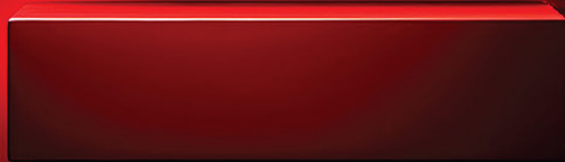




STRATEJİK PLAN VE YOL HARİTASI

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



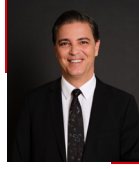
Murat ALTIKARDEŞLER

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



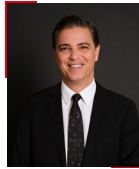
Murat ALTIKARDEŞLER

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



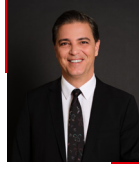
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Vedat ULUŐ

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Bűőra DOŐAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönűőüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Műőavirliő



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



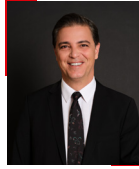
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Mehmet őűkrű IŐIKŐI

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Bűőra DOŐAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönűőüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Műőavirliő



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



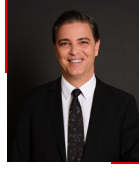
Murat ALTIKARDEŞLER

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



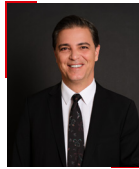
Murat ALTIKARDEŞLER

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 ilkelerden 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 GÜVENLİK

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

Sertaç Yumun

Tepe Güvenlik Genel Müdürü

Sertaç Yumun, güvenlik ve savunma sektöründe uzun yıllara dayanan deneyimiyle Nisan 2025 itibarıyla Tepe Güvenlik Genel Müdürü olarak görev yapmaktadır.

Profesyonel kariyerine Türk Silahlı Kuvvetleri'nde subay olarak başlayan Yumun, Tepe Güvenlik bünyesinde sırasıyla Operasyon Şefliği, Operasyon Müdürlüğü, Bölge Müdürlüğü, Direktörlük ve Genel Müdür Yardımcılığı görevlerini üstlenmiştir. Bu süreçte geniş ölçekli operasyonların yönetimi, saha organizasyonlarının güçlendirilmesi ve kurumsal yapıların geliştirilmesine yönelik çalışmalara liderlik etmiştir.

Kara Harp Okulu Sistem Mühendisliği mezunu olan Sertaç Yumun; analitik düşünme, disiplinli planlama ve stratejik bakış açısını, roman ve senaryo yazarlığı ile kısa film yönetmenliği alanlarında ortaya koyduğu yaratıcı çalışmalarıyla destekleyen çok yönlü bir yönetim yaklaşımına sahiptir. Bu üretimlerini, karar alma süreçlerinde farklı perspektifler geliştiren, iletişimi ve insan odaklı liderliği güçlendiren bir unsur olarak değerlendirmektedir. İngilizce bilmektedir.

Tepe Güvenlik Şirket Tanıtımı

"Köklü Miras, Entegre Güç ve Güvenin Lider Markası"

1993 yılında Bilkent Holding'in hizmet sektöründeki amiral gemisi olarak kurulan ve 1997 yılında anonim şirket olma hüviyeti kazanan **Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri San. A.Ş.**; bugün sadece Türkiye'nin lider özel güvenlik şirketi değil, aynı zamanda iştirakleri ve bağlı ortaklıklarıyla birlikte tesis yönetiminden endüstriyel temizliğe, elektronik güvenlikten çağrı merkezi hizmetlerine kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösteren dev bir **"Entegre Hizmet Ekosistemi"** dir.

Kuruluşumuz, 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun çerçevesinde, T.C. İçişleri Bakanlığı'ndan aldığı faaliyet izin belgesi ile "Kişi ve Kurumların Güvenliğini Sağlama" misyonunu 30 yılı aşkın süredir kesintisiz sürdürmektedir. Türkiye'nin 81 iline yayılan operasyonel ağı, bölge müdürlükleri ve güçlü saha organizasyonu ile Tepe Güvenlik; bankacılık, perakende, enerji, sanayi, turizm ve lojistik gibi stratejik sektörlerdeki ulusal ve uluslararası markaların birincil çözüm ortağıdır.

Operasyonel Yetkinlik ve RSO Liderliği sektördeki diğer oyunculardan farklılaşan en temel yetkinliğimiz; denizcilik sektörüne yönelik uluslararası standartlarda güvenlik sağlama kabiliyetimizdir. Şirketimiz, Denizcilik Müsteşarlığı tarafından verilen **"RSO (Recognized Security Organization- Tanınmış Güvenlik Kuruluşu)"** yetki belgesine sahip sayılı kuruluşlardan biri olarak, liman ve gemi güvenliği konusunda Türkiye'nin dış ticaretine stratejik destek sağlamaktadır. Ayrıca bünyemizdeki Eğitim Kurumları ile kendi nitelikli insan kaynağını yetiştiren, sektöre akademik standartlar getiren öncü bir yapıya sahiptir.

Konsolide Güç ve Grup Yapısı 2025 yılı itibarıyla stratejik bir dönüşüm gerçekleştiren Tepe Güvenlik, bünyesinde konsolide ettiği iştirakleriyle finansal ve operasyonel derinliğini artırmıştır. Verilere göre şirketimiz;

- Entegre Tesis Yönetimi alanında uzman **Tepe Servis Yönetim A.Ş.**'nin,
- Endüstriyel hijyen sektörünün güçlü oyuncusu **Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş.**'nin,
- Ve kurumsal destek hizmetleri sunan **Tepe Destek Hizmetleri ve Eğitim Dan. A.Ş.**'nin

Çatı şirketi konumundadır. Bu konsolide yapı, 2024 yılsonu itibarıyla **19.46 Milyar TL** seviyesinde bir ciro büyüklüğünü yönetmekte ve binlerce çalışanıyla Türkiye istihdamına doğrudan katkı sağlamaktadır.

Kurumsal Aidiyet ve Vakıf Kültürü Tepe Güvenlik'i rakiplerinden ayıran en büyük manevi güç, **Bilkent Holding** ve **İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi** ile olan organik bağıdır. Şirketimiz, ticari başarısını sadece kâr odaklılıkla değil, elde ettiği katma değeri eğitime ve bilimin gelişimine yönelik kaynağa dönüştüren bir "Vakıf Şirketi" sorumluluğuyla taçlandırmaktadır. Bu yapı, müşterilerimiz nezdinde "Tepe" markasını ticari bir işletme olmanın ötesinde, güvenilir bir kurum olarak konumlandırmaktadır.

Bugün Tepe Güvenlik; fiziki güvenlikteki insan kaynağı gücünü, elektronik güvenlik teknolojileri ve yapay zekâ destekli risk analizleriyle birleştirerek; müşterilerine **"360 Derece Güvenlik ve Hizmet Çözümleri"** sunan, sektörün teknolojik dönüşümüne liderlik eden ve halka arz vizyonuyla kurumsallığını uluslararası standartlara taşıyan bir dünya markası olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir.

[Referanslar] [1] "Bilkent Halka Arz Projesi- Durum Tespit Raporu", 04.11.2025. (Bölüm: Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri A.Ş.- Ortaklık Yapısı ve Faaliyet Konusu)

■ Tepe Güvenlik Tarihçesi

Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri San. A.Ş., 1993 yılında Bilkent Holding'in hizmet sektöründeki vizyonunu hayata geçirmek amacıyla kurulmuş; geçen 30 yılı aşkın sürede Türkiye özel güvenlik sektörünün kurumsallaşmasına liderlik eden bir ihtisas şirketi haline gelmiştir. Şirketimizin tarihsel gelişimi, operasyonel genişleme ve stratejik dönüşüm odaklı dört ana dönemde incelenmektedir:

■ Kuruluş ve Sektörel Öncülük Dönemi (1993 – 2004)

Bilkent Üniversitesi ve Bilkent Holding bünyesindeki tesislerin güvenlik ihtiyacını uluslararası standartlarda karşılama vizyonuyla kurulan Şirketimiz, bu dönemde Türkiye'de henüz yasal altyapısı tam oluşmamış olan "Özel Güvenlik" kavramının ilk kurumsal uygulayıcılarından biri olmuştur.

Kuruluş: 1993 yılında faaliyete geçilmiştir.

Yasal Uyum: 2004 yılında yürürlüğe giren 5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun ile, sektörün ilk ve en kapsamlı "Özel Güvenlik Faaliyet İzin Belgesi" ne sahip şirketleri arasında yerini alarak, kurumsal yapısını yasal zeminde tescillemiştir.

■ Ulusal Genişleme ve Uzmanlaşma Dönemi (2005 – 2015)

Yasal altyapının oturmasıyla birlikte Tepe Güvenlik, hizmet ağını Ankara merkezli yapıdan Türkiye geneline taşımıştır. Bu dönemde bankacılık, liman güvenliği ve kritik tesis güvenliği gibi "Yüksek Güvenlik" gerektiren alanlarda uzmanlaşmıştır.

81 İlde Hizmet: Operasyonel ağı Türkiye'nin tüm coğrafi bölgelerine yayılmış, Bölge Müdürlükleri yapılanması tamamlanmıştır [1].

RSO Yetkisi: Denizcilik Müsteşarlığı tarafından verilen ve liman tesislerinin güvenliğini uluslararası ISPS (International Ship and Port Facility Security) koduna göre sağlama yetkisi veren "RSO – Tanınmış Güvenlik Kuruluşu" statüsü kazanılmıştır. Bu yetki, Şirketimizi rakiplerinden ayıran en stratejik kilometre taşıdır [3].

■ Teknoloji Entegrasyonu ve Ürün Çeşitlendirme (2016 – 2023)

Değişen güvenlik tehditleri ve dijitalleşme trendlerine paralel olarak, sadece "insanlı güvenlik" hizmeti sunan yapıdan, teknolojiyi merkeze alan bir yapıya geçiş başlamıştır.

Elektronik Güvenlik (EGÇ): Fiziki güvenlik projelerinin kamera, alarm ve biyometrik sistemlerle desteklendiği entegre çözümler portföye eklenmiştir.

Tepe Akademi: Sektörün en büyük sorunu olan nitelikli personel ihtiyacını karşılamak amacıyla kurum içi eğitim süreçleri modernize edilmiş, kendi güvenlik görevlilerini yetiştiren bir akademi vizyonu benimsenmiştir [3].

■ Stratejik Konsolidasyon ve Entegre Hizmet Grubu Dönemi (2024 – Günümüz)

Halka arz vizyonu doğrultusunda, Şirketimizin finansal ve operasyonel büyüklüğünü maksimize etmek amacıyla 2024 yılında büyük bir stratejik yeniden yapılanmaya gidilmiştir. Tepe Savunma, sadece bir güvenlik şirketi olmaktan çıkıp, Bilkent Holding'in hizmet sektöründeki diğer güçlü oyuncularını bünyesinde toplayan bir "Çatı Şirket" (Sub-Holding) yapısına dönüşmüştür.

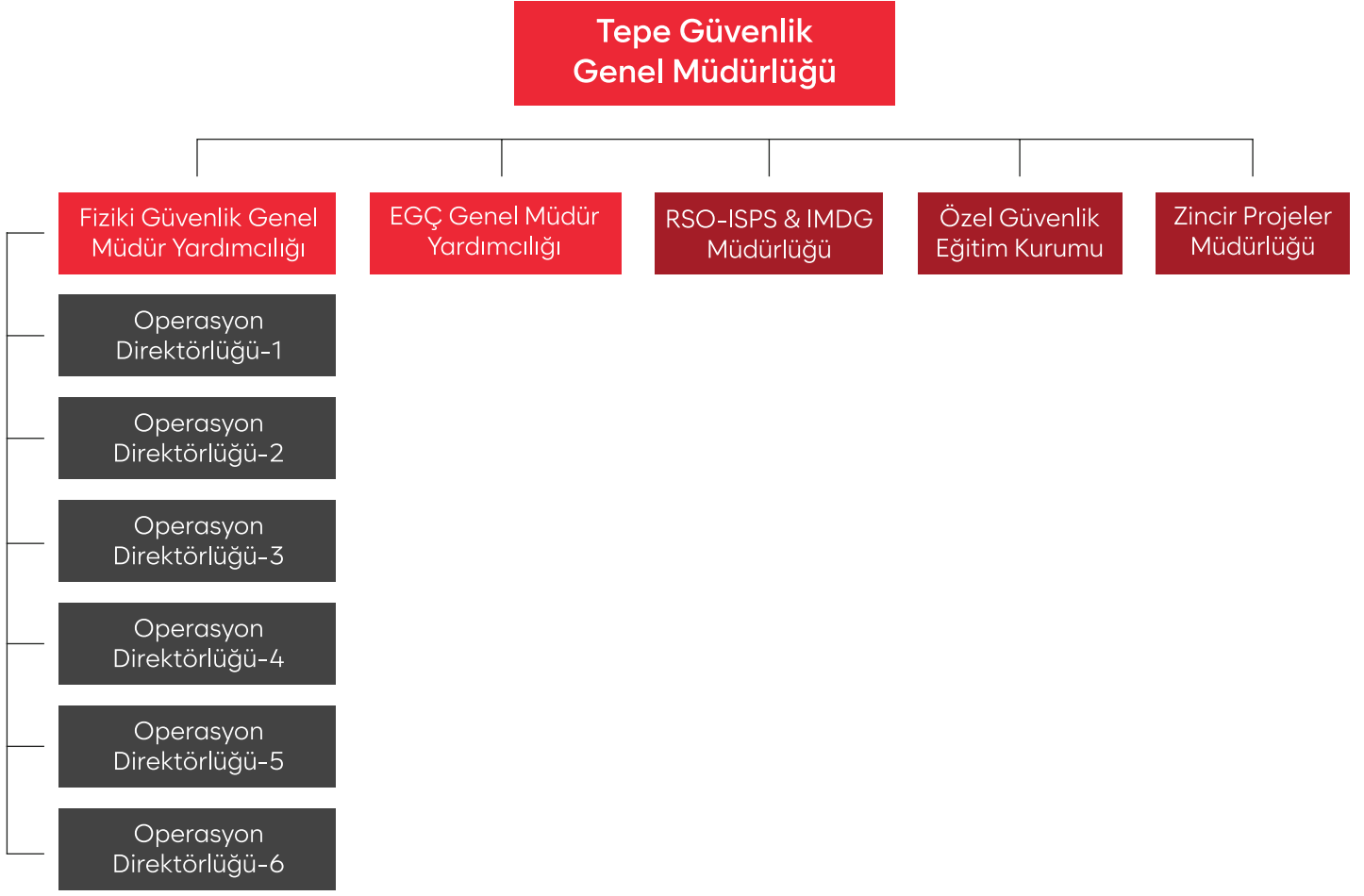
Bu kapsamda 2024 yılı itibarıyla:

- Entegre Tesis Yönetimi sektörünün lideri **Tepe Servis ve Yönetim A.Ş.** (%99,99 oranında bağlı ortaklık olarak),
- Endüstriyel temizlik ürünleri tedarikçisi **Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri A.Ş.** (%62,59 oranında dolaylı bağlı ortaklık olarak),
- Kurumsal destek hizmetleri sunan **Tepe Destek Hizmetleri A.Ş.** (%37,40 oranında iştirak olarak),

Tepe Güvenlik bünyesinde konsolide edilmiştir. Bu tarihi birleşme ile Şirketimiz, 2024 yılsonu itibarıyla **19.46 Milyar TL konsolide ciro hacmine** ve **1.35 Milyar TL özkaynak büyüklüğüne** ulaşarak, Türkiye'nin en büyük entegre hizmet platformlarından biri haline gelmiştir.

[Referanslar] [1] "Bilkent Halka Arz Projesi- Durum Tespit Raporu", Sayfa 82-83 (Ortaklık Yapısı ve Finansal Konsolidasyon), 04.11.2025. [3] Tepe Savunma SWOT Analizi Konsolide Final (Güçlü Yönler: RSO Yetkisi ve Hizmet Ağı).

Tepe Güvenlik Organizasyon Şeması



Tepe Güvenlik Vizyon Amaç ve Temel Değerler

Vizyon

Şirketimizin gelecek vizyonu kapsamında, ulaşmayı taahhüt ettiği nihai nokta şudur:

"Kalite, güven ve teknolojiyi birleştirerek, sektörün lider firması olmak."

Tepe Savunma olarak yukarıda ifade ettiğimiz vizyonumuz çerçevesinde, güvenlik hizmetlerinde global ölçekte yenilikçilik ve liderlik sergileyerek, sektörde standartları belirleyen bir şirket olmayı hedefliyoruz. Bu vizyon, en yüksek güvenlik standartlarını sunarak, müşteri ve toplum güvenliğine katkıda bulunmayı amaçlar. Faaliyet gösterdiğimiz sektörde ulusal ve uluslararası pazarlarda en kaliteli hizmeti sunmak başlıca hedefimizdir.

Bu vizyon beyanı, stratejik planımızın dört ana sütununu simgelemektedir:

- **Teknoloji ve İnovasyonun Öncüsü Olmak:** Sadece insan gücüne dayalı değil, yapay zekâ ve elektronik güvenlik sistemleri üreten bir teknoloji şirketi kimliğine geçiş.
- **Entegre Güvenlik Çözümleri:** Fiziki güvenlik ile dijital güvenliğin (Siber + Elektronik) birleştiği hibrit modeller sunmak.
- **Global Pazarlar:** Yerel liderliği, ihracat potansiyeli ve bölgesel güç olma hedefiyle uluslararası arenaya taşımak.
- **Sürdürülebilir Değer:** Finansal başarının yanı sıra çevresel ve sosyal sorumluluk bilinciyle (ÇSY: Çevresel, Sosyal, Bilişimsel) hareket etmek.

Amaç

Şirketimizin sektördeki varoluş amacı ve paydaşlarına sunduğu temel fayda şu şekilde tanımlanmıştır:

"Öncü ve profesyonel hizmet anlayışımız, yenilikçi çözümlerimizle müşterilerimizin can ve mal güvenliğini sağlıyoruz."

Amacımız yüksek kaliteli ve yenilikçi güvenlik çözümleri sunarak müşterilerimizin ve toplumun güvenliğini maksimize etmek ve her türlü güvenlik tehdidine karşı etkin koruma sağlamaktır. Bu çerçevede, sürekli gelişim ve mükemmellik arayışı içerisindeyiz. Amacımızın stratejik açılımı şöyledir:

- **Can ve Mal Güvenliği:** Faaliyetimizin merkezindeki değişmez odak noktasıdır.
- **Uzman İnsan Kaynağı:** Sektörün eğitim okulu olma (Tepe Akademi) ve nitelikli personel yetiştirme sorumluluğumuzdur.
- **Huzurlu Yaşam ve Güvenli İş Ortamı:** Müşteriye sunulan değer sadece "koruma" değil, "operasyonel süreklilik ve huzur" olduğunu vurgular.

Temel Değerler

Tepe Güvenlik'in tüm stratejik kararlarında, işe alım süreçlerinde ve saha operasyonlarında esas aldığı, Bilkent Holding kültürüyle yoğrulmuş 5 temel değer aşağıdadır:

1. Güvenilirlik

Tanım: "Sözümüz senettir."

Davranış Göstergesi: Müşterilerimiz, çalışanlarımız ve diğer tüm paydaşlarımızla açık, şeffaf ve güvene dayalı ilişki kurarız. Yasal ve etik kurallara her koşulda uyar, uyulmasını sağlarız. Konusuyla ilgili derinlemesine bilgisi, birikimi ve uzmanlığı ile güven uyandırırız. Aldığımız kararların ve aksiyonların sorumluluğunu üstlenir, sonuçlarının arkasında dururuz. İşimizi, kalite standartlarından ödün vermeden doğru ve zamanında gerçekleştiririz. Verdiğimiz sözü (yazılı olmasa dahi) tutar, tutamayacağı sözler vermeyiz.

2. Saygınlık

Tanım: "Uzun vadeli ilişkiler kurarız."

Davranış Göstergesi: Kurumsal duruşumuz, itibarımız ve prensiplerimizden ödün vermeyiz. Saygınlığımızı tutarlı bir şekilde her platformda yansıtırız.

3. İnsana Değer

Tanım: "En büyük gücümüz, kuvvetli iletişimidir."

Davranış Göstergesi: Müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, çalışanlarımız ve iletişim kurduğumuz tüm insanlarla ilişkilerimizde insani değerleri ön planda tutarız. Çalışan memnuniyetini sürekli ölçeriz ve iyileştirme fırsatı yaratırız. Adil ve eşit yaklaşımlar sergileriz. Düşünce ve fikirlere önem veriz. Kurum içi iletişimi üst seviyede tutarız. Takım çalışmasına önem veriz.

4. Müşteri Odaklılık

Tanım: "Müşterimiz işimizin kalbidir."

Davranış Göstergesi: Müşterilerimizin ihtiyaç, beklenti ve deneyimlerini analiz ederek kalıcı çözümler sunarız. Memnuniyetlerini ölçer, sonuçları değerlendirir en yüksek seviyeye taşırız. Müşterilerimiz ile iletişim kanallarını sürekli açık tutar, ilişkilerimizi en üst seviyede sürdürürüz. Her zaman ulaşılabiliriz.

5. Yenilikçilik

Tanım: "Geleceği bugünden tasarlarız."

Davranış Göstergesi: Güvenlik teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip ederek, sürekli kendimizi geliştiririz. Çalışanların yenilikçi fikirler üretmesine imkân sağlarız ve yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesini destekleriz. Yenilikçi ve teknolojik çözümler için kaynak yaratırız. Yenilikçi iş modelleri geliştiririz.

1. Pazar Tanıtımı

1.1. Güvenlik Hizmetleri Sektörünün Yapısal Tanımı

Güvenlik hizmetleri sektörü, kamu güvenliğinin kapsama alanını genişleten ve kamusal güvenlik mimarisini tamamlayıcı bir rol üstlenen, yüksek insan kaynağı ve operasyonel disiplin gerektiren bir hizmet alanıdır.

Özel güvenlik yapıları, kamu kolluk kuvvetlerinin yetki alanını ikame eden bir yapı olarak değil; kamunun tanımladığı çerçevede içinde, belirli alanlarda uzmanlaşmış, süreklilik esaslı bir destek mekanizması olarak konumlanmaktadır. Bu yapı, güvenliğin yalnızca bir kamu hizmeti değil, aynı zamanda kurumsal ve toplumsal sürdürülebilirliğin temel unsurlarından biri haline geldiğini göstermektedir. Sektörün yapısal omurgası, fiziksel güvenlik, elektronik güvenlik ve entegre güvenlik çözümleri etrafında şekillenmektedir.

Fiziksel güvenlik hizmetleri, özel güvenlik görevlileri aracılığıyla yürütülen alan, tesis ve kişi koruma faaliyetlerini kapsamaktadır. Elektronik güvenlik hizmetleri ise alarm sistemleri, kamera altyapıları, erişim kontrol çözümleri ve uzaktan izleme merkezleri üzerinden dijital gözetim ve erken uyarı fonksiyonlarını yerine getirmektedir.

Entegre güvenlik çözümleri, bu iki alanı veri yönetimi, yazılım altyapıları ve risk analizi süreçleriyle birleştirerek güvenliği parçalı hizmetlerden oluşan bir yapı olmaktan çıkarıp bütüncül bir yönetim sistemine dönüştürmektedir. Bu yapı, sektörün salt insan gücüne dayalı bir faaliyet alanı olmaktan uzaklaştığını, teknoloji ve süreç yönetimiyle birlikte çok katmanlı bir değer zinciri oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle kritik altyapılar, büyük ölçekli kampüsler ve kamuya açık yoğun kullanım alanlarında, insan kaynağı ile teknolojinin birlikte kurgulanması sektörel yapının ayırt edici unsurlarından biri haline gelmiştir.

Güvenlik hizmetleri sektörü, talep yapısı itibarıyla ağırlıklı olarak kurumsal ve kamusal ihtiyaçlara dayanmaktadır. Konut siteleri, alışveriş merkezleri, sanayi tesisleri, lojistik merkezleri, enerji altyapıları ile sağlık ve eğitim kampüsleri sektörün temel hizmet alanlarını oluştururken; kamu tarafında bakanlıklar, adliyeler, havalimanları ve şehir hastaneleri öne çıkmaktadır. Bu yapı, sektör talebinin bireysel tercihlerden çok mevzuat, risk yönetimi ve operasyonel süreklilik ihtiyaçları tarafından belirlendiğini göstermektedir.

Hizmetlerin büyük ölçüde sözleşme bazlı yürütülmesi, sektörün en belirgin yapısal özelliklerinden biridir. Güvenlik hizmetleri çoğunlukla yıllık veya çok yıllık sözleşmeler çerçevesinde sunulmakta; personel sayısı, hizmet kapsamı, performans kriterleri ve teknoloji kullanımı bu sözleşmeler aracılığıyla tanımlanmaktadır. Bu durum, sektörde satış hacminden çok sözleşme yönetiminin, fiyat rekabetinden çok hizmet sürekliliği ve operasyonel güvenilirliğin belirleyici olmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda hizmetin kesintisiz niteliği, 7 hata toleransını son derece düşük seviyelere indirerek yüksek operasyonel disiplin gereksinimini yapısal bir zorunluluk haline getirmektedir.

Türkiye özelinde sektörün ölçeği, bu yapısal özellikleri somut biçimde ortaya koymaktadır. 2025 itibarıyla ülkede 1.300'ün üzerinde lisanslı özel güvenlik şirketi, 2.300'ü aşkın eğitim kurumu ve on binlerce güvenlik izni tanımlı alan bulunmaktadır. Geçerli özel güvenlik kimliğine sahip kişi sayısı 830 binin üzerindedir. Bu büyüklük, güvenlik hizmetlerini Türkiye hizmet ekonomisinin en yüksek istihdam yaratan alanlarından biri haline getirmektedir. Bu çerçevede güvenlik hizmetleri sektörü; ölçek ekonomisi, insan kaynağı yönetimi, teknoloji yatırımı ve mevzuat uyumu gerektiren, giriş bariyerleri görece yüksek ve kurumsallaşma düzeyi belirleyici bir hizmet alanı olarak tanımlanabilir. Bu yapısal nitelikler, ilerleyen bölümlerde ele alınacak pazar büyüklüğü, rekabet yoğunluğu ve stratejik konumlanma analizlerinin kavramsal zeminini oluşturmaktadır.

Aşağıdaki tablo, güvenlik hizmetleri sektörünün temel yapısal özelliklerini özetlemektedir:

Yapısal Boyut	Tanımlayıcı Özellik
Kamu ile ilişki	Kamu güvenliğini tamamlayıcı rol
Hizmet yapısı	Fiziksel, elektronik ve entegre güvenlik
Talep profili	Kurumsal ve kamu ağırlıklı
Hizmet modeli	Sözleşme bazlı, uzun vadeli
Operasyonel karakter	Yüksek disiplin, düşük hata toleransı
Değer yaratımı	Teknoloji ve süreç entegrasyonu

Bu çerçevede güvenlik hizmetleri sektörü; ölçek ekonomisi, insan kaynağı yönetimi, teknoloji yatırımı ve mevzuat uyumu gerektiren, giriş bariyerleri görece yüksek ve kurumsallaşma düzeyi belirleyici bir hizmet alanı olarak tanımlanabilir. Bu yapısal nitelikler, ilerleyen bölümlerde ele alınacak pazar büyüklüğü, rekabet yoğunluğu ve stratejik konumlanma analizlerinin kavramsal zeminini oluşturmaktadır.

1.2. Küresel Güvenlik Sektörü Görünümü

Küresel ölçekte güvenlik hizmetleri sektörü, son on yılda hem ekonomik hacim hem de hizmet kapsamı açısından belirgin bir dönüşüm sürecinden geçmiştir. Artan şehirleşme, küresel tedarik zincirlerinin karmaşıklaşması, kritik altyapı yatırımlarının çoğalması ve güvenlik tehditlerinin çeşitlenmesi, özel güvenlik hizmetlerini birçok ülkede kamusal güvenlik politikalarının tamamlayıcı bir unsuru haline getirmiştir. Küresel pazarda güvenlik hizmetleri, geleneksel fiziksel koruma faaliyetlerinden teknoloji ve veri temelli çözümlere doğru evrilmektedir. "Security as a Service" yaklaşımı, güvenliği tek seferlik veya statik bir hizmet değil; sürekli izleme, analiz ve müdahaleye dayalı bir hizmet modeli olarak yeniden tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, güvenlik anlayışını reaktif müdahaleden proaktif risk yönetimine taşımakta; hizmet sağlayıcıların rolünü operasyonel uygulayıcıdan stratejik çözüm ortağına dönüştürmektedir. Teknoloji, veri ve risk yönetimi ekseninde yaşanan bu dönüşüm, sektörün küresel ölçekte katma değer üretme kapasitesini artırmaktadır. Yapay zekâ destekli görüntü analizi, büyük veri tabanlı tehdit modelleme, nesnelerin interneti ve bulut tabanlı izleme altyapıları, güvenlik hizmetlerinin standart bileşenleri haline gelmektedir. Bu gelişmeler, küresel güvenlik sektörünü insan gücü yoğun bir yapıdan, bilgi ve teknoloji yoğun bir hizmet alanına doğru taşımaktadır.

1.3. Türkiye Güvenlik Hizmetleri Pazarı

Türkiye güvenlik hizmetleri pazarı, küresel eğilimlerle büyük ölçüde paralel bir gelişim sergilemekle birlikte, yerel regülasyonlar, ekonomik yapı ve kamusal ihtiyaçların etkisiyle kendine özgü bir karakter taşımaktadır. Sektör, kamu güvenliğini destekleyici rolü, yüksek istihdam kapasitesi ve geniş hizmet alanıyla Türkiye hizmet ekonomisi içinde stratejik bir konuma sahiptir. Türkiye pazarının yapısı tarihsel olarak fiziksel güvenlik hizmetleri ağırlıklı bir görünüm sergilemektedir.

Bununla birlikte son yıllarda elektronik güvenlik, alarm izleme ve uzaktan müdahale hizmetleri hızla gelişmekte; entegre güvenlik çözümleri özellikle kurumsal müşteriler nezdinde giderek daha fazla tercih edilmektedir. Bu durum, pazarın tek boyutlu bir yapıdan çok katmanlı bir hizmet ekosistemine evrildiğini göstermektedir. Türkiye'de aktif olarak çalışan özel güvenlik görevlilerinin yaklaşık yarısı kamu kurumlarında, yarısı özel sektör bünyesinde istihdam edilmektedir.

Silahlı personelin toplam içindeki payının yüksek olması, kamu binaları, enerji tesisleri ve kritik altyapı alanlarında yoğunlaşan bir güvenlik ihtiyacına işaret etmektedir. Buna karşılık konut, perakende, eğitim ve sağlık alanlarında silahsız güvenlik hizmetleri daha belirgin bir ağırlık taşımaktadır. Bu dağılım, özel güvenliğin artık yalnızca özel mülk koruması değil, kamusal alan güvenliğinin de tamamlayıcı bir unsuru haline geldiğini ortaya koymaktadır.

Alt segmentler itibarıyla bakıldığında Türkiye güvenlik hizmetleri pazarı, fiziksel güvenlik, elektronik güvenlik, alarm izleme ve uzaktan müdahale ile entegre güvenlik çözümleri etrafında şekillenmektedir. Fiziksel güvenlik halen pazarın temel omurgasını oluştururken, elektronik ve entegre çözümler pazarın dönüşüm ve büyüme potansiyelini temsil etmektedir. Bu segmentasyon, ilerleyen bölümlerde ele alınacak pazar büyüklüğü, rekabet yapısı ve stratejik konumlanma analizleri için yapısal bir referans çerçevesi sunmaktadır.

Türkiye güvenlik hizmetleri pazarı, bu çok katmanlı yapısıyla yalnızca büyüyen bir hizmet alanı değil; aynı zamanda kurumsallaşma, teknolojik dönüşüm ve risk yönetimi pratiklerinin kesiştiği 9 stratejik bir sektör görünümü arz etmektedir. Bu bölümde çizilen çerçeve, sonraki bölümlerde sayısal, rekabetçi ve stratejik boyutlarıyla derinleştirilecek olan pazar analizinin kavramsal temelini oluşturmaktadır.

2. Pazar Büyüklüğü

2.1. Türkiye Güvenlik Hizmetleri Pazarının Büyüklüğü

Türkiye güvenlik hizmetleri pazarı, 2025 yılı itibarıyla yaklaşık 4,5 milyar ABD doları büyüklüğe ulaşmış olup, istihdam hacmi ve hizmet çeşitliliği açısından hizmet ekonomisinin en büyük ve en istikrarlı alt sektörlerinden biri konumundadır. Pazar, yalnızca fiziksel koruma hizmetlerinden oluşmamakta; elektronik güvenlik sistemleri, alarm izleme ve uzaktan müdahale hizmetleri, nakit ve değerli eşya transferi ile entegre güvenlik ve danışmanlık çözümlerini kapsayan çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Pazar büyüklüğünü belirleyen temel unsur, güvenlik hizmetlerine yönelik talebin süreklilik göstermesidir. Kamu kurumları, büyük ölçekli özel tesisler, sanayi ve lojistik altyapılar ile toplu yaşam alanları, güvenliği kesintisiz bir hizmet olarak tanımlamakta; bu durum sektörde dalgalanmaya açık olmayan, öngörülebilir bir ekonomik yapı yaratmaktadır.

Türkiye genelinde 85 bini aşkın güvenlik izni tanımlı alan bulunması ve 320 binin üzerinde aktif özel güvenlik görevlisinin görev yapması, pazarın yalnızca ciro değil operasyonel hacim açısından da yüksek bir ölçeğe ulaştığını göstermektedir. Son beş yıllık dönemde pazar, ortalama yıllık yüzde 7-9 bandında büyüme sergilemiştir. Bu büyüme, nüfus artışı veya konjonktürel güvenlik endişelerinden ziyade; kentleşme, sanayi üretimi, kamu-özel altyapı yatırımları ve güvenliğin kurumsal risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmesiyle açıklanmaktadır.

Güvenlik harcamalarının artık "zorunlu operasyonel gider" değil, "risk azaltıcı ve değer koruyucu yatırım" olarak konumlanması, pazarın orta vadeli büyüme potansiyelini desteklemektedir. Aşağıdaki tablo, Türkiye güvenlik hizmetleri pazarının genel büyüklüğünü ve temel ölçek göstergelerini özetlemektedir:

Gösterge	2025 Düzeyi
Toplam pazar büyüklüğü	4,5 milyar USD
Aktif çalışan özel güvenlik görevlisi	326.636
Geçerli özel güvenlik kimliği olan kişi sayısı	830.006
Lisanslı özel güvenlik şirketi	1.311
Güvenlik izni tanımlı alan	85.01

Bu ölçek, Türkiye'yi Avrupa özel güvenlik pazarı içinde orta büyüklükte ancak yüksek büyüme potansiyeline sahip ülkeler arasında konumlandırmaktadır. Demografik yapı, mekânsal yayılım ve yatırım eğilimleri dikkate alındığında, pazarın önümüzdeki dönemde istikrarlı biçimde genişlemesi beklenmektedir.

2.2. Kategori Bazlı Pazar Segmentasyonu

Türkiye güvenlik hizmetleri pazarı, ciro ve operasyonel yapı itibarıyla dört ana segment etrafında şekillenmektedir. Bu segmentler, farklı büyüme dinamiklerine, maliyet yapılarına ve katma değer düzeylerine sahiptir. Fiziksel güvenlik hizmetleri halen pazarın ana omurgasını oluştururken, elektronik ve entegre çözümler pazarın dönüşüm eksenini temsil etmektedir. Fiziksel güvenlik hizmetleri, özel güvenlik görevlileri aracılığıyla sunulan bina, tesis, alan ve etkinlik koruma hizmetlerini kapsamaktadır.

Bu segment, pazarın yaklaşık üçte ikisini oluşturmaktadır ve özellikle kamu kurumları, sanayi tesisleri, alışveriş merkezleri ve konut siteleri tarafından talep edilmektedir. Personel yoğun yapısı nedeniyle ölçek büyümesi sınırlı olmakla birlikte, sözleşme sürekliliği sayesinde istikrarlı bir gelir yapısı sunmaktadır. Elektronik güvenlik sistemleri segmenti; CCTV altyapıları, erişim kontrol sistemleri, sensör tabanlı çözümler ve yapay zekâ destekli görüntü analitiği uygulamalarını içermektedir. Bu alan, özellikle akıllı bina projeleri, enerji tesisleri ve yüksek güvenlik gerektiren kampüslerde hızla büyümektedir. Teknoloji yatırımlarının artmasıyla birlikte, bu segmentin pazar içindeki payı kademeli olarak yükselmektedir. Alarm izleme ve uzaktan müdahale hizmetleri, 7/24 izleme merkezleri üzerinden yürütülen, abonelik temelli ve ölçeklenebilir bir iş modeline sahiptir.

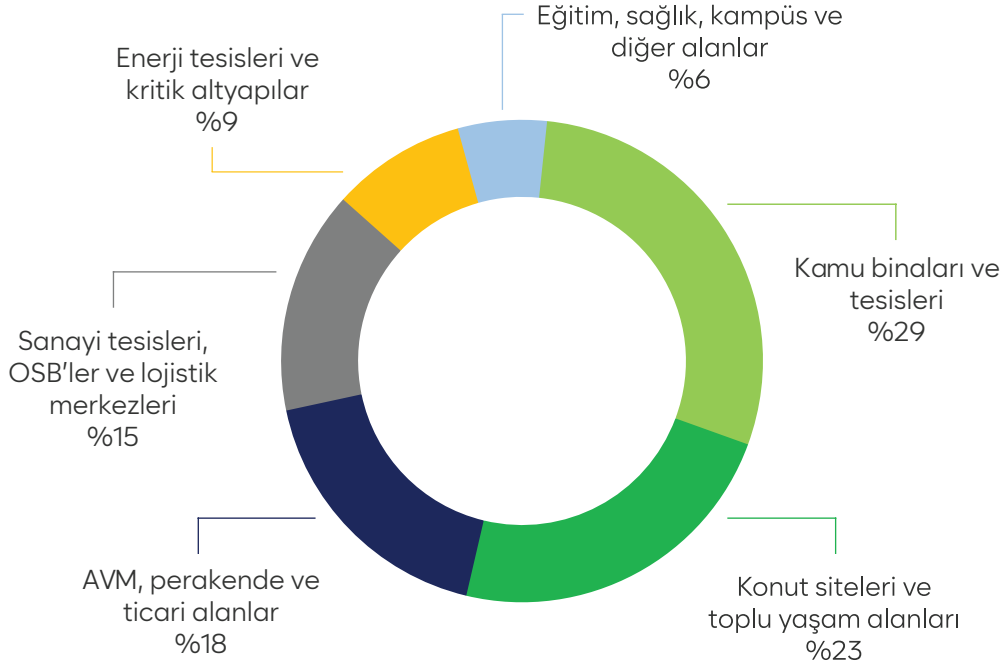
Bu segment, personel bazlı hizmetlere kıyasla daha yüksek marj potansiyeli sunmakta ve sektörün dijitalleşme sürecinde stratejik bir rol üstlenmektedir. Entegre güvenlik çözümleri ve danışmanlık hizmetleri ise fiziksel ve elektronik güvenliğin yanı sıra risk analizi, güvenlik yazılımları ve siber-fiziksel entegrasyonları kapsamaktadır. Pazar içindeki payı görece sınırlı olmakla birlikte, en hızlı büyümesi beklenen alan bu segmenttir.

Kategori Bazlı Pazar Payı ve Büyüklüğü

Segment	Pazar Payı (%)	Pazar Büyüklüğü (USD)
Fiziki Güvenlik Hizmetleri	70	3,15 Milyar
Elektronik güvenlik sistemleri	12	0,54 Milyar
Alarm izleme ve uzaktan müdahale	10	0,45 Milyar
Entegre çözümler ve danışmanlık	8	0,36 Milyar
Toplam	100	4,5 Milyar

Bu dağılım, sektörün halen insan kaynağı ağırlıklı bir yapı sergilediğini, ancak büyüme ekseninin giderek teknoloji tabanlı segmentlere kaydığını göstermektedir.

Güvenlik Hizmetlerinin Görev Alanlarına Göre Dağılımı



2.3. Büyüme Projeksiyonu ve Yapısal Eğilimler

Mevcut büyüme eğilimleri dikkate alındığında, Türkiye güvenlik hizmetleri pazarının 2024– 2028 döneminde yıllık ortalama yüzde 7–9 bandında büyümesi ve 2028 yılı itibarıyla yaklaşık 6 milyar ABD doları büyüklüğe ulaşması beklenmektedir. Bu büyüme, pazarın tüm segmentlerine eşit dağılmayacak; fiziksel güvenlik olgunlaşma evresine yaklaşırken, elektronik güvenlik, alarm izleme ve entegre çözümler pazarın ana taşıyıcıları haline gelecektir. Bu dönemde büyümenin niteliği, yalnızca hacim artışıyla sınırlı olmayacaktır.

Güvenlik hizmetleri, giderek daha fazla veri temelli, ölçülebilir ve teknoloji destekli bir yapıya evrilmektedir. Bu dönüşüm, pazarın değer zincirini yeniden tanımlamakta ve hizmet sağlayıcılar açısından yeni yetkinlik alanlarını zorunlu kılmaktadır.

[Referanslar] Akademetre Research & Strategic Planning., "Tepe Kurumsal Sektörleri Pazar Analizi", 05.01.2026. (Bölüm: Güvenlik Sektörü.)

Ürün ve Hizmet Tanıtımı

Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri San. A.Ş., müşterilerinin can ve mal güvenliğini 360 derece koruma altına alan, teknolojiyi insan kaynağı ile birleştiren geniş bir hizmet portföyüne sahiptir. Şirketimizin sunduğu çözümler, sadece bir "Güvenlik Personeli Temini" değil; riskin tespiti, önlenmesi ve yönetilmesini kapsayan bütünselik bir süreçtir. Türkiye'nin tamamında faaliyet gösteren Tepe Savunma, yurt dışında da güvenlik danışmanlığı hizmeti vermektedir.

16 bini aşkın özel güvenlik görevlisi, hizmet sunduğu 800'e yakın kurumsal iş ortağıyla özel güvenlik sektöründe ilk sıralarda yer alan firma, 81 ilin tamamında muhtelif sanayi tesisi, lojistik, sağlık, bankacılık, deniz limanı, otel, iş merkezi, AVM, konut ve yaşam alanlarında faaliyet göstermektedir.

Sunduğu her çözümde müşterilerinin hayatının bir parçası olmayı hedefleyen Tepe Savunma, müşterileriyle aralarındaki güvene dayalı güçlü bağı her geçen gün daha da sağlamlaştırmayı hedefleyen çalışmalar yapmayı öncelikli amacı olarak kabul eder.

Faaliyetlerimiz, uzmanlık alanlarına göre 5 ana kategoride toplanmıştır:

■ Fiziki Güvenlik Hizmetleri

Şirketimizin ana faaliyet kolu ve ciro motorudur. 5188 Sayılı Kanun çerçevesinde, silahlı ve silahsız özel güvenlik görevlileri ile 7/24 esasına göre yürütülen bu hizmet; insan faktörünün caydırıcılığını ve müdahale yeteneğini esas alır.

Tesis Güvenliği: Sanayi tesisleri, banka genel müdürlükleri, veri merkezleri ve kritik altyapıların korunması.

Ticari ve Konut Güvenliği: AVM, perakende zincirleri, plazalar ve markalı konut projelerinde "Huzur ve Yaşam Güvenliği" odaklı hizmet.

VIP ve Yakın Koruma: Üst düzey yöneticilere ve risk altındaki kişilere yönelik, özel eğitimli personel ile sağlanan koruma hizmetleri.

■ Elektronik Güvenlik Çözümleri (EGÇ)

Fiziki güvenliği tamamlayan ve stratejik planımızda "Büyüme Odak Alanı" olarak belirlenen teknoloji dikeyidir. Müşterilere donanım satışı, kurulum, kiralama ve bakım hizmetleri sunulmaktadır.

Video İzleme ve Analiz Sistemleri (CCTV): Yapay zekâ destekli kameralar ile anomali tespiti, yüz tanıma ve plaka okuma sistemleri.

Geçiş Kontrol Sistemleri: Biyometrik okuyucular, kartlı geçiş ve turnike sistemleri.

Yangın ve İhlal Algılama: Erken uyarı sensörleri ve alarm sistemleri.

Uzaktan İzleme Merkezi: Müşteri lokasyonlarındaki alarmların 7/24 merkezden takip edilmesi ve kolluk kuvvetlerine yönlendirilmesi.

■ RSO (Limon ve Gemi Güvenliği) Hizmetleri

Tepe Güvenlik, T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Denizcilik Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilmiş bir **RSO (Recognized Security Organization- Tanınmış Güvenlik Kuruluşu)** olarak sektörde ayrılmaktadır.

ISPS Kod Uyumluluğu: Uluslararası Gemi ve Liman Tesisleri Güvenlik Kodu (ISPS Code) kapsamında liman tesislerinin risk analizlerinin yapılması ve güvenlik planlarının hazırlanması.

Denizcilik Güvenliği: Liman sahalarında görev yapan personelin eğitimi ve operasyonel güvenliğin uluslararası standartlarda sağlanması.

■ Risk Yönetimi ve Danışmanlık

Müşterinin henüz bir güvenlik yatırımı yapmadan önce ihtiyaçlarının belirlendiği stratejik hizmettir.

Güvenlik Risk Analizi: Tesislerin fiziksel ve operasyonel açıklarının tespit edilerek raporlanması.

Proje Tasarımı: Müşteriye en uygun "İnsan + Teknoloji" optimizasyonunun kurgulanması.

Denetim Hizmetleri: Mevcut güvenlik süreçlerinin "Üçüncü Göz" olarak denetlenmesi.

■ Tepe Akademi ve Eğitim Hizmetleri

Sektörün nitelikli personel ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulan Tepe Akademi hem kurum içi hem de sektöre yönelik eğitim çözümleri üretmektedir.

Özel Güvenlik Sertifika Eğitimleri: Temel ve yenileme eğitimleri.

Uzmanlık Eğitimleri: X-Ray cihazı kullanımı, iletişim teknikleri, yangın ve ilk yardım eğitimleri.

■ Grup Sinerjisi ve Entegre Çözümler

Tepe Güvenlik, güvenlik alanındaki bu derin uzmanlığını; "**Tepe Kurumsal**" çatısı altındaki diğer grup şirketlerinin yetkinlikleriyle birleştirerek müşterilerine "**Tek Noktadan Entegre Hizmet**" sunabilmektedir.

Bu sinerji modeli kapsamında müşterilerimiz, **Tepe Güvenlik** güvencesiyle güvenlik hizmeti alırken; aynı sözleşme ve yönetim çatısı altında **Tepe Tesis Yönetimi**'nden temizlik ve teknik bakım, **Tepe Gurme**' den toplu yemek, **Tepe PRO**' dan endüstriyel hijyen tedariki hizmetlerini de alabilmekte; böylece operasyonel verimlilik ve maliyet avantajı sağlamaktadır.

Müşteri ve Ürün Analizi

Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri San. A.Ş.'nin müşteri portföyü ve ürün gamı; 2024 yılı finansal verileri ve global sektörel benchmarklar ışığında analiz edildiğinde, şirketin "Hacim Odaklı" yapıdan "Kâr Odaklı" yapıya geçiş sürecinde olduğu görülmektedir.

Müşteri Segmentasyonu ve Portföy Yapısı

Şirketimiz, İş Modeli Kanvası analizine göre [4] ağırlıklı olarak "**Kurumsal (B2B)**" segmentte faaliyet göstermektedir. Gelir üreten müşteri tabanı dört ana stratejik grupta toplanmıştır:

- **Finans Sektörü (Bankacılık ve Nakit Merkezleri):** Ciro içindeki payı en yüksek olan segmenttir. Operasyonel risk ve yasal uyum gerekliliklerinin yoğunluğu nedeniyle, bu müşteriler Tepe markasının "Kurumsal Güven" algısını satın almaktadır.
- **Holdingler ve Büyük Sanayi Kuruluşları:** Üretim tesisleri ve enerji santrallerini kapsayan, 7/24 kesintisiz hizmet verilen ve sadakati en yüksek müşteri grubudur.
- **Kritik Altyapı ve Limanlar (RSO):** Giriş bariyeri yüksek olan, RSO yetkisi sayesinde rekabetin sınırlı olduğu ve uzun vadeli sözleşmelerle çalışılan "Stratejik" segmenttir.
- **Ticari Gayrimenkul:** AVM ve markalı konut projelerini kapsayan, marka görünürlüğünün yüksek olduğu alandır.

Müşteri Konsantrasyonu Riski

SWOT Analizi'nin "Tehditler" başlığı altında tespit edilen en kritik bulgu; "**Ciro Dağılımındaki Müşteri Konsantrasyonu**" riskidir.

- **Mevcut Durum:** Şirket cirosunun önemli bir kısmı, az sayıdaki çok büyük müşteriden (Key Accounts) elde edilmektedir (Pareto Prensibi).
- **Stratejik Hedef:** Halka arz sürecinde yatırımcı algısını pozitif yönetmek adına; KOBİ ve perakende segmentlerine yönelik paket ürünler geliştirilerek müşteri tabanının tabana yayılması ve tekil müşteriye bağımlılık oranının düşürülmesi hedeflenmiştir.

Ürün/Hizmet Kârlılık Analizi ve Stratejik Dayanaklar

Ürün portföyümüzün kârlılık analizi, global pazar liderlerinin finansal verileriyle karşılaştırmalı olarak (benchmarking) yapılmıştır. Stratejik planımızın "Teknolojiye Dönüşüm" odağının finansal dayanağı aşağıdadır:

- **Nakit Yaratan İnekler (Cash Cows)- Fiziki Güvenlik:** Cironun ana gövdesini oluşturur ancak artan asgari ücret ve kıdem yükü nedeniyle kâr marjları baskı altındadır (%4-6 bandı). Stratejimiz, bu segmenti korumak ancak büyüme motoru olarak kullanmamaktır.
- **Yıldızlar (Stars)- Elektronik Güvenlik ve Entegre Çözümler:** Stratejik planımızın büyüme motorudur. Bu tercihin finansal kanıtı, global rakibimiz Securitas AB'nin 2023 Faaliyet Raporu verileridir [11].
- **Kanıt (Dayanak):** Securitas raporuna göre; "Teknoloji ve Çözümler" iş birimi toplam satışların sadece %32'sini oluşturmaya rağmen, Grubun toplam faaliyet kârının %53'ünü tek başına üretmiştir.
- **Kârlılık Farkı:** Geleneksel güvenlik hizmetlerinde marjlar düşük seyrederken, teknoloji segmentinin işletme marjı %10,8 seviyesindedir.
- **Sonuç:** Tepe Güvenlik'in EGÇ (Elektronik Güvenlik Çözümleri) ve Teknoloji yatırımlarına odaklanması; sadece bir trend takibi değil, şirketin kârlılığını (EBITDA) katlayarak artıracak matematiksel bir zorunluluktur.

Müşteri Konsantrasyonu Riski

Tepe Güvenlik, sektör ortalamasının üzerinde bir müşteri sadakat oranına sahiptir [3]. Bunun temelinde "**Kilit Müşteri Yönetimi**" ve "**Grup Sinerjisi**" yatmaktadır. Müşterilere Tepe Kurumsal çatısı altında sunulan ek hizmetler (Temizlik, Tesis Yönetimi, Yemek, İSG) müşterinin tedarikçi değiştirme maliyetini yükselterek bağlılığı garanti altına almaktadır.

[Referanslar] [1] "Bilkent Halka Arz Projesi- Durum Tespit Raporu", 2025. [3] Tepe Savunma SWOT Analizi Konsolide Final. [4] Tepe Savunma Business Canvas Konsolide Final. [6] Tepe Savunma ASH Final (Stratejik Hedefler). [11] Securitas AB, "Annual and Sustainability Report 2023", Sayfa 6 & 51 (Technology & Solutions Sales Financials).

Marka Analizi

Güvenlik sektörü, özü itibarıyla bir "Güven Satın Alma" işidir. Bu nedenle Tepe Güvenlik markası, şirketin bilançosunda maddi olmayan duran varlık olarak rekabet avantajı sağlayan en değerli unsurdur. Marka analizimiz; objektif pazar göstergeleri, müşteri geri bildirimleri ve kurumsal mirasımız ışığında üç boyutta değerlendirilmiştir.

Marka Gücünün Objektif Göstergeleri

Tepe Güvenlik markasının sektördeki liderliği, sadece subjektif bir algı değil; Türkiye'nin en prestijli iş dünyası araştırmalarıyla tescillenmiş somut bir gerçekliktir.

- **Fortune 500 ve Capital 500 Sıralamaları:** Şirketimiz, Türkiye'nin en büyük şirketlerinin listelendiği Fortune 500 ve Capital 500 araştırmalarında "Hizmet Sektörü" kategorisinde istikrarlı bir şekilde üst sıralarda yer almaktadır. Bu listelerdeki varlığımız, markamızın finansal büyüklüğünün ve sürdürülebilirliğinin kamuoyundaki en güçlü kanıtıdır.
- **İstihdam Markası:** 13.000'i aşkın çalışanı ile Türkiye'nin en büyük işverenlerinden biri olan Tepe Güvenlik, iş gücü piyasasında da yüksek bilinirliğe sahiptir.

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 %61,8 seviyesindedir. Bu skor, sektör ortalamasının üzerinde bir marka savunuculuğuna işaret etmektedir.
- **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 73,2 seviyesindedir. Bu skor, sektör ortalamasının üzerinde müşteriye anladığımızı işaret etmektedir.
- **Müşteri Memnuniyet Oranı:** Aktif müşteri portföyümüzde yapılan ölçümlerde genel memnuniyet oranı %94,9 bandında seyretmektedir.
- **Sözleşme Yenileme ve Sadakat (Retention):** Bilkent Halka Arz Durum Tespit Raporu'nun SWOT analizi verilerine göre; Şirketimizin "Müşteri Sadakati" performansı 10 üzerinden 9 puan gibi oldukça yüksek bir skorla değerlendirilmiştir. Bu veri, uzun vadeli sözleşme yenileme başarıımızı teyit etmektedir.

Marka Mimarisi Ve Farklılaşma

Tepe Güvenlik markası, rakiplerinden iki temel "Güven Çapası" ile ayrılmaktadır:

- **Vakıf Kökenli Kurumsallık:** Bilkent Holding ve İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi ile olan organik bağ, markamızı ticari kaygıların ötesinde "Etik ve Toplumsal Sorumluluk" sahibi bir kurum olarak konumlandırmaktadır. Kamuoyu nezdinde "Tepe" markası, "Vakıf Güvencesi" demektir.
- **Jenerik Marka Algısı:** 1993'ten bu yana süregelen pazar liderliği sayesinde "Tepe" ismi, Türkiye'de özel güvenlik hizmetleri kategorisinde akla ilk gelen (Top of Mind) marka konumundadır.

Stratejik Marka Yönetimi (Tepe Kurumsal Çözümler)

2026-2030 Stratejik Planı kapsamında; Tepe Güvenlik markasının sahip olduğu bu yüksek itibar, "Tepe Kurumsal" çatı markasına transfer edilmektedir. Güvenlikteki liderlik algısı, grubun diğer hizmetlerinin (Temizlik, Tesis Yönetimi, Yemek, ISG) pazarlanmasında bir "Kaldıraç" olarak kullanılmakta; böylece marka değeri tekil hizmetten "Entegre Hizmet Mükemmelliği"ne dönüştürülmektedir.

Operasyonel Durum Analizi

Tepe Güvenlik, Türkiye genelindeki yaygın hizmet ağı ve bölgesel yapılanmasıyla sektörün operasyonel gücü en yüksek şirketlerinden biridir. Operasyonel durum; fiziki büyüklük, yönetim modeli, teknolojik altyapı ve uzmanlık alanları başlıklarında, mevcut iç analiz raporlarına dayanılarak aşağıda özetlenmiştir.

Operasyonel Büyüklük Ve Yaygınlık

Şirketimiz, Ankara Genel Müdürlük ve Türkiye'nin stratejik noktalarına konumlandırılmış Bölge Müdürlükleri üzerinden hizmet vermektedir. 6 Direktörlük, 18 Bölge Müdürlüğü, 9 ayrı irtibat ofisi ile Türkiye genelinde 81 ilinde faaliyet gösteren %100 yerli güvenlik şirketidir. Konsolide SWOT analizinde "Güçlü Yönler" başlığı altında belirtildiği üzere; **81 ilde kesintisiz hizmet verebilme yeteneği**, şirketin en temel operasyonel kasıdır [3].

- **İstihdam Gücü:** SWOT analizinde "Yaygın hizmet ağına yüksek istihdam gücü" olarak tanımlanan günümüz rakamları ile 17.200'e ulaşan insan kaynağımız, sektörde operasyonel derinliği sağlamaktadır [3].
- **Hizmet Noktası:** Türkiye genelinde hizmet verilen aktif proje sayısı 3706 adettir.
- **Mobilize Güç:** Saha denetimi ve operasyonel destek için kullanılan araç filosu büyüklüğü 179 adettir.

Yönetim Modeli Ve Denetim Mekanizması

Saha operasyonları **Fiziki Güvenlik Genel Müdür Yardımcılığı** çatısı altında; Bölge Müdürlükleri ve Projeler Koordinatörlüğü birimleri aracılığıyla yönetilmektedir.

Hizmet kalitesinin ölçümü ve standardizasyonu için kullanılan mekanizmalar İş Modeli Kanvası çalışmasında şu şekilde belirtilmiştir [4]:

- **Denetim Faaliyetleri:** Kurum içi denetimler.
- **Dış Kaynak Kullanımı:** Objektif bir değerlendirme sağlamak amacıyla, kurum içi denetimlere ek olarak dış firmalardan "3. Göz Denetim" hizmeti alınmaktadır.

Teknolojik Altyapı Ve İzleme

Fiziki güvenlik operasyonları, teknolojik sistemlerle desteklenmektedir. Belirtilen hizmet kalemleri ve İş Modeli Kanvası verilerine göre teknolojik operasyonun bileşenleri şunlardır [1][4]:

- **Alarm İzleme Merkezi:** Müşteri lokasyonlarının uzaktan takibi sağlanmaktadır. Yaklaşık 2500 abone sayısı / Guaardware, Aguard, UDK alarm izleme panik butonu dahil) mevcuttur.
- **Operasyonel Yazılımlar:** Saha süreçlerinin (Vardiya, Denetim vb.) takibi için "**Audit**" ve "**Guardware**" gibi dijital uygulamalar ile "**Tepe Akademi**" uzaktan eğitim platformu kullanılmaktadır.

Uzmanlık Alanları Ve Kriz Yönetimi

Şirketimiz, genel güvenlik hizmetlerinin ötesinde spesifik yetkinliklere sahiptir:

- **RSO (Liman Güvenliği):** Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından yetkilendirilmiş RSO (Recognized Security Organization) statüsü ile liman ve gemi güvenliği danışmanlığı hizmeti sağlamaktadır. Bu yetkinlik, "RSO Hizmetlerinde Lider Firma Konumu" maddesiyle güçlü yön olarak teyit edilmiştir.
- **Acil Durum Müdahalesi:** Konsolide SWOT analizinde; şirketin "Acil durumlarda kriz yönetimi" becerisi, operasyonel yetkinlikler içinde 10 üzerinden 10 tam puan ile en yüksek skora sahip güçlü yön olarak belirlenmiştir [3].

Operasyonel Gelişim Alanları

SWOT analizinin "Zayıf Yönler" bölümünde tespit edilen ve iyileştirilmesi gereken operasyonel başlıklar şunlardır [3]:

- **Lojistik Süreçler:** Lojistikle bağlantılı olarak kıyafet ve teçhizat tedarikinde yaşanan aksamalar.
- **Raporlama:** Kullanılan yazılım programlarının entegrasyon eksikliği sebebiyle bazı raporlamaların halen manuel yapılması.
- **İletişim:** Birimler arası iletişimdeki kopuklukların operasyonel hızı etkilemesi.

[Referanslar] [1] "Bilkent Halka Arz Projesi- Durum Tespit Raporu", 2025. [3] Tepe Savunma SWOT Analizi Konsolide Final. [4] Tepe Savunma Business Canvas Konsolide Final. [7] Tepe Savunma Organizasyon Şeması, 23.05.2025.

Finansal Durum Analizi

Tepe Güvenlik'in finansal performansı; sadece mevcut büyüklükleri ile değil, geçmiş yıllara göre gelişim trendi, sektör ortalamalarına göre konumu ve operasyonel kârlılık kalitesi perspektifiyle derinlemesine analiz edilmiştir. Veriler, Halka Arz Durum Tespit Raporu'ndaki bağımsız denetimden geçmiş 2023-2024 dönemi TFRS tablolarına dayanmaktadır [1].

Gelir Büyümesi Ve Kârlılık Kalitesi (Konsolide)

Şirketimiz, 2024 yılında ciro hacmini artırırken, operasyonel verimlilik sayesinde kârlılığını ciro artış hızının üzerinde büyütmeyi başarmıştır.

- Hasılat Performansı:** 2023 yılında 14.41 Milyar TL olan konsolide hasılat, 2024 yılında %35,1 artışla 19.47 Milyar TL seviyesine ulaşmıştır.
- Maliyet Yönetimi (SMM):** Satışların Maliyeti %30,4 artarken, hasılatın %35,1 artması; brüt kârlılıkta sıçrama yaratmıştır. Brüt Kâr, 934 Milyon TL'den 1.89 Milyar TL'ye çıkarak %102 oranında artış göstermiştir.

*Stratejik Çıkarım: Şirket, enflasyonist maliyet artışlarını (Asgari ücret vb.) fiyatlarına yansıtabilmiş ve ölçek ekonomisi avantajını kullanmıştır.

Rasyo	Tepe Savunma (Solo)	Sektör Ortalaması	Analiz ve Yorum
Cari Oran	1.6	1.2	Sektör ortalamasının %33 üzerinde bir likidite gücüne sahibiz. Kısa vadeli borç ödeme kapasitemiz çok yüksektir.
Toplam Borç / Aktif	%69,8	%45,2	Borçluluk oransal olarak yüksek görünmektedir. ANCAK; analize göre bu borç banka kredisi değil, "Çalışan Yükümlülükleri ve Ticari Borçlar" kaynaklıdır. Faiz yükü yaratmayan, operasyonel bir borçlanmadır [1].
Faiz Karşılama Oranı	21.7x	2.0x	Şirketin faiz ödeme gücü, sektör ortalamasının 10 kat üzerindedir. Finansal kırılganlık riski yok denecek kadar azdır.

Faaliyet Giderleri Ve Varlık Kalitesi

Şirketin büyüme stratejisi doğrultusunda operasyonel gider (OPEX) yönetiminde pazar payı odaklı bir yaklaşım izlendiği, ancak idari verimliliğin korunduğu görülmektedir.

- Gider Yönetimi:** Pazarlama ve Satış Giderleri, pazar payı büyüme hedefleri doğrultusunda %61,0 artışla 453 Milyon TL'ye yükselirken; Genel Yönetim Giderlerindeki artış %25,9 ile ciro artışının altında kalmıştır. Bu durum, idari kadrolarda verimliliğin sağlandığını kanıtlamaktadır.
- Esas Faaliyet Kârı:** Tüm bu gelişmeler sonucunda Esas Faaliyet Kârı, 279 Milyon TL'den 907 Milyon TL'ye yükselerek 3 katına çıkmıştır.
- Nakit ve Varlık Yapısı:** "Nakit ve Nakit Benzerleri" kalemi 597 Milyon TL seviyesine yükselmiştir. Toplam Dönen Varlıkların %63'ünü (1.92 Milyar TL) ticari alacaklar oluşturmaktadır. Alacakların büyük kısmının piyasadan olması, tahsilat vadelerinin (DSO) stratejik takibini zorunlu kılmaktadır (Sayfa 83).

Finansal Rasyolar Ve Sektör Kıyaslaması (Benchmarking)

Solo Tepe Güvenlik verilerini "Hizmet Sektörü Ortalamaları" ile kıyaslayarak şirketin finansal röntgenini çekmektedir:

Konsolide Finansal Rasyolar

Halka arza konu olacak Konsolide (Grup) yapının finansal sağlığı, tarafımızca hesaplanan temel rasyolarla teyit edilmiştir:

Konsolide Cari Oran: 1.32 (Yorum: Grup, kısa vadeli yükümlülüklerini ödeme kabiliyetine sahiptir).

Konsolide Özkaynak Kârlılığı (ROE): %42,7 (Yorum: Yatırımcı için sermaye getirisinin enflasyonun üzerinde, reel bir getiri sağladığını göstermektedir).

■ Stratejik Sonuç: Halka Arz Yol Haritası

Finansal veriler ve yasal sınırlar, stratejik yol haritasını doğrulamaktadır:

Birinci Faz (Öncelik- Çatı Şirket): Solo yapının 2.28 Milyar TL aktif büyüklük ile yasal sınır olan 2.4 Milyar TL'nin altında kalması (Risk) nedeniyle (Sayfa 89); öncelikli hedef, finansal kriterleri fazlasıyla sağlayan "Tepe Kurumsal (Konsolide Yapı)" çatısının halka arz edilmesidir.

İkinci Faz (Gelecek Vizyonu- İştirakler): Çatı şirketin halka arzından elde edilecek güç ve kurumsallaşma ile; Tepe Güvenlik gibi lokomotif iştiraklerin değerlendirilmesi artırılabilecek, ilerleyen dönemlerde bu şirketlerin müstakil halka arzı (Spin-off) veya stratejik ortaklık (M&A) fırsatları değerlendirilebilir hale getirilecektir.

[Referanslar ve Veri Kaynakları]

[1] "Bilkent Halka Arz Projesi- Durum Tespit Raporu", 04.11.2025.

- *Konsolide Büyüme ve Gider Analizi: Sayfa 84 (Gelir Tablosu).*
- *Varlık ve Nakit Analizi: Sayfa 83 (Bilanço).*
- *Sektör Kıyaslama ve Rasyolar: Sayfa 103-104 (Finansal Rasyolar).*
- *Halka Arz Kriter Analizi: Sayfa 89.*

*[DİPNOT: Konsolide Rasyo Hesaplama Metodolojisi]

Konsolide Rasyolar, raporun 83. ve 84. sayfalarındaki TFRS verileri kullanılarak şu formüllerle hesaplanmıştır:

$$\text{Konsolide Cari Oran (1.32)} = \text{Konsolide Dönen Varlıklar (3.02 Milyar TL)} / \text{Konsolide Kısa Vadeli Yükümlülükler (2.29 Milyar TL)}$$
$$\text{Konsolide ROE (\%42,7)} = \text{Konsolide Net Dönem Kârı (579 Milyon TL)} / \text{Konsolide Özkaynaklar (1.35 Milyar TL)}$$

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

SWOT Analizi (Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler Analizi)

Kuruluşumuzun mevcut stratejik konumunu belirlemek ve gelecek vizyonunu sağlam temellere oturtmak amacıyla gerçekleştirilen SWOT Analizi; geniş katılımlı strateji çalıştayları ve veri odaklı saha araştırmaları neticesinde oluşturulmuştur. Bu analiz, Tepe Güvenlik'in sektördeki liderliğini korurken, teknolojik dönüşüm ve halka arz hedeflerine ulaşmasında karşılaşılabileceği iç ve dış faktörlerin stratejik envanteridir.

■ Güçlü Yönler (Strengths)

Kuruluşumuz rekabet avantajını oluşturan ve stratejik hedeflerimize ulaşmamızda kaldıraç etkisi yaratacak öne çıkan temel yetkinliklerimiz şunlardır:

Kurumsal Aidiyet ve Marka Gücü: Bilkent Holding iştiraki olmanın getirdiği yüksek güvenilirlik, "Vakıf Şirketi" kimliğiyle üniversiteye sağlanan katkının yarattığı manevi motivasyon ve sektörde "Tepe" markasının "Güven" ile eşdeğer kabul edilmesi.

Operasyonel Derinlik ve Yayıncılık: Türkiye'nin 81 iline yayılan hizmet ağı, yüksek istihdam gücü ve acil durumlarda hızlı aksiyon alabilen, kriz yönetim becerisi yüksek operasyonel yapı.

Sektörel Liderlik ve Uzmanlık (RSO): Denizcilik ve liman güvenliği alanında "RSO (Tanınmış Güvenlik Kuruluşu)" yetkisine sahip lider firma konumu ve tecrübeli yönetim kadrosunun sahip olduğu sektörel know-how.

Finansal ve Yapısal Güç: Güçlü finansal yapı, ulusal/uluslararası mevzuata tam uyum yeteneği ve kamu kuruluşları ile yürütülen sağlıklı ilişkili yönetimi.

Entegre Hizmet Kabiliyeti: Grup şirketleri ile yaratılan sinerji sayesinde çapraz satış (Güvenlik + Temizlik + Tesis Yönetimi) yapabilme ve büyük organizasyonlarda maliyet avantajlı çözüm üretebilme yeteneği.

■ Zayıf Yönler (Weaknesses)

Kurum içi süreçlerde tespit edilen ve stratejik plan döneminde iyileştirilmesi önceliklendirilen gelişim alanlarımız şunlardır:

İnsan Kaynağı ve Bağlılık Sorunları: Özellikle işe yeni başlayan personelde ilk 6 ayda görülen yüksek devir hızı (Turnover) ve çalışan bağlılığını sağlayacak sürdürülebilir sistemlerin (Kariyer yolu, performans yönetimi) uçtan uca tasarımıdaki eksiklikler.

Teknolojik Öncülük ve İnovasyon: Elektronik Güvenlik Çözümleri (EGÇ) ve dijital uygulamaların entegrasyonunda sektörün teknolojik dönüşümüne tam liderlik edememe; inovasyon kültürünün tabana yayılmasındaki yetersizlik.

İç İletişim ve Süreç Yönetimi: Birimler arası iletişimdeki kopukluklar, stratejik kararların saha personeline aktarımındaki gecikmeler ve kurumsal yapıdan kaynaklı bürokratik onay süreçlerinin fazlalığı.

Pazarlama ve Görünürlük: Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin, şirketin büyüklüğü ve potansiyeli ile orantılı görünürde olmaması.

S

W

1. Bilkent Holding kuruluşu olmak.
2. Üniversiteye katkının paydaşlara motivasyonu.
3. Kamu ve sektörel kuruluşlar ile ilişki yönetimimiz.
4. Güvenilir marka değeri, bilinirlik ve güçlü referanslar.
5. Müşteri memnuniyeti odaklı hizmet anlayışı.
6. Yaygın hizmet ağında yüksek istihdam gücü ile bölgesel yönetim derinliği.
7. Operasyonel çeviklik ve kriz yönetim becerisi.
8. Ulusal ve uluslararası mevzuata uyum becerisi.
9. Tecrübeli yönetim kadrosu ve sektörel perspektifte öncü bilgi birikimi.
10. Çapraz satış kabiliyeti ve grup şirketleri sinerjisi.
11. Güçlü finansal yapı.
12. RSO Hizmetlerinde lider firma konumu.
13. Sektörde aynı ölçekte yer alan rakipler içerisinde yerli, milli ve ulvi olmak.
14. Büyük etkinlik ve organizasyonlarda hızlı ve düşük maliyetli aksiyon alabilme kabiliyeti.

1. Çalışan bağlılığı ve motivasyon konusunda sürdürülebilir sistemlerin eksikliği.
2. İlk 6 aylık dönem için yüksek personel devir hızı.
3. Teknoloji takibi ve inovasyon kültüründe öncü olamama (EGÇ).
4. Kuruluşlar ve birimler arası iletişimin istenen düzeyde olmaması.
5. Kurumsal dokümanlarda uygulama ve yayılımın etkin sağlanamaması.
6. Performans ve kariyer yönetim süreçlerinde uçtan uca tasarımın eksikliği.
7. Stratejik ve yönetsel kararların tabana yayılmasında ve aktarımında gecikme.
8. Kurumsal yapı kaynaklı onay prosedürlerin ve aşamalarının fazlalığı.
9. Pazarlama ve Tanıtım faaliyetlerinde görünürlük eksikliği.
10. Dijital uygulamaların güncelliği ve entegrasyon eksikliği.

Fırsatlar (Opportunities)

Dış çevrede gelişen ve Şirketimizin büyüme stratejisini destekleyen potansiyel alanlar şunlardır:

- **Pazar Büyümesi ve Entegre Talep:** Artan kentleşme ve güvenlik riskleriyle büyüyen pazar; müşterilerin "tek elden (entegre)" hizmet alma talebindeki artış.
- **İnorganik Büyüme ve Teknoloji:** Elektronik güvenlik alanında yapılacak şirket satın almaları ile hızlı pazar payı kazanımı ve dijitalleşme/otomasyon sayesinde operasyonel verimliliği artırma imkânı.
- **Globalleşme ve İhracat:** Yurt dışı pazarlarda (Türki Cumhuriyetler, MENA bölgesi) Türk güvenlik hizmetlerine duyulan ihtiyaç ve RSO belgelendirmesinin uluslararası itibarı.
- **İş birlikleri ve Teşvikler:** Üniversiteler ve Teknopark firmaları ile Ar-Ge İş birlikleri geliştirme şansı ve devletin sağladığı istihdam teşviklerinden yararlanma avantajı.

Tehditler (Threats)

Şirketimizin kontrolü dışında gelişen ve stratejik hedeflerimizi riske atabilecek dışsal faktörler şunlardır:

- **Ekonomik ve Finansal Riskler:** Yüksek enflasyon, döviz kuru dalgalanmaları ve asgari ücret artışlarının hizmet maliyetlerini yukarı çekmesi; kâr marjlarının daralması.
- **İş Gücü Piyasası Zorlukları:** Nitelikli ve güvenilir personel bulma zorluğu; kıdem tazminatı yükünün finansal tablolarda yarattığı karşılık baskısı.
- **Rekabet ve Pazar Dinamikleri:** Kilit müşterilerin satın alma gücünü kullanarak yarattığı fiyat/pazarlık baskısı ve teknoloji tabanlı yeni oyuncuların (Start-up'lar) pazara girişi.
- **Yasal ve İtibari Riskler:** Mevzuatta öngörülemeyen ani değişiklikler, siber güvenlik tehditleri (veri ihlali) ve sosyal medya kaynaklı anlık itibar kaybı riskleri.

O

T

1. Entegre hizmetlerin bir elden sunulmasına karşı artan talep.
2. Yurt dışı pazarlarda hizmetlerimize duyulan ihtiyaç.
3. Artan kentleşme ve yasal düzenlemeler ile büyüyen pazar.
4. Elektronik Güvenlik alanında şirket satın alma fırsatları ile büyüme imkânı.
5. Üniversite, ARGE merkezleri ve teknoloji firmaları ile inovasyon ve iş birliği fırsatları.
6. Sektöre özgü sunulan eğitim ve gelişim faaliyetlerinin varlığı ile istihdam fırsatları.
7. RSO ve benzeri sektörel belgelendirmelere artan itibar.
8. Gelişen dijitalleşme ve otomasyon imkanları ile operasyonel verimliliğin artırılabilme imkânı.
9. Devlet teşvikleri ve istihdam destekleri.

1. Doğal afetler, iklim değişikliği ve küresel belirsizlikler.
2. Ekonomik dalgalanmalar, enflasyon ve kur gibi faktörlerin hizmet maliyetlerine etkisi.
3. Sosyal medyanın kontrolsüz kullanımı ile kolaylaşan itibar kaybı riski.
4. Nitelikli ve güvenilir personel bulma zorluğu.
5. Mevzuat ve standartlarda öngörülemez değişiklikler.
6. Kilit müşterilerin satın almada pazarlık baskısı.
7. Hizmet sektöründe kar marjlarının giderek daralması ve rekabette fiyat odaklılığın artması.
8. Yeni teknolojilere adaptasyon esnasında teknoloji tabanlı oyuncuların pazara girmesi.
9. Artan kıdem yüküne ilişkin karşılık ayırma zorunluluğu.
10. Siber güvenlik tehditleri ve veri ihlalleri.

Swot Üzerine Stratejik Değerlendirme

SWOT matrisi çıktılarında, Tepe Güvenlik'in "Güçlü Marka ve Finansal Yapı"sını kullanarak, "**Teknolojik Dönüşümdeki Gecikme**" zayıflığını inorganik büyüme (Fırsat) ile kapatabileceği görülmektedir. Aynı zamanda, "**Yüksek Enflasyon ve Maliyet Baskısı**" tehdidine karşı, "**Entegre Hizmet ve Çapraz Satış**" gücüyle katma değerli gelirlere odaklanılması, stratejik planın ana eksenini oluşturmaktadır.

Pestle Analizi (Dış Çevre Faktörleri)

Bu bölüm, Şirketimizin kontrolü dışında gelişen ancak iş sonuçlarını doğrudan etkileyen makro faktörleri (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, Çevresel) inceleyerek; stratejik planın risk ve fırsat haritasını çizmektedir.

Tepe Güvenlik'in 2026-2030 stratejik dönemini şekillendirecek makro-ekonomik ve küresel dinamikler; Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel boyutları kapsayan PESTLE metodolojisi ile analiz edilmiştir. Bu analiz, stratejik planımızın dayandığı varsayımları doğrulamakta ve proaktif risk yönetimi için veri sağlamaktadır.

Politik Faktörler (Political)

Sektörümüzü etkileyen kamu politikaları ve jeopolitik gelişmelerde öne çıkan unsurlar:

- **Seçim Döngüleri ve Ekonomi Politikaları:** 2027-2028 dönemindeki olası genel ve yerel seçim süreçleri; piyasalarda ekonomik dalgalanmalara ve kamu harcamalarında (asgari ücret, sosyal yardımlar vb.) popülist politikalara yol açma riski taşımaktadır. Bu durum, bütçe yönetiminde esneklik gerektirmektedir.
- **Jeopolitik Riskler ve Sınır Güvenliği:** Türkiye'nin bulunduğu coğrafyadaki (Orta Doğu, Rusya-Ukrayna) istikrarsızlık ve komşu ülkelerin dış politikaları; sınır güvenliği, enerji hatları güvenliği ve mülteci hareketliliği gibi konularda güvenlik talebini artıran stratejik fırsatlar yaratmaktadır.
- **Teşvik ve Vergi Düzenlemeleri:** Devletin sağladığı istihdam teşvikleri ve vergi politikalarındaki anlık değişimler, işçilik yoğun sektörümüzde kârlılığı doğrudan etkileyen bir unsurdur.

Ekonomik Faktörler (Economic)

Şirketimizin finansal sürdürülebilirliğini etkileyen piyasa dinamiklerinde öne çıkan unsurlar:

- **Enflasyon ve Maliyet Baskısı:** Yüksek enflasyon ortamı; personel maaşları, yemek, ulaşım ve teçhizat giderlerini sürekli yukarı çekmektedir. Hizmet maliyetlerindeki bu artışın müşteri sözleşmelerine aynı hızda yansıtılamaması, kâr marjlarında erime riski oluşturmaktadır.
- **Asgari Ücret Artışları:** Maliyet yapımızın en büyük kalemini oluşturan işçilik giderleri, asgari ücret artışlarına endekslidir. Beklenenin üzerindeki artışlar, operasyonel bütçelerde sapmalara neden olmaktadır.
- **Nakit Akışı ve Likidite:** Piyasadaki nakit sıkışıklığı ve faiz oranlarındaki değişimler, tahsilat vadelerinin uzamasına ve finansman maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır.

Sosyo-Kültürel Faktörler (Social)

Toplumsal yapıdaki değişimlerin iş gücü ve talep üzerindeki etkilerinde öne çıkan unsurlar:

- **Kuşak Çatışması ve İş Gücü Tercihleri (Z Kuşağı):** İş hayatına katılan Z kuşağının; güvenlik sektörü gibi disiplinli, vardiyalı ve riskli işler yerine, daha esnek ve masa başı işleri tercih etmesi, sektörde ciddi bir "Nitelikli Personel Bulma ve Elde Tutma (Turnover)" krizi yaratmaktadır.
- **Demografik Değişim (Tersine Göç):** Büyükşehirlerdeki yaşam maliyetleri nedeniyle başlayan tersine göç hareketi, metropollerde güvenlik personeli açığı yaratırken, Anadolu şehirlerinde istihdam potansiyelini artırmaktadır.
- **Güvenlik Algısı ve Kentleşme:** Artan nüfus yoğunluğu, göç hareketleri ve suç oranlarındaki artış eğilimi; güvenlik hizmetini bir "lüks" olmaktan çıkarıp "zorunlu ihtiyaç" haline getirmekte, pazarın doğal büyümesini desteklemektedir.

Teknolojik Faktörler (Technological)

İş modelimizi kökten değiştiren dijital dönüşüm trendlerinde öne çıkan unsurlar:

- **Fiziki Güvenlikten Elektronik Geçiş (EGÇ):** İnsanlı güvenlik maliyetlerinin artması, müşterileri kamera, alarm ve biyometrik geçiş sistemleri gibi Elektronik Güvenlik Çözümlerine (EGÇ) yöneltmektedir. Bu alan, pazarın en hızlı büyüyen segmentidir.
- **Yapay Zekâ (AI) ve Veri Analitiği:** Güvenlik kameralarındaki akıllı analiz yetenekleri (anomali tespiti, yüz tanıma) operasyonel verimliliği artırmakta ve insan hatasını minimize etmektedir.
- **Siber Güvenlik Tehditleri:** Dijitalleşme ile siber saldırı riskleri artmakta; bu durum, fiziki güvenlik şirketlerinin "Siber Güvenlik Danışmanlığı" vermesi için yeni bir pazar fırsatı doğurmaktadır.

Yasal Faktörler (Legal)

Faaliyetlerimizi düzenleyen hukuki çerçeve ve uyum zorunluluklarında öne çıkan unsurlar:

- **5188 Sayılı Kanun:** Sektörün anayasası olan bu kanundaki denetimlerin sıkılaşması; merdiven altı firmaları elimine ederek kurumsal firmalar için avantaj yaratmakta ve olası ihlallerde yüksek cezai yaptırımlar öngörmektedir.
- **KVKK (Kişisel Verilerin Korunması):** Güvenlik hizmeti doğası gereği kişisel veri (kamera kaydı, kimlik bilgisi) işlediğinden, KVKK uyumluluğu kritik bir yasal risk ve maliyet kalemidir.
- **Kıdem Tazminatı Yükü:** Çalışan sirkülasyonunun yüksek olduğu sektörümüzde, biriken kıdem tazminatı yükü ve buna ilişkin yasal düzenlemeler, şirket bilançoları üzerinde önemli bir finansal baskı oluşturmaktadır.

Çevresel Faktörler (Environmental)

Sürdürülebilirlik ve doğal olayların operasyonel faaliyetlere etkilerinde öne çıkan unsurlar:

■ **Sürdürülebilirlik Raporlaması (Environmental, Social, Governance):** Globalleşen çevresel beklentiler kapsamında kurumsal müşteriler, tedarikçilerinden "Yeşil Mutabakat" uyumlu, karbon ayak izini azaltan ve sürdürülebilirlik raporu sunan iş ortakları talep etmektedir.

■ **Doğal Afetler:** Depremler, küresel ısınma ve iklim değişikliği kaynaklı afet riskleri hem operasyonel kesinti tehdidi yaratmakta hem de afet sonrası güvenlik ve acil durum yönetimi hizmetlerine olan talebi artırmaktadır.

Politik	• Seçim Döngüleri ve Ekonomi Politikaları • Jeopolitik Riskler ve Sınır Güvenliği • Teşvik ve Vergi Düzenlemeleri
Ekonomik	• Enflasyon ve Maliyet Baskısı • Asgari Ücret Artışları • Nakit Akışı ve Likidite
Sosyo-Kültürel	• Kuşak Çatışması ve İş Gücü Tercihleri (Z Kuşağı) • Demografik Değişim (Tersine Göç) • Güvenlik Algısı ve Kentleşme
Teknolojik	• Fiziki Güvenlikten Elektronik Geçiş (EGÇ) • Yapay Zekâ (AI) ve Veri Analitiği • Siber Güvenlik Tehditleri
Yasal (Legal)	• 5188 Sayılı Kanun • KVKK (Kişisel Verilerin Korunması) • Kıdem Tazminatı Yükü
Çevresel	• Sürdürülebilirlik Raporlaması (Environmental, Social, Governance) • Doğal Afetler

Rekabet Yapısı ve Pazar Dinamikleri

Pazar Yapısı ve Yoğunlaşma

Türkiye özel güvenlik sektörü, yüksek sayıda oyuncunun faaliyet gösterdiği, ancak bu oyuncular arasında ölçek, kapasite ve hizmet kapsamı bakımından belirgin farklılaşmaların bulunduğu parçalı bir rekabet yapısına sahiptir. Pazar, çok sayıda küçük ve orta ölçekli firmanın yerel veya bölgesel ölçekte faaliyet gösterdiği; bunun yanında sınırlı sayıda büyük ve entegre oyuncunun ulusal ölçekte hizmet sunduğu bir yapı sergilemektedir. Bu görünüm, sektörde tam anlamıyla yoğunlaşmış bir oligopol yapıdan ziyade, "birkaç büyük oyuncu ile çok sayıda küçük ve orta ölçekli firma"nın bir arada bulunduğu hibrit bir rekabet mimarisi yaratmaktadır.

Büyük ölçekli firmalar, geniş saha organizasyonu, ülke çapında operasyon kabiliyeti, kurumsal müşteri portföyü ve entegre güvenlik çözümleriyle ölçek avantajı elde etmektedir. Bu firmalar, özellikle kamu projeleri, çok lokasyonlu özel sektör sözleşmeleri ve kritik altyapı güvenliği gibi alanlarda daha güçlü bir konumda yer almaktadır. Buna karşılık küçük ve orta ölçekli firmalar, yerel ilişkiler, esnek maliyet yapıları ve fiyat rekabeti üzerinden pazarda varlık göstermektedir. Bu durum, pazar genelinde yoğun bir fiyat baskısı yaratırken, hizmet kalitesi ve teknoloji yatırımları üzerinden ayrışmayı zorlaştırmaktadır.

Sektörde ilk 20 şirketin toplam pazar payının yüzde 40'ın üzerinde olduğu değerlendirilmektedir. Bu oran, üst segmentte sınırlı bir yoğunlaşmaya işaret ederken, pazarın geri kalan bölümünde yüksek bir dağınıklığın sürdüğünü göstermektedir. Dolayısıyla Türkiye özel güvenlik pazarı, ölçek büyüklüğünün rekabet avantajı sağladığı; ancak henüz yüksek derecede konsolide olmamış bir yapı sergilemektedir.

Rekabetin Belirleyicileri

Türkiye özel güvenlik sektöründe rekabeti şekillendiren dinamikler, sektörel olgunluk düzeyi, hizmetin emek yoğun yapısı, regülasyon çerçevesi ve teknolojik dönüşümün farklı segmentlerde yarattığı etkiler doğrultusunda oluşmaktadır. Rekabet, yalnızca firma sayısının fazlalığından değil; aynı zamanda hizmetin standardize edilme düzeyi ve alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden beslenmektedir. Mevcut rakipler arasındaki rekabet yoğunluğu yüksektir. Binlerce lisanslı şirketin faaliyet gösterdiği sektörde, özellikle fiziksel güvenlik hizmetlerinde fiyat odaklı rekabet belirgin biçimde öne çıkmaktadır.

Uzun vadeli sözleşmeler yaygın olmakla birlikte, sözleşme yenileme dönemlerinde agresif fiyat teklifleri ve personel transferleri sıkça görülmektedir. Bu durum, kârlılığı baskılamakta ve hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği üzerinde risk oluşturmaktadır. Büyük ölçekli firmalar, marka itibarı, operasyonel disiplin ve teknoloji yatırımlarıyla rekabette öne çıkarken; küçük ve orta ölçekli firmalar, esneklik ve düşük fiyat avantajı üzerinden konumlanmaktadır. Yeni giriş tehdidi orta düzeydedir.

Sektöre giriş, lisanslama, eğitim, denetim ve operasyonel altyapı gereklilikleri nedeniyle belirli bariyerler içermektedir. Bununla birlikte, sermaye gereksiniminin görece sınırlı olması, özellikle yerel ve bölgesel ölçekte yeni girişleri mümkün kılmaktadır. Ancak kurumsal müşteri segmentinde kalıcı olmak, ölçek, itibar, 7/24 operasyon yönetimi ve teknoloji entegrasyonu gerektirdiğinden, bu alanda yeni girişlerin tutunması daha güçtür. İkame tehdidi sınırlı olmakla birlikte artan bir eğilim göstermektedir. Elektronik güvenlik çözümleri, yapay zekâ destekli video analitiği, sensör ağları ve uzaktan izleme sistemleri, fiziksel güvenliğin yerini almaktan ziyade onu tamamlayan bir rol üstlenmektedir.

Türkiye gibi coğrafi ve operasyonel risklerin yüksek olduğu pazarlarda, fiziksel güvenliğin tamamen ikame edilmesi kısa vadede olası görülmemektedir. Bu nedenle rekabet, ikame üzerinden değil; hibrit güvenlik modelleri üzerinden şekillenmektedir. Alıcıların pazarlık gücü yüksektir. Kamu ihalelerinde fiyat odaklı rekabet baskın olup, marjlar sınırlıdır.

Özel sektör tarafında ise çoklu teklif süreçleri, benchmarking uygulamaları ve performans bazlı sözleşmeler alıcı lehine bir denge oluşturmaktadır. Büyük kurumsal müşteriler, tedarikçi konsolidasyonu yoluyla hem maliyet avantajı sağlamak hem de hizmet koşullarını standardize etmektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücü orta seviyededir. İnsan kaynağı, sektörün en kritik girdisi olup; asgari ücret artışları, SGK primleri ve vardiya düzenleri maliyet yapısını doğrudan etkilemektedir.

Teknoloji tarafında tedarikçi sayısının fazla olması pazarlık gücünü sınırlamakla birlikte, yazılım platformları ve izleme altyapıları gibi alanlarda sistem bağımlılığı riski oluşabilmektedir.

Segment Bazında Rekabet Dinamikleri ve Önemli Oyuncular

Türkiye özel güvenlik sektörü, tek tip bir rekabet alanı değil; hizmet tipi ve müşteri profiline bağlı olarak farklı rekabet dinamikleri üreten alt segmentlerden oluşan çok katmanlı bir pazardır. Pazarın ana ağırlığı fizikî güvenlikte kalmaya devam ederken, alarm/izleme gibi teknoloji tabanlı çözümler ve danışmanlık niteliği taşıyan entegre yaklaşımlar yükselen bir büyüme eksenini oluşturmaktadır. Bu nedenle rekabetin doğası, her segmentte farklı bir "başarı metriği" üretmektedir: bazı segmentlerde ölçek ve saha disiplini belirleyici olurken, bazılarında abonelik ekonomisi, bazılarında ise operasyon güvenilirliği ve standart uyumu belirleyici hale gelmektedir.

Segment Bazlı Rekabet

Segment	Rekabetin ağırlık merkezi	Öne çıkan oyuncular
Fizikî güvenlik ve tesis/g geniş portföy yönetim	Ölçek, saha disiplini, insan kaynağı yönetimi, denetim olgunluğu	Tepe Güvenlik; Securitas Türkiye, ISS PROSER; G4S Türkiye, Çetin Group
Alarm/uzaktan izleme ve abonelik modelleri	Abonelik tabanı, dijital platform, izleme merkezi performansı, müşteri deneyimi	Pronet; Kale Alarm
CIT ve kıymet lojistiği	Operasyon güvenilirliği, süreç standardizasyonu, risk/sigorta yönetimi, altyapı	Loomis Türkiye; Bantaş
Entegre güvenlik ve danışmanlık	Çözüm kapsamı, teknoloji/analitik derinlik, KPI temelli yönetim, karar desteği	Segmentin doğası gereği oyuncu ayrışması platform ve yetkinlik seti üzerinden oluşur; büyüme eksenini ve katma değer vurgusu

Fiziki güvenlik ve tesis/geniş portföy yönetimi segmenti, pazarın hacim açısından omurgasını oluşturmaktadır. Bu segmentte rekabetin en belirgin niteliği fiyat baskısı ve personel devri riskidir; hizmetin emek yoğun yapısı nedeniyle personel maliyetlerindeki artış kârlılığı doğrudan etkiler. Bu nedenle farklılaşma, fiyatın ötesinde ancak belirli kurumsal yetkinliklerle mümkün olabilmektedir.

Ölçek ekonomisi, insan kaynağı yönetimi ve denetim kalitesi; geniş saha ağına sahip büyük ölçekli firmalara maliyet ve süreklilik avantajı sağlarken, orta ölçekli firmalar daha çok bölgesel uzmanlık, müşteri yakınlığı ve yerel güven ilişkileri üzerinden pazarda tutunmaktadır.

Bu segmentte Tepe Güvenlik, çok lokasyonlu kurumsal saha yapılanması ve entegre çözümler vurgusuyla kurumsal konumlanmanın temsilcileri arasında değerlendirilmektedir. Securitas Türkiye ise kurumsal ve kritik altyapı güvenliği odağıyla üst segmentte "uzman oyuncu" niteliği taşımakta; enerji tesislerinde geniş portföy vurgusu ve ölçeğiyle ayrılmaktadır.

ISS PROSER'in rekabet yaklaşımı, tesis yönetimi kasiyla güvenliği birleştiren "tek hizmet sağlayıcı" mantığına dayanmaktadır; 50+ il ve yaklaşık 600 lokasyon gibi kapsama ifadeleri, bu modelin ölçek iddiasını yansıtmaktadır. G4S Türkiye ise Allied Universal çatısı altında uzun süreli deneyim, eğitim programları ve 4.000+ personel vurgusuyla süreç olgunluğu ve standartlar üzerinden konumlanmaktadır. Çetin Group gibi yerli oyuncuların bölgesel ağı ve çok noktalı hizmet organizasyonu da bu segmentte rekabetin saha yönetimi ve operasyonel ölçek hattında sürdüğünü göstermektedir.

Alarm, uzaktan izleme ve B2C/B2B abonelik modelleri segmentinde rekabetin ekseni belirgin biçimde değişmektedir. Burada ölçek, saha yaygınlığından çok abonelik tabanı, dijital temas noktaları, izleme merkezi performansı ve kullanıcı deneyimi üzerinden tanımlanır. Pronet'in alarm sistemleri, izleme hizmetleri ve abonelik bazlı çözümlerle B2C segmentinde yüksek bilinirlik düzeyine ulaşması; mobil uygulama entegrasyonları ve dijital alarm çözümleriyle teknoloji odaklı tarafta güçlü bir aktör olarak konumlanması, bu segmentte liderlik algısının nasıl üretildiğini göstermektedir. Kale Alarm ise köklü grup yapısı, alarm- kamera-7/24 izleme paketi ve servis ağıyla elektronik güvenlik ve abonelik hizmetleri alt segmentinde önemli bir konumda yer almakta; kullanıcı dostu platformlar üzerinden rekabet etmektedir.

Bu segmentte rekabet, fiyatın ötesinde müşteri yaşam döngüsü yönetimi, hizmet deneyimi ve veri güvenliği kapasitesi üzerinden değer üretmektedir; dolayısıyla rekabet avantajı, operasyonel hız ile dijital altyapının birlikte yönetilmesine bağlıdır. CIT (Cash-in-Transit) ve kıymet lojistiği segmentinde rekabet daha dar bir oyuncu havuzunda gerçekleşmekte; giriş bariyerleri yüksek olduğu için fiyat rekabeti görece sınırlı kalmaktadır. Bu segmentte ayrışma, operasyon güvenilirliği, hata toleransı, süreç standardizasyonu ve risk/sigorta yönetimi kabiliyeti üzerinden oluşur. Loomis Türkiye'nin nakit lojistiği ve değerli eşya taşımacılığında global liderlik ve güçlü sigorta yapısı vurgusu, rekabetin güvenilirlik ve süreç yönetimi temelli doğasını yansıtmaktadır. Bantaş'ın 490 zırhlı araç, 46 nakit merkezi ve 1.800 personel gibi operasyon metrikleri paylaşması ise yaygın altyapı ve yerli ölçeğin rekabet unsuru olarak nasıl kullanıldığını göstermektedir. Bu yapı, CIT segmentinde pazar payı yarışının çoğu zaman fiyatla değil, kesintisizlik ve risk yönetimi performansı ile tanımlandığına işaret etmektedir. Entegre güvenlik ve danışmanlık hizmetleri, katma değeri en yüksek ve büyüme potansiyeli en güçlü alan olarak öne çıkmaktadır. Bu segmentte rekabet, çözüm kapsamı, teknoloji derinliği, raporlama ve analitik kapasite ile performans göstergeleri üzerinden şekillenir.

Başarı, yalnızca güvenlik hizmeti sunmakla değil; müşterinin operasyonel risklerini azaltan ve karar süreçlerine katkı veren bütüncül yaklaşımlar geliştirmekle mümkündür. Bu nedenle entegre segment, güvenlik şirketi ile risk ve operasyon ortağı ayrımını keskinleştirmekte; kurumsal müşteri tarafında tedarikçi seçim kriterlerinin daha sofistike hale gelmesini hızlandırmaktadır.

Rekabet Pozisyonları

Oyuncu	Ana segment odağı	Kamuya açık ölçek / İddia göstergesi	Rekabet pozisyonu
Tepe Güvenlik	Fiziki güvenlik, kurumsal portföy, entegre yaklaşım	Çok lokasyonlu kurumsal saha yapılanması vurgusu	Ölçek ve kurumsal güven üzerinden konumlanma
Securitas Türkiye	Kritik altyapı, kurumsal üst segment	Yaklaşık 140 enerji santralinde hizmet; yaklaşık 21 bin çalışan	Uzmanlık ve teknoloji yatırımı ekseninde farklılaşma
ISS PROSER (ISS Türkiye)	FM + güvenlik entegrasyonu	54 ilde faaliyet; yaklaşık 600 lokasyon	Tek tedarikçi mantığında çapraz satış avantajı

Oyuncu	Ana segment odağı	Kamuya açık ölçek / İddia göstergesi	Rekabet pozisyonu
G4S Türkiye (Allied Universal)	Fizikî güvenlik, kurumsal	4.000'in üzerinde güvenlik profesyoneli	Uluslararası standartlar, eğitim ve süreç olgunluğu
Çetin Group	Fizikî güvenlik, bölgesel ölçek	Bölgesel ağ ve çok noktalı organizasyon	Yerel esneklik ve operasyonel saha yönetimi
Pronet	Alarm/izleme, abonelik	1 milyon kullanıcı söylemi	B2C ve KOBİ segmentinde marka ve dijital deneyim odağı
Kale Alarm	Elektronik güvenlik, izleme	On binler düzeyinde abone tabanı işareti	Marka itibarı ve servis ağıyla konumlanma
Loomis Türkiye	CIT ve kıymet lojistiği	Global ölçekte uzman oyuncu vurgusu	Yüksek güvenilirlik ve süreç uzmanlığı
Bantaş	CIT ve kıymet lojistiği	490 zırhlı araç, 46 nakit merkezi, 1.800 personel	Yaygın altyapı ve yerli ölçek avantajı
TAV Güvenlik	Havacılık odaklı güvenlik	Havacılık güvenliği uzmanlığı vurgusu D	Dikey uzmanlık ve standart uyumu

Fiyatlama, Marjlar ve Rekabetin Ekonomik Boyutu

Türkiye özel güvenlik sektöründe fiyatlama ve kârlılık, emek yoğun maliyet yapısı ve sınırlı marjlar nedeniyle yapısal bir hassasiyet içinde şekillenmektedir. Sektör genelinde ortalama operasyonel kâr marjları yüzde 3–7 bandında seyretmekte; maliyet yapısının yaklaşık yüzde 80–85'ini personel giderleri oluşturmaktadır. Bu durum, asgari ücret artışları, sosyal güvenlik yükleri ve regülasyon kaynaklı ek maliyetlere karşı sektörü yüksek derecede duyarlı hale getirmektedir.

Fiyatlama kararları, çoğu zaman stratejik bir değerlendirme sürecinden ziyade maliyet baskılarını dengelemeye yönelik zorunlu ayarlamalar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kamu tarafında fiyatlama, büyük ölçüde en düşük teklif yaklaşımı çerçevesinde belirlenmektedir. İhale süreçlerinde teknik yeterlilik ve mevzuata uyum ön koşul olmakla birlikte, rekabet yoğunluğuyla fiyat üzerinden sonuçlanmaktadır. Bu yapı, kamu projelerinde yüksek hacim ve sözleşme sürekliliği sağlarken, marjların sınırlı kalmasına yol açmaktadır. Kamu sözleşmelerinde fiyat esnekliğinin düşük olması, güvenlik şirketlerini maliyet yönetimi, vardiya planlaması ve operasyonel disiplin konularında sürekli bir optimizasyon baskısı altında bırakmaktadır.

Özel sektörde fiyatlama dinamikleri daha farklı bir zeminde şekillenmektedir. Hizmet kapsamı, teknoloji entegrasyonu, raporlama kapasitesi ve performans kriterleri, fiyatın belirlenmesinde giderek daha belirleyici hale gelmektedir. Büyük ölçekli kurumsal müşteriler, yalnızca personel sayısına dayalı teklifler yerine, hizmetin operasyonel katkısını, risk azaltma kapasitesini ve sürdürülebilirliğini değerlendirmeye almaktadır. Bu durum, özel sektörde fiyat rekabetinin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemekle birlikte, rekabetin tek başına fiyat üzerinden yürütülmesini zorlaştıran bir denge yaratmaktadır. Uzaktan izleme, dijital vardiya yönetimi ve süreç otomasyonu gibi uygulamalar, fiyatlama ve marj yapısını doğrudan etkileyen unsurlar haline gelmiştir. Bu tür uygulamalar, personel verimliliğini artırarak birim maliyetleri aşağı çekmekte; aynı zamanda hizmet kalitesini standartlaştırarak sözleşme yenileme süreçlerinde görece bir pazarlık gücü sağlamaktadır.

Bu çerçevede verimlilik temelli fiyatlama, sektör içinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Alarm ve uzaktan izleme segmentinde fiyatlama, abonelik modeli nedeniyle fizikî güvenlikten ayrılan bir yapı sergilemektedir. Bu segmentte marj dinamikleri, aylık tekrarlayan gelirlerin istikrarı, müşteri edinim maliyeti, abonelikten ayrılma oranları ve izleme merkezi verimliliği üzerinden şekillenmektedir. Fiyat rekabeti, çoğu zaman başlangıç paketleri ve kampanyalar üzerinden yaşanmakta; asıl ekonomik denge, müşteri yaşam döngüsü boyunca yaratılan toplam değer üzerinden kurulmaktadır. Bu yapı, rekabeti kısa vadeli fiyat indirimlerinden ziyade platform deneyimi, hizmet

sürekliliği ve müşteri bağlılığı eksenine taşımaktadır. CIT ve kıymet lojistiği segmentinde ise fiyatlamanın ağırlık merkezi güvenilirlik ve süreç standardizasyonudur. Yüksek giriş bariyerleri, yoğun regülasyon ve operasyonel riskler, bu segmentte fiyat rekabetini doğal olarak sınırlamaktadır.

Sözleşmeler genellikle uzun vadeli olup, düşük hata toleransı ve yüksek sigorta gereklilikleri fiyatın altında yatan temel belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Bu yapı, marjların görece daha istikrarlı seyretmesine imkân tanımakta; ancak yüksek sabit yatırım ve operasyon maliyetleri, ölçek avantajını kritik hale getirmektedir.

Aşağıdaki tablo, segmentler itibarıyla fiyatlama ve marj dinamiklerinin temel farklarını özetlemektedir:

Segment	Fiyatlamanın ana belirleyicileri	Marj dinamiği
Fizikî güvenlik	Personel maliyeti, sözleşme hacmi, operasyonel disiplin	Düşük ve baskı altında
Alarm/uzaktan izleme	Abonelik modeli, müşteri yaşam döngüsü, platform verimliliği	Orta, ölçekle artan
CIT ve kıymet lojistiği	Güvenilirlik, standartlar, sigorta ve risk yönetimi	Görece istikrarlı
Entegre çözümler	Çözüm kapsamı, teknoloji ve raporlama derinliği	Görece yüksek

Bu çerçevede Türkiye özel güvenlik sektöründe rekabetin ekonomik boyutu, kısa vadeli fiyat kırma davranışlarından çok, maliyetleri yapısal olarak yönetebilme ve verimlilik artışı yaratabilme kapasitesi üzerinden şekillenmektedir. Fiyatlama ve marj baskısının sürekliliği, şirketleri ölçek, teknoloji yatırımı ve süreç olgunluğu gibi alanlarda farklılaşmaya zorlamakta; bu da rekabