütünleşik ve güçlü bir **"Tek Marka Algısı"** oluşturmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda **"Tek Marka Algı Skoru"** ölçümlenecek ve yıllık %15 artış hedeflenecektir.
- Görünürlük Artışı:** Sektörel farkındalığı artırmak adına dijital medya kullanımı ve sektörel dernek iş birlikleri (Strateji 1) ile markanın görünürlüğü artırılacaktır.

■ Operasyonel Durum Analizi

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş.'nin operasyonel yapısı; üretim (tekstil), tedarik zinciri yönetimi ve lojistik olmak üzere üç ana sacayağı üzerine kurulmuştur. Şirket, rakiplerinden farklı olarak "üretici" kimliğiyle operasyonel esneklik avantajına sahiptir.

Üretim Altyapısı ve Yetkinliği

Şirketin operasyonel gücünün merkezi güçlü tedarik organizasyonu ve sahip olduğu **entegre tekstil üretim tesisidir**. SWOT analizinde şirketin en güçlü yönlerinden biri olarak tanımlanan bu tesis, Tepe Pro'ya şu yetkinlikleri kazandırmaktadır:

- **Esnek Üretim:** Değişen müşteri taleplerine ve teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayabilen esnek bir üretim hattı bulunmaktadır.
- **Teknoloji Uyum:** Tekstil makinelerinde güncel teknolojiler takip edilerek otomasyon sağlanmakta; bu sayede personel, zaman ve kalitede tasarruf hedeflenmektedir.
- **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi:** Tepe Pro, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen "Hızlı Tedarik" yeteneğini, kendi bünyesindeki lojistik ağı ile yönetmektedir.
- **Bölgesel Yapılanma:** Organizasyon şemasına göre lojistik operasyonları Marmara ve İç Anadolu bölge müdürlükleri altında, uzman lojistik personeli ve şoför kadroları ile yürütülmektedir.
- **Depo ve Stok Yönetimi:** Uçtan uca tedarik yönetimini yetkin çalışanlar ile yapmaktadır. Satın almadan sevkiyata kadar entegre bir iş akışı ile operasyonel verimlilik hedeflenmektedir.
- **Rota Optimizasyonu:** Dijitalleşme hedefleri kapsamında, sevkiyat adreslerinin sistem tarafından yönetilmesi ve rota optimizasyonu ile zaman kaybının önlenmesi operasyonel bir önceliktir.

Operasyonel Durum ve Gelişim Alanları

Mevcut operasyonel durumun sürdürülebilirliği açısından iyileştirilmesi gereken bazı alanlar tespit edilmiştir:

- **Tedarikçi Bağımlılığı:** Kendi üretimi dışındaki Private Label (PL) ve kimyasal ürünlerde üretici kısıtları ve tedarikçiye bağımlılık, operasyonel bir geliştirme unsurudur.
- **Karar Alma Süreçlerinde Çeviklik:** Karar alma süreçlerinde departman bazlı yetki alanlarının yarattığı sınırlar, operasyonel çevikliği zaman zaman kısıtlamaktadır.
- **Hammadde ve Enerji:** Üretim maliyetlerini doğrudan etkileyen hammadde ve enerji fiyatlarındaki dışa bağımlılık, üretim operasyonunu baskılamaktadır.

Finansal Durum Analizi

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş.'nin finansal yapısı; operasyonel nakit akışının yönetimi, kârlılıksürdürülebilirliği ve Bilkent Holding bünyesindeki "TEPE Kurumsal Hizmet Şirketleri" halka arz vizyonuna uyum süreçleri ekseninde şekillenmektedir.

Gelir Yapısı ve Nakit Akışı Dinamiği

Şirketin gelir modeli, tahsilat vadeleri açısından birbirinden keskin çizgilerle ayrılan üç ana segmentin dengelenmesine dayanmaktadır. İş Modeli Kanvası verilerine göre nakit akışı döngüsü şöyledir:

- **Grup İçi Gelirler (Stabil Nakit Akışı):** Tepe Servis, BCC Catering gibi Holding iştiraklerine yapılan satışlar, "Kısa Vadeli" tahsilat imkânı sunarak şirketin işletme sermayesi ihtiyacını finanse etmede kritik bir tampon görevi görmektedir.
- **Kamu ve İhale Gelirleri (Uzun Vadeli Alacaklar):** Toplam ciro içinde önemli bir paya sahip olan kamu ihaleleri ve askeri kurum satışları, 120-150 gün gibi uzun vade yapılarıyla finansman yükü oluşturmaktadır.
- **Ticari Müşteriler:** Özel sektör satışları 30-90 gün vade aralığında dengeli bir nakit dönüşü sağlamaktadır.

Finansal Tespit: Şirket, grup içi satışlardan gelen hızlı nakit akışını, kamu tarafındaki uzun vadeli alacakların finansman maliyetini sübvans etmek için stratejik bir kaldıraç olarak kullanmaktadır.

Maliyet Yapısı ve Kârlılık Baskıları

Tepe Pro'nun kârlılığı, dışsal makroekonomik faktörlerin ve sektörel maliyet yapısının doğrudan etkisi altındadır:

- **Hammadde ve Enerji Hassasiyeti:** Üretim (Tekstil) ve tedarik (Kimyasal) süreçleri, döviz kurlarına endeksli hammadde fiyatlarından ve enerji maliyetlerinden doğrudan etkilenmektedir. PESTLE analizine göre; "Kur artışları ürün maliyetlerini sürekli yukarı çekmekte", bu da brüt kâr marjları üzerinde baskı yaratmaktadır.
- **Lojistik Giderleri:** Dağıtım ağının genişliği ve akaryakıt fiyatlarındaki artış, operasyonel giderler (OPEX) içindeki lojistik payını artırmaktadır.
- **Finansman Maliyetleri:** "Sermaye erişilebilirliği ve kredi kullanımının zorlaşması", dış kaynak kullanım maliyetlerini artırmakta, bu da şirketin özkaynak kârlılığını (ROE) baskılamaktadır.

Halka Arz Vizyonu ve Finansal Strateji

Bilkent Holding'in Kurumsal Hizmet Şirketleri için hazırlattığı "**Halka Arz Durum Tespit Raporu**", Tepe Pro'nun gelecek dönem finansal stratejisini kökten değiştirecek bir yol haritası sunmaktadır.

Rapor kapsamında Tepe Pro için öngörülen finansal stratejik yönelimler şunlardır:

- **Kurumsal Şeffaflık ve Denetim:** Halka arz hazırlık süreci kapsamında, şirketin finansal raporlama standartlarının (UFRS/TFRS) tam uyumlu hale getirilmesi ve bağımsız denetim süreçlerinin sıkılaştırılması hedeflenmektedir.
- **Değer Maksimizasyonu:** Rapor, grup şirketlerinin yarattığı sinerjinin finansal değere dönüştürülmesini amaçlamaktadır. Tepe Pro'nun "Grup İçi Hasılatı" artırma stratejisi (SWOT Fırsat 1), bu değerlemenin yukarı çekilmesi için kritiktir.
- **Ortaklık Yapısının Sadeleştirilmesi:** Halka arz öncesinde, yatırımcı nezdinde şeffaf bir yapı oluşturmak adına çapraz ortaklıkların ve karmaşık sermaye yapılarının sadeleştirilmesi öngörülmektedir.

Finansal Riskler ve Yönetimi

Mevcut durum ve Halka Arz Raporu'ndaki "Risk Faktörleri" analizi ışığında öne çıkan finansal riskler şunlardır:

- **Tahsilat Riski:** Kamu alacaklarındaki vade uzamalarının yarattığı nakit sıkışıklığı riski.
- **Kur ve Enflasyon Riski:** Hammadde ithalatı nedeniyle döviz pozisyon açığı oluşması ve enflasyon muhasebesinin yarattığı vergi yükleri.
- **Değerleme Volatilitesi:** Halka arz sürecinde, piyasa çarpanlarının (EV/EBITDA gibi) makroekonomik dalgalanmalardan etkilenme riski.

İç Dış Çevre Analizi (SWOT, PESTLE, Rekabet Analizi)

Swot Analizi (Güçlü ve Zayıf Yönler İle Fırsatlar ve Tehditler)

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş.'nin mevcut stratejik konumunu belirlemek amacıyla yapılan SWOT analizi; kurumun içsel yetkinliklerini (Güçlü ve Zayıf Yönler) ve dışsal çevre faktörlerini (Fırsatlar ve Tehditler) detaylandırmaktadır. Bu analiz, 2026-2030 stratejilerinin temel dayanağını oluşturmaktadır.

■ Güçlü Yönler

Şirketin rekabet avantajı yaratan ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran içsel özellikleri aşağıda listelenmiştir:

Entegre Tesis ve Üretim Kabiliyeti: Tekstil alanında entegre bir tesise ve üretim kabiliyetine sahip olunması, sektörel bir ayrıcalıktır.

Esnek Üretim Hattı ve Teknoloji Uyumu: Değişen taleplere hızla yanıt verebilen esnek üretim hattı ve teknolojiye uyumlu altyapı.

Holding Kuruluşu Olmak: Bilkent Holding'in kurumsal gücü, itibarı ve finansal desteğinin arkada olması.

Hızlı Tedarik ve Lojistik Kabiliyeti: Müşteri taleplerini hızlı ve tek faturada karşılama yeteneği ve güçlü lojistik operasyon yönetimi.

Tecrübeli Yönetim Ekibi: Sektörü tanıyan, tecrübeli ve hedeflere inanan bir yönetici kadrosuna sahip olunması. Değişime Adaptasyon: Yönetim ve operasyon ekiplerinin büyüme ve değişime adaptasyon yeteneğinin yüksek olması.

Güçlü İş Ortakları: Sektörde güvenilir ve güçlü iş ortaklarıyla çalışılması.

Geniş Ürün Yelpazesi: Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan zengin ve çeşitli ürün portföyü.

■ Zayıf Yönler

Şirketin performansını sınırlayan ve iyileştirilmesi gereken içsel alanlar şunlardır:

Marka Bilinirliğinin Az Olması: Sektör genelinde Tepe Pro marka algısının ve bilinirliğinin istenen seviyede olmaması.

Tedarikçiye Bağımlılık: Özellikle Private Label (PL) ürünlerde üretici kısıtları ve tedarikçiye olan bağımlılık riski.

Satış Harici Müşteri İletişimi: Satış süreçleri dışındaki (satış sonrası, CRM vb.) müşteri iletişiminin zayıf kalması.

Departman Bazlı Karar Yapısı: Karar alma süreçlerinde departmanlar arası kopukluk ve yetki alanlarının yarattığı silolaşma.

Çalışan Aidiyeti ve Bağlılığı: Personel bağlılığının ve kurum aidiyetinin artırılmasına yönelik gelişim ihtiyacı.

Kurumsal İletişim (İç ve Dış): İş ortakları ile kurumsal iletişimin ve şirket içi motivasyon unsurlarının kullanımının yetersizliği.

S	W
1. Entegre Tesis ve Üretim Kabiliyeti 2. Esnek Üretim Hattı ve Teknoloji Uyumu 3. Holding Kuruluşu Olmak 4. Hızlı Tedarik ve Lojistik Kabiliyeti 5. Tecrübeli Yönetim Ekibi 6. Değişime Adaptasyon 7. Güçlü İş Ortakları 8. Geniş Ürün Yelpazesi	1. Marka Bilinirliğinin Az Olması 2. Tedarikçiye Bağımlılık 3. Satış Harici Müşteri İletişimi 4. Departman Bazlı Karar Yapısı 5. Çalışan Aidiyeti ve Bağlılığı 6. Kurumsal İletişim (İç ve Dış)

■ Fırsatlar

Dış çevrede gelişen ve Tepe Pro'nun lehine kullanabileceği potansiyel büyüme alanlarıdır:

Grup İçi Müşteri Alanında Genişleme: Bilkent Holding bünyesindeki diğer şirketlerle iş hacminin büyütülmesi.

Çapraz Satış Fırsatı: Mevcut müşterilere farklı ürün gruplarının satılması (Cross-selling) potansiyeli.

Tekstilde Dış Müşteri Talebinin Artışı: Üretim gücünü kullanarak tekstil ürünlerinde yurt dışı pazarlara (İhracat) açılma fırsatı.

Ev Dışı Tüketime Artması: Sosyo-kültürel değişimlerle birlikte ev dışı tüketim alanlarının (otel, restoran, ofis) ve dolayısıyla endüstriyel temizlik ihtiyacının artması.

Dijital Satış Kanallarının Sektörde Yaygınlaşması: Dijitalleşme yatırımları (E-ticaret, B2B portalları) ile satış verimliliğinin artırılması.

Pazarda İnovatif Ürünlere Artan Talep: Sektöre katılacak yenilikçi ürünlerin (Kapsül, konsantre vb.) portföye eklenmesi.

Güvenilir Tedarikçiye Yönelim: Piyasadaki belirsizliklerde müşterilerin güvenilir tedarikçilere yönelme eğilimi.

Tekstilde Üreticilerin Dış Ülkelere Geçiş: Rakip üreticilerin dış pazarlara kaymasıyla iç pazarda oluşacak boşluk.

■ Tehditler

Şirketin kontrolü dışında gelişen ve stratejik hedefleri engelleyebilecek risk faktörleridir:

Enflasyonist Ortam ve Talep Azalması: Yüksek enflasyonun alım gücünü düşürmesi ve talebi daraltması.

Hammadde ve Enerjide Dışa Bağımlılık: Üretim girdilerindeki (hammadde, enerji) fiyat dalgalanmaları ve dışa bağımlılık riski.

Fiyat Rekabeti ve Kârlılık Düşüşü: Sektördeki yoğun fiyat rekabetinin kârlılık marjlarını aşağı çekmesi.

Perakende Markaların Yönelimi: Perakende sektöründeki güçlü markaların ev dışı tüketim (endüstriyel) pazarına girme eğilimi.

Üreticinin Son Kullanıcıya Yönelmesi: Tedarikçilerin (üreticilerin) aracıları çıkararak doğrudan son kullanıcıya satış yapma eğilimi.

Sektör Dışı Tedarikçilerin Girişi: Farklı sektörlerdeki tedarikçilerin endüstriyel temizlik pazarına yönelmesi.

Küresel Isınma: İklim değişikliğinin hammadde kaynakları ve operasyonel süreçler üzerindeki olumsuz etkileri.

İthal Mala Bağımlılık: Ürün maliyetlerinin döviz kurlarına ve ithalata bağımlı olması.

1. Grup İçi Müşteri Alanında Genişleme
2. Çapraz Satış Fırsatı
3. Tekstilde Dış Müşteri Talebinin Artışı
4. Ev Dışı Tüketimin Artması
5. Dijital Satış Kanallarının Sektörde Yaygınlaşması
6. Pazarda İnovatif Ürünlere Artan Talep
7. Güvenilir Tedarikçiye Yönelim
8. Tekstilde Üreticilerin Dış Ülkelere Geçışı

1. Enflasyonist Ortam ve Talep Azalması
2. Hammadde ve Enerjide Dışa Bağımlılık
3. Fiyat Rekabeti ve Kârlılık Düşüşü
4. Perakende Markaların Yönelimi
5. Üreticinin Son Kullanıcıya Yönelmesi
6. Sektör Dışı Tedarikçilerin Girişi
7. Küresel Isınma
8. İthal Mala Bağımlılık

Pestle Analizi

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş.'nin faaliyet gösterdiği dış çevreyi şekillendiren makro faktörler; Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (PESTLE) boyutlarıyla analiz edilmiştir. Bu analiz, stratejik planın risk ve fırsat haritasını oluşturmaktadır.

■ Politik Faktörler

Hükümet politikalarının ve jeopolitik gelişmelerin sektöre etkileri aşağıdadır:

Faktör	Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)
Seçim Dönemi Belirsizliği	Tehdit: Fiyat ve tedarikçi sözleşme koşullarındaki belirsizlikler.
Vergi Politikaları	Tehdit: KDV değişimleri ve gümrük politikalarındaki belirsizliklerin maliyetlere etkisi.
Dış Ticaret Politikaları	Tehdit: Hammadde ve enerji fiyatlarında küresel politikalara bağlı değişiklikler.
Göçmen Politikaları	Tehdit: Yabancı personel çalıştırmanın operasyonel maliyetlere etkisi.
Sektörel Regülasyonlar	Tehdit: Ani fiyat geçişleri ve ürünlere ulaşılabilirlik sıkıntısı.
Asgari Ücret Politikaları	Tehdit: İşçilik maliyetlerinin artması ve ithal mala olan bağımlılığın getirdiği maliyet baskısı.

■ Ekonomik Faktörler

Şirketin finansal performansını doğrudan etkileyen makroekonomik göstergeler şunlardır:

Faktör	Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)
Enflasyon & Faiz Oranları	Tehdit: Üretimin yavaşlaması ve operasyonel maliyetlerdeki artışlar.
Kur Artışları	Tehdit: İthal girdiye dayalı ürün maliyetlerinin sürekli yukarı çekilmesi.
Sermaye Erişilebilirliği	Tehdit: Kredi kullanımının zorlaşması ve finansman maliyetlerinin artması.
Ekonomik Durgunluk	Tehdit: Sektörel dinamiklerin değişmesi ve talep daralması riski.
Enerji Maliyetleri	Tehdit: Yakıt ve elektrik zamlarının lojistik maliyetlerini artırması.
İş Gücü Maliyetleri	Tehdit: Nitelikli iş gücüne erişim zorluğu ve artan personel giderleri.

■ Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumsal eğilimlerin ve tüketici alışkanlıklarının pazara yansımalarıdır:

Faktör	Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)
Nüfusun Yaşlanması	Fırsat: Kullanımı kolay ürünlere (kapsül, kullan-at) olan talebin artması.
Temizlik Kültürünün Değişimi	Fırsat: Islak mendil, yağ çözücü gibi inovatif ve pratik ürünlere yönelim.
Hane Yapısının Değişimi	Fırsat: Tek kişilik hanelerin artmasıyla kurumsal/zincir müşterilerdeki (ev dışı) tüketim artışı.
Pandemi Sonrası Hijyen Algısı	Fırsat: Nitelikli ve sürdürülebilir ürün üreten firmaların tercih edilebilirliğinin artması.
Mevsimsel Değişimler	Tehdit: Tedarikçisi olunan bazı sektörlerde mevsimsel tüketim düşüşleri.
Personele Erişim	Tehdit: Mesleki yetkinliğe sahip personel bulma sorunu.

■ Teknolojik Faktörler

Sektörü dönüştüren teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme fırsatlarıdır:

Faktör	Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)
İnovatif Ürün Gelişimi	Fırsat: Kapsül ve konsantre ürünlerin artmasıyla lojistik avantaj ve depolama kolaylığı sağlanması. Dozajlama üniteleri ile tasarruf imkânı.
Yapay Zekâ (AI) Uyumu	Fırsat: Müşterilere doğru ürün önerileri sunulması ve seçim süreçlerinin kolaylaştırılması.
Dijitalleşme Olgunluğu	Fırsat: Sipariş yönetimi, stok kontrolü ve rota optimizasyonu ile sevkiyat verimliliğinin artırılması.
Otomasyon Teknolojileri	Fırsat: Tekstil makinelerinde güncel teknolojinin kullanımıyla personel, zaman ve kalite tasarrufu sağlanması.
Üniversite & Ar-Ge İş Birlikleri	Fırsat: Aparat ve dozajlama ünitelerinde kullanım miktarını takip eden yazılım/donanımların geliştirilmesi.

■ Yasal Faktörler

Faaliyetleri sınırlandıran veya düzenleyen yasal çerçeve:

Faktör	Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)
Tüketici Kanunu	Tehdit: Müşteri hakları ve ürün sorumluluğunun getireceği yasal yaptırımlar.
İSG Kanunu	Tehdit: Çalışan güvenliği ve üretim standartlarında düzenli iyileştirme ve kontrol zorunluluğu Fırsat: Merdiven altı firmaların uyum sağlayamayarak rekabetten çekilmeleri
Karayolları Taşıma Kanunu	Tehdit: Lojistik operasyonların yasal uyumu.
Atık Yönetimi Kanunu	Tehdit: Çevresel uyum ve atık bertaraf süreçlerinde giderek sıkılaştıran politikalar
Tarım Bakanlığı Belgeleri	Tehdit: Gıda ile temas eden veya biyosidal ürünlerin ruhsatlandırma süreçleri.

■ Çevresel Faktörler

Ekolojik dengenin iş yapış süreçlerine etkisi:

Faktör	Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)
Küresel Isınma	Tehdit: İklim değişikliğine bağlı olarak ürün maliyetlerinin artışı.
Su Yönetimi	Tehdit: Su kıtlığının genel üretimi ve yaşamı olumsuz etkilemesi.
Karbon Salınımı	Tehdit: Karbon ayak izi düzenlemeleri ve elektrikli araçlara geçiş zorunluluğu.
Atık Yönetimi & Geri Dönüşüm	Tehdit: Geri dönüşüm malzemelerine ulaşımın zorlaşması.
Coğrafi Konum	Tehdit: Üreticilerin uzak oluşunun lojistik maliyetlerini artırması.

Politik	• Seçim Dönemi Belirsizliği • Vergi Politikaları • Dış Ticaret Politikaları • Göçmen Politikaları • Sektörel Regülasyonlar • Asgari Ücret Politikaları	Ekonomik	• Enflasyon & Faiz Oranları • Kur Artışları • Sermaye Erişilebilirliği • Ekonomik Durgunluk • Enerji Maliyetleri • İş Gücü Maliyetleri
Sosyo-Kültürel	• Nüfusun Yaşlanması • Temizlik Kültürünün Değişimi • Hane Yapısının Değişimi • Pandemi Sonrası Hijyen Algısı • Mevsimsel Değişimler • Personele Erişim	Teknolojik	• İnovatif Ürün Gelişimi • Yapay Zekâ (AI) Uyumu • Dijitalleşme Olgunluğu • Otomasyon Teknolojileri • Üniversite & Ar-Ge İş Birlikleri
Yasal (Legal)	• Tüketici Kanunu • İSG Kanunu • Karayolları Taşıma Kanunu • Atık Yönetimi Kanunu • Tarım Bakanlığı Belgeleri	Çevresel	• Küresel Isınma • Su Yönetimi • Karbon Salınımı • Atık Yönetimi & Geri Dönüşüm • Coğrafi Konum

Pazar ve Rekabet Analizi

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş., Türkiye’de hızlı büyüme gösteren “Ev Dışı Tüketim” (EDT) sektörünün temizlik ve hijyen dikeyi içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu bölüm; iç kurumsal veriler (Rakipler Listesi [22], SWOT [14, 15, 16]) ve kamuya açık güncel pazar raporları ışığında şirketin rekabetçi konumunu analiz etmektedir.

■ **Pazar Büyüklüğü:** Türkiye Ev Dışı Tüketim (EDT) sektörünün 2024 yılı itibarıyla yaklaşık 15 Milyar dolar büyüklüğe ulaştığı tahmin edilmektedir. Sektör, artan ofis, otel ve restoran yatırımlarıyla paralel olarak yıllık bazda reel büyüme göstermektedir [1][2].

■ **Büyüme Dinamikleri:** Sektörün ana iticigüçleri; “tek kişilik hane yapısına geçiş” ve “ev dışı yeme-içme alışkanlıklarının artması”dır [3][4]. Bu durum, Tepe Pro’nun hedef kitlesi olan kurumsal ve zincir işletmelerin tüketim hacmini artırmaktadır [16].

■ **İhracat Hedefleri:** Türkiye kimya ve temizlik sektörünün 2030 yılı ihracat hedefi 50 Milyar dolar olarak belirlenmiştir. Bu durum, Tepe Pro’nun tekstil ürünleri ihracatı stratejisiyle tam uyumludur [5][16].

Rekabet Ortamı ve Rakip Profilleri

Tepe Pro, pazarda üç farklı rakip grubuyla rekabet etmektedir: Küresel Üreticiler, Yerli Kâğıt Devleri ve Dağıtıcı/Marketplace Oyuncuları.

(Veri Kaynağı: Rakipler Listesi (2).xlsx- [22])

■ A. Küresel ve Kurumsal Rakipler

Yüksek marka bilinirliği ve teknik know-how ile öne çıkan oyunculardır.

Diversey: Sektörün küresel lideri konumundadır. Özellikle kimyasal dozajlama sistemleri ve makine parkuru ile “premium” segmentte güçlüdür. Tepe Pro için hem bir rakip hem de (bazı ürünlerde) bir benchmark noktasıdır [6][22].

Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri (Eczacıbaşı Profesyonel): Selpak profesyonel ve Sens gibi güçlü markalarıyla endüstriyel kâğıt pazarında lider konumdadır. Geniş dağıtım ağı ve kurumsal marka gücü en büyük avantajıdır [7][22].

■ B. Yerli Üretici Rakipler (Kâğıt Odaklı)

Üretim güçleri sayesinde maliyet avantajına sahip olan rakiplerdir.

Focus (Hayat Kimya): Endüstriyel kâğıt grubunda (Focus markası) pazarın en büyük oyuncularından biridir. Yüksek üretim kapasitesi ve ihracat gücü ile fiyat rekabetinde belirleyicidir [8][22].

Select (Viking Kâğıt): Viking Kâğıt, Select markası çatısı altında sunduğu geniş ürün yelpazesi ve güçlü bayi ağıyla endüstriyel temizlik pazarının en köklü oyuncularından biridir. Şirket, özellikle Recyfiber® teknolojisiyle ürettiği çevreci çözümler ve yüksek ihracat potansiyeli sayesinde profesyonel hijyen segmentinde sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahiptir.

■ C. Yeni Nesil Rakipler (Marketplace ve Perakende)

Dijitalleşme ve hızlı lojistik ile pazardan pay alan oyunculardır.

Avansas: "İşyeri alışverişi" konseptiyle KOBİ segmentinde çok güçlüdür. Hızlı teslimat ve dijital sipariş kolaylığı ile Tepe Pro'nun "küçük ölçekli kurumsal müşteri" segmentini tehdit etmektedir [14][22].

Perakende Zincirleri: Perakende markalarının ev dışı tüketim alanına yönelmesi (SWOT Tehdit 4), fiyat odaklı rekabeti kızıştırmaktadır [14].

Metro Toptancı Market: Hem kendi markalı ürünleri (Private Label) hem de geniş ürün gamıyla Horeca kanalında güçlü bir rakiptir. Lojistik ve nakit akışı gücü yüksektir [22].

Rekabet Analiz Matrisi

Aşağıdaki tablo, Tepe Pro'nun rakiplerine göre güçlü ve zayıf olduğu alanları özetlemektedir.

Rekabet Kriteri	Tepe Pro	Diversey / Eczacıbaşı	Avansas / Metro
Üretim Gücü	Orta (Tekstil Entegre) [13]	Yüksek (Kimyasal/Kâğıt)	Düşük (Tedarikçi/PL)
Marka Bilinirliği	Düşük (Gelişime Açık) [15]	Çok Yüksek	Çok Yüksek
Ürün Çeşitliliği	Tam Çözüm (Hibrit)	Odaklı (Kimya/Kâğıt)	Çok Geniş (Ofis dahil)
Fiyat Rekabeti	Orta (Maliyet Odaklı) [1]	Düşük (Premium Fiyat)	Yüksek (Ekonomi Odaklı)
Hız ve Lojistik	Yüksek (Bölgesel) [13]	Distribütör Ağına Bağlı	Yüksek (Ulusal)

Tepe Pro'nun Stratejik Konumu

Rakipler genellikle ya "Sadece Üretici" (Focus) ya da "Sadece Dağıtıcı" (Avansas) konumundadır. Tepe Pro ise "Hibrit Model" ile ayrışmaktadır:

■ **Tekstil Üretici:** Kendi fabrikasında ürettiği iş kıyafeti grubuyla maliyet ve kalite kontrolü elindedir [13].

■ **Kimyasal/Kâğıt Çözüm Ortağı:** Güçlü tedarik anlaşmalarıyla müşteriye tek faturada tüm ihtiyaçları sunar.

■ **Holding Güvencesi:** Bilkent Holding çatısı altında olması, kurumsal müşteriler nezdinde "Güvenilir Liman" algısı yaratmaktadır (SWOT Fırsat 8) [16].

Kaynakça (Detaylı Erişim Linkleri ile)

İç Kurumsal Kaynaklar:

- [13] Adonis SWOT Analizi (Güçlü Yönler), 04. Tepe Adonis SWOT Analizi.xlsx- S.csv
 - [14] Adonis SWOT Analizi (Tehditler), 04. Tepe Adonis SWOT Analizi.xlsx- T.csv
 - [15] Adonis SWOT Analizi (Zayıf Yönler), 04. Tepe Adonis SWOT Analizi.xlsx- W.csv
 - [16] Adonis SWOT Analizi (Fırsatlar), 04. Tepe Adonis SWOT Analizi.xlsx- O.csv
 - [22] Adonis Rakip Listesi, Rakipler Listesi (2).xlsx- Rakipler.csv
- Dış (Kamuya Açık) Kaynaklar:

1. Gıda Teknolojisi Dergisi (Şubat 2024), "Türkiye'de ev dışı tüketim sektörünün pazar büyüklüğü 15 milyar dolar".
Tam Erişim Linki: <https://www.gidateknolojisi.com.tr/haber/2024/02/turkiyede-ev-disi-tuketim-sektorunun-pazar-buyuklugu-15-milyar-dolar>
Alınan Veri: Sektörün 2024 yılı itibarıyla 15 milyar dolarlık pazar büyüklüğüne ulaştığı bilgisi.
2. Ipsos (Şubat 2024), "2024'te Hızlı Tüketim Ürünleri Pazarı Raporu".
Tam Erişim Linki: <https://www.ipsos.com/tr-tr/2024te-hizli-tuketim-urunleri-pazari>
Alınan Veri: Hanelerin alışveriş sıklığının artışı ve indirim marketlerine yönelim trendi.

3. Anadolu Ajansı (Aralık 2024), "Kozmetik sektörü 2024'ü 3 milyar dolarlık ihracatla kapatacak".
Tam Erişim Linki: <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/kozmetik-sektoru-2024u-3-milyar-dolarlik-ihracatla-kapatacak/3427576>
Alınan Veri: Kimya ve temizlik sektörünün 2030 yılı için belirlediği 50 milyar dolarlık ihracat hedefi.
4. Hayat Kimya (Ocak 2020), "450 Milyon TL'lik Yeni Temizlik Kâğıdı Tesisi Yatırımı Basın Bülteni".
Tam Erişim Linki: https://www.hayat.com/media/v5hppih1/hk_mersin_tesis_yatirimi_basin_bulteni_14012020.pdf
Alınan Veri: Focus markasının endüstriyel kâğıt pazarındaki üretim kapasitesi ve pazar liderliği iddiası.
5. Solenis (Temmuz 2023), "Solenis, 4,6 Milyar dolara Diversey'i Satın Alma İşlemini Tamamladı".
Tam Erişim Linki: https://www.solenis.com/globalassets/resources/miscellaneous/diversey/news-releases/solenis-diversey_tur-v01.pdf
Alınan Veri: Diversey'in küresel büyüklüğü ve Solenis çatısı altına girmesiyle değişen kurumsal yapısı.
6. Ipsos (Kasım 2024), "2024 Yılında Yeme-İçme Dünyası: Ev Dışı Tüketim Analizi".
Tam Erişim Linki: <https://www.ipsos.com/tr-tr/2024-yilinda-yeme-icme-dunyasi>
Alınan Veri: Ev dışı yeme-içme pazarının %5 büyümesi ve Horeca kanalındaki toparlanma verisi.

HR Bilgileri (Demografik Yapı)

YAŞ DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
18-30	16	6	22	21%
31-40	19	9	28	27%
41-50	35	4	39	37%
51-60	11	4	15	14%
60+	1	0	1	1%
TOPLAM	82	23	105	100%

EĞİTİM DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
İLKOKUL	14	0	14	13%
ORTAOKUL	5	0	5	5%
LİSE	10	7	17	16%
ÖN LİSANS	6	5	11	10%
ÜNİVERSİTE	1	7	8	8%
Y. LİSANS	0	0	0	0%
OKUR-YAZAR	0	0	0	0%
DİĞER	46	4	50	48%
TOPLAM	82	23	105	100%

KIDEM DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
0-1 yıl	20	3	23	22%
1-4 yıl	49	8	57	54%
4-10 yıl	12	11	23	22%
10-15 yıl	1	1	2	2%
15-20 yıl	0	0	0	0%
20+	0	0	0	0%
TOPLAM	82	23	105	100%

CİNSİYET DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	Toplam	%
KADIN	17	2	19	18%
ERKEK	65	21	86	82%
TOPLAM	82	23	105	100%

MEDENİ DURUM

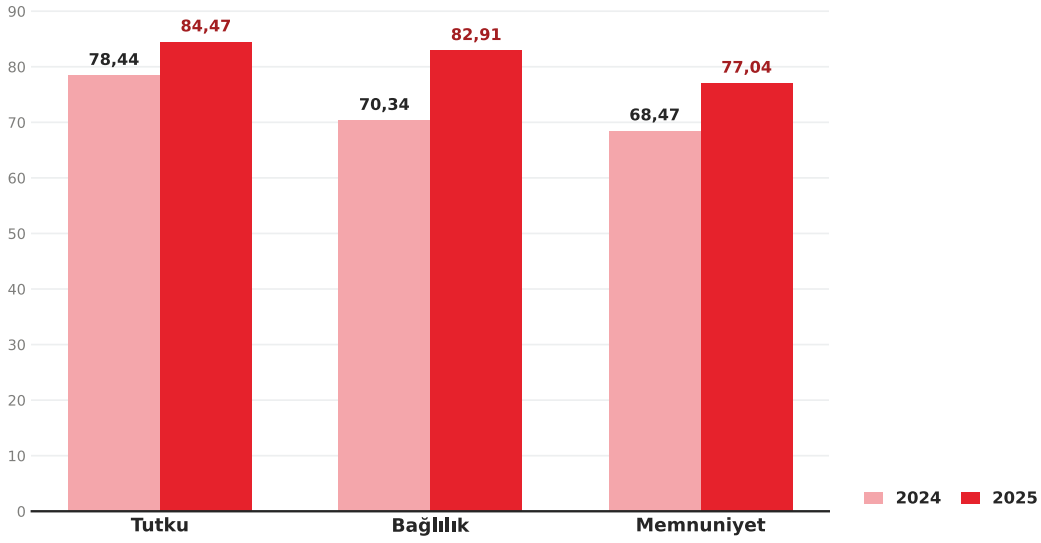
SKALA	MY	BY	Toplam	%
EVLİ	42	8	50	48%
BEKAR	40	15	55	52%
TOPLAM	82	23	105	100%

ÇALIŞAN SAYISI (MY / BY)

MY	BY	Toplam
82	23	105

Çalışan Memnuniyet Anketi

Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



Stratejik Tema-Odak-Hedefler

Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş. 2026-2030 Stratejik Planı, Bilkent Holding vizyonu ile uyumlu, katılımcı ve veri odaklı bir metodoloji ile hazırlanmıştır. Planlama süreci, şirketin mevcut durum analizlerinden (SWOT, PESTLE) elde edilen bulguların, somut ve ölçülebilir kurumsal hedeflere dönüştürülmesi esasına dayanır.

Stratejik planın omurgası, **Odak- Strateji- Hedef (OSH)** metodolojisi üzerine kurgulanmıştır:

- **Stratejik Tema:** Şirketin ana büyüme eksenleri (Büyüme, Verimlilik, Sürdürülebilirlik).
- **Odaklar (Ne İstiyoruz?):** Ulaşılmak istenen nihai noktayı tanımlayan 5 Temel Odak.
- **Stratejiler (Nasıl Yapacağız?):** Amaçlara ulaşmak için izlenecek yöntemler.
- **Hedefler (KPI):** Stratejinin başarısını ölçen sayısal ve somut performans göstergeleri.

Bu çalışma, Üst Yönetim liderliğinde ve fonksiyonel birim yöneticilerinin aktif katılımıyla yürütülmüştür.

Stratejik Temalar ve Odaklar

Tüm odaklar ve bunlara bağlı stratejiler, Şirketin 2026-2030 dönemi vizyonuna ulaşmasını güvence altına almak üzere tasarlanmış üç temel stratejik tema olan Müşteri, Çalışan ve Sürdürülebilir Gelecek etrafında toplanmıştır:

Müşteri: Pazar payını artırma, entegre hizmet talebinden yararlanarak gelir kaynaklarını çeşitlendirme ve yurt dışı pazarlara açılarak sürdürülebilir büyüme sağlama hedefini kapsar.

Çalışan: Çalışan Markası olma, yüksek personel devir hızını düşürme, kurumsal değerleri yayma, liderlik kültürünü geliştirme ve nitelikli personeli elde tutma gibi hususları kapsar.

Sürdürülebilir Gelecek: Dijitalleşme ve süreç iyileştirme kültürü aracılığıyla operasyonel maliyetleri optimize etme, kurumsal hantallığı ortadan kaldırma ve hizmet sunumunda mükemmelliğe ulaşma zorunluluğunu ifade eder. Aynı zamanda çevresel sorumlulukları yerine getirerek kurumsal itibarı güçlendirme odaklarını içerir.

Stratejik Temalar ve Odaklar Çerçevesinde Belirlenen Stratejiler ve Hedefler

Şirketin 3 ana tema noktası altında belirlediği **5 Odak** ve bu odakları gerçekleştirmek için geliştirdiği **Stratejiler** aşağıda detaylandırılmıştır.

Tema 1: Müşteri

Odak 1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Bu odak, markanın pazar algısını güçlendirmeyi ve müşteri sadakatini artırmayı hedefler.

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Müşteri	Tek marka değer önerisini tüm temas noktalarında tutarlı şekilde sunarak müşteri memnuniyeti ve bağlılığını artırmak	Tek Marka Algısı ve Müşteri Yolculuğu Dönüşümü	MMA & NPS & CES & CX Skoru	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Müşteri	Müşteri geri bildirimlerini analiz ederek deneyimi iyileştirmek	Müşteri ilişkileri yönetim sistemi kurmak	MMA Skoru	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Müşteri	Müşteri verilerini etkin kullanarak proaktif ve sürdürülebilir bağlılık sağlamak	Müşteri Tutundurma ve İçgörü Yönetimi	Müşteri tutundurma oranı	F1. Sermaye Verimliliğini Artır ve Portföy Sağlığını Optimize Et
Müşteri	Müşteri odaklı yaklaşımı güçlendirerek kalıcı değer yaratmak	Müşteri Deneyimi ve Uzun Vadeli İş Ortaklığı Geliştirmek	CES- NPS Skoru	F1. Sermaye Verimliliğini Artır ve Portföy Sağlığını Optimize Et

Tema 2: Çalışan

Odak 4: Çalışan Markası Olmak

Bu odak, en iyi yetenekleri şirkete çekmeyi ve elde tutmayı hedefler.

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Çalışan	Çalışan deneyimini iyileştirerek yetenek kaybını azaltmak	Çalışan Bağlılığı, Memnuniyeti ve Tutundurma	Çalışan Bağlılık Endeksi	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır
Çalışan	Beyaz yaka çalışanların gelişim ve liderlik yetkinliklerini güçlendirmek	Kurumsal Öğrenme Kültürü Ekosistemi	KM Oranı (Beyaz Yaka)	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır
Çalışan	İş gücü planlamasını optimize ederek hizmet kalitesini sürdürülebilir kılmak	İşgücü verimliliğini artırarak maliyet optimizasyonu sağlamak	Projeler İşgücü Eksik Kadro Oranı	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır

Tema 3: Sürdürülebilirlik

ODAK 2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	Müşteri segmentlerine özel teklifler ile çapraz satış ve gelir artışını desteklemek	Entegre satış mimarisi kurmak	Çoklu Hizmet Satış Oranı	F1. Sermaye Verimliliğini Artır ve Portföy Sağlığını Optimize Et
Sürdürülebilir Gelecek	Hizmet bazlı kârlılığı analiz ederek bütçe performansını güçlendirmek	Maliyet Değer Analizi ile Karlı Hizmet Portföyü Yaratmak	Genel Yönetim Giderlerinin Gelire Oranı	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Pazar analizi ve doğru segmentasyon ile satış verimliliğini artırmak	Pazar Analitiği ve Hedef Müşteri Yönetimi Gerçekleştirmek	Ciro	F1. Sermaye Verimliliğini Artır ve Portföy Sağlığını Optimize Et

Odak 3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

Bu odak, maliyetleri düşürürken operasyonel hızı ve kaliteyi artırmayı hedefler.

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	Süreçleri uçtan uca ölçerek verimliliği artırmak	Uçtan uca süreç yönetim yaklaşımını benimsemek	Süreç olgunluk skoru (EFQM Puanı)	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Mevcut müşterilerde hizmet payını artırmak	Fiyatlandırma ve Değer Bazlı Teklif Modeli	Ciro	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Bütçe süreçlerini standartlaştırarak daha etkin yönetmek	Bütçe yönetiminin yeniden yapılandırmasını sağlamak	Genel Yönetim Giderlerinin Gelire Oranı	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Risk ve iç kontrol sistemlerini geliştirerek riskleri proaktif yönetmek	Kurumsal güvence yapısını kurarak karar alma süreçlerini risk odaklı hale getirmek	Kurumsallaşma Skoru	I1. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt
Sürdürülebilir Gelecek	Nakit akışını dengeleyerek finansal sürdürülebilirliği sağlamak	Tahsilat ve ödeme disiplinini geliştirerek finansal akışı öngörülebilir hale getirmek	Tahsilat Vade / Ödeme Vade Farkı (Grup dışı)	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Planlı satın almayı artırarak operasyonel verimlilik ve tedarikçi performansını iyileştirmek	Tedarik Zinciri Yönetimi ve Planlı Satınalma Kontrolü	Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Hukuk ve etik süreçlerini dijitalleştirerek yönetimi güçlendirmek	Kurumsal Hukuk ve Etik Süreçlerinde Standardizasyon	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	I1. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt
Sürdürülebilir Gelecek	Depo Stok Kontrol Sisteminin Standardize Edilmesi	Satınalma Süreçlerinin standardizasyonu ve Dijitalleşmesini Sağlamak	Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Dijital takip ile stok ve ekipmanların izlenebilirliğini artırmak, kaynak kullanımını optimize etmek	Sevkiyat Yönetiminin Standardizasyonu	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı

Odak 5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

Bu odak, şirketin çevresel ve sosyal sorumluluklarını iş modeline entegre eder.

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	ESG farkındalığını artırarak sürdürülebilirliği desteklemek	ESG bilinci ile Tepe Pro operasyonunu yönetmek	Sürdürülebilirlik Skoru	C1. Çevresel–Sosyal–Yönetişim (ESG) performansını güçlendirerek kurumsal güveni ve sürdürülebilir finansmana erişimi artır

Gelişim Planı

Operasyonel ve Finansal Projeksiyon

Bu bölüm, **Strateji Çalışmaları**'nda belirlenen odak ve stratejilerin (OSH) 2026-2030 döneminde beklenen operasyonel ve finansal çıktıları sunmaktadır. Projeksiyonlar; şirketin büyüme (Odak 1-2) ve verimlilik (Odak 3) hedeflerinin finansal tablolara yansımaları göstermektedir.

Operasyonel Gelişim Planları

Operasyonel planlar, OSH tablosunda yer alan somut hedeflerin (KPI) yıllara sari dağılımını ve kaynak kullanımını esas almaktadır.

Pazar ve Müşteri Büyüme Projeksiyonu

Tepe Pro, 2026-2030 döneminde sadece ciro artışına değil, müşteri portföyünün çeşitlendirilmesine (Strateji 2.1) ve marka algısının güçlendirilmesine (Strateji 1.1) odaklanacaktır.

Performans Göstergesi (KPI)	Mevcut Durum (2025)	2026 Hedef	2027-2030 Trendi	Stratejik Dayanak
Yeni Müşteri Sayısı Artış Oranı	-	0.1 (10%)	Artış	Odak 2 / Strateji 1
Tek Marka Algı Skoru Artış Oranı	-	0.15 (15%)	Artış	Odak 2 / Strateji 1
Yeni Sektör/Segment Sayısı	-	1 Adet	Her Yıl 1 Yeni Sektör	Odak 2 / Strateji 1
Stratejik İş Birliği Sayısı	-2	3 Adet	Sabit / Artış	Odak 1 / Strateji 3
İhracat Ciro Payı	%0		Artış	Odak 2 / Strateji 2

Verimlilik ve Dijitalleşme Projeksiyonu

Operasyonel mükemmellik (Odak 3) kapsamında, süreçlerin dijitalleştirilmesi ve maliyetlerin optimize edilmesi hedeflenmektedir.

Performans Göstergesi (KPI)	2026 Hedef	Açıklama
Süreç İyileştirme Proje Sayısı	2 Adet	Süreçlerin sadeleştirilmesi kapsamında yıllık proje hedefi.
Risklerin İzlenme Oranı	1 (100%)	Kurumsal risk yönetiminin tam etkinlikle çalıştırılması.
Birim Maliyet Azalış Oranı		Dijitalleşme ve otomasyon ile sağlanacak tasarruf.
Dijitalleşme Olgunluk Seviyesi		Teknoloji entegrasyon seviyesinin ölçümü.

İnsan Kaynağı ve Sürdürülebilirlik Projeksiyonu

Şirketin "Çalışan Markası Olmak" (Odak 4) ve "Geleceğe Yatırım" (Odak 5) vizyonu doğrultusunda insan kaynağına ve paydaş ilişkilerine yapılacak yatırımları içerir.

- **Paydaş Etkileşimi:** Yıllık bazda toplantılar ve organizasyonlar düzenlenerek paydaş bağlılığı artırılabilecektir.
- **Stratejik İş Ortaklığı Katılımı:** Paydaş yönetiminde stratejik iş ortaklığı ile oluşturulan projelere katılım sağlanması hedeflenmektedir.
- **İnovasyon:** İnovatif fikir sayısı ve bu fikirlerin projeye dönüşme oranı takip edilecektir.

Finansal Projeksiyonlar

Finansal projeksiyonlar "Değer Maksimizasyonu" stratejisi ve İş Modeli Kanvası'ndaki gelir akışları temel alınarak hazırlanmıştır.

4.2.1. Finansal Varsayımlar

Gelir Çeşitliliği: Grup içi (Tepe Servis, BCC) gelirlerin stabil nakit akışı sağlaması, buna karşılık ihracat ve Özel Sektör gelirlerinin (Strateji 2.1) ciro büyümesini sürüklemesi varsayılmıştır.

Tahsilat Vadeleri: Kamu ihalelerindeki 120-150 gün vadenin finansman maliyetinin, grup içi kısa vadeli tahsilatlarla dengelenmesi öngörülmüştür.

Halka Arz Etkisi: UFRS'ye uyum ve bağımsız denetim süreçlerinin getireceği operasyonel maliyetler bütçeye yansıtılacaktır.

4.2.2. Projelendirilmiş Gelir Tablosu (Özet)

Odak 2 (Sürdürülebilir Büyüme) ve Odak 3 (Maliyet Optimizasyonu) hedeflerinin gelir tablosuna beklenen etkisi:

Kalem	Stratejik Hedef ile İlişkisi
Toplam Hasılat (Ciro)	Yeni müşteri (0,1 artış) ve ihracat ile büyüme.
Satışların Maliyeti (SMM)	Entegre tesis ve hammadde maliyet yönetimi.
Brüt Kâr	-
Faaliyet Giderleri (OPEX)	Dijitalleşme ile birim maliyet azalışı hedeflenmektedir.
FAVÖK (EBITDA)	Güçlü finansal yapı hedefi (Strateji 2.3).
Brüt Kâr	-

Projelendirilmiş Nakit Akım Beklentisi

Nakit akışı, İş Modeli Kanvası'ndaki tahsilat dengesine göre şekillenecektir:

- **İşletme Faaliyetlerinden Nakit Akışı:** Grup dışı kurumsal müşterilerin (30-90 gün vade) portföydeki payının artırılması ile nakit döngüsünün iyileştirilmesi hedeflenmektedir.
- **Yatırım Harcamaları (CAPEX):** Üretim tesisindeki otomasyon ve dijitalleşme yatırımları için bütçe ayrılacaktır (Odak 3).

Risk Yönetimi ve Senaryo Analizi

Tepe Pro'nun finansal sürdürülebilirliğini tehdit eden unsurlar ve alınan önlemler **SWOT Analizi** ışığında aşağıdadır:

Risk Faktörü	Olası Etki	Yönetim Stratejisi (OSH)
Kur ve Enflasyon Riski	Hammadde maliyet artışı ve kârlılık erimesi.	Strateji 3.2: Maliyet optimizasyonu ve ihracat geliri (döviz) yaratma.
Tahsilat Riski (Kamu)	İşletme sermayesi ihtiyacının artması (150 gün vade).	İş Modeli: Grup içi kısa vadeli nakit akışı ile dengeleme.
Tedarik Zinciri	Üretimin aksamaması.	Strateji 2.3: Tedarikçi çeşitliliği ve entegre üretim gücünün kullanımı.

Stratejik Hedefler Tablosu

Hedef No	BSC Perspektifi	Stratejik Odak	Stratejik KPI / Göstergeler
H-1	Müşteri	Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak	MMA & NPS & CES & CX Skoru MMA %40 NPS %20 CES %20 CX %20
H-2	Müşteri	Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak	Müşteri tutundurma oranı
H-3	Müşteri	Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak	Yeni Kurumsal Müşteri Geliri
H-4	Finansal	Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak	Ciro
H-5	Finansal	Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak	Çoklu Hizmet Satış Oranı
H-6	Finansal	Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak	Favök Oranı
H-7	Finansal	Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak	Tahsilat Vade ve Ödeme Vade Farkı (Grup dışı)
H-8	Finansal	Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak	Genel Yönetim Giderlerinin Gelire Oranı
H-9	İç Süreçler	Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak	Süreç Olgunluk Skoru (EFQM Puanı)
H-10	İç Süreçler	Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak	Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi SAP bazlı harcama görünürlüğü ve PO coverage: %30 Reaktif/plansız satınalma oranı: %20 PO disiplin ve onay akışlarının standardizasyonu: %20 Depo sayım ve stok doğruluk: %15 Tedarikçi teslim ve operasyon performansı: %15
H-11	İç Süreçler	Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak	Operasyonel Denetim Skoru İç Denetim: %50 Dış Denetim: %50
H-12	İç Süreçler	Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak	Kurumsallaşma Endeksi Süreçlerin (İş akışları) ve risk kontrollerinin Tamamlanma Oranı %40 Analiz, Sentez ve Formülasyon Strateji Çalışmalarının Zamana Uyum Oranı %30 Kalite Belgelerinin Sürekliliğinin Sağlanması %30
H-13	İç Süreçler	Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi ERP %33 CRM %33 Mobil Platform %33
H-14	İç Süreçler	Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak	Destek Taleplerinin Kapatılma Oranı
H-15	İç Süreçler	Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak	Sürdürülebilirlik Skoru Çevresel: %35 Sosyal: %35 Yönetişim: %30
H-16	Öğrenme & Gelişim	Çalışan Markası olmak	İşgücü Planlama Oranı
H-17	Öğrenme & Gelişim	Çalışan Markası olmak	Projeler İşgücü Eksik Kadro Oranı
H-18	Öğrenme & Gelişim	Çalışan Markası olmak	KM Oranı (Beyaz Yaka & Mavi Yaka) Eğitim Katılım Oranı: %60 Eğitim Memnuniyet Oranı: %40
H-19	Öğrenme & Gelişim	Çalışan Markası olmak	Çalışan Bağlılığı Endeksi Tutku: %33,3 Bağlılık: %33,3 Memnuniyet: %33,3
H-20	Öğrenme & Gelişim	Çalışan Markası olmak	Turnover Oranı Yönetici Turnover (Müdür ve üstü) %50 Kritik Kadro Turnover (Yönetici ve Kıdemli Uzmanlar, Mühendis) %30 Geriye kalan tüm personeller %20

Yönetim Taahhüdü

Kuruluşumuz, sürdürülebilir büyüme, operasyonel mükemmeliyet ve paydaş memnuniyetini esas alan 5 yıllık stratejik planını hayata geçirirken; belirlenen hedef ve önceliklerin eksiksiz şekilde uygulanmasını en üst düzeyde sahiplenmektedir.

Üst yönetim olarak;

- Stratejik plan kapsamında belirlenen tüm hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli liderliği, kaynakları ve organizasyonel desteği sağlamayı,
- Kuruluşumuz genelinde stratejik önceliklerin benimsenmesini ve tüm ekipler tarafından etkin şekilde uygulanmasını temin etmeyi,
- Süreç yönetimi, risk yönetimi ve performans izleme mekanizmalarının etkinliğini sürekli geliştirmeyi,
- Şeffaf, ölçülebilir ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı ile ilerlemeyi düzenli olarak izlemeyi ve raporlamayı,
- Dijitalleşme ve sürdürülebilirliği stratejik planın merkezine alarak rekabet gücümüzü artırmayı,
- Çalışanlarımızın gelişimini destekleyen, katılımcı ve yüksek performans kültürünü güçlendiren bir çalışma ortamı oluşturmayı,
- Tüm faaliyetlerimizde etik değerler, yasal gereklilikler ve kurumsal ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi taahhüt ederiz.

Bu doğrultuda, stratejik planın başarısının; güçlü bir liderlik, etkin koordinasyon ve tüm çalışanlarımızın katkısı ile mümkün olduğunun bilinciyle hareket etmekteyiz. Belirlenen hedeflere ulaşma yolculuğunda ortaya çıkabilecek risk ve fırsatları proaktif şekilde yöneterek, planın dinamik ve sürdürülebilir bir yapıda ilerlemesini sağlayacağız. Kuruluşumuz, bu stratejik plan ile yalnızca finansal başarıyı değil; aynı zamanda topluma, çevreye ve tüm paydaşlarına değer yaratan bir gelecek inşa etmeyi amaçlamaktadır.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

TEPE
KURUMSAL

tepekurumsal.com.tr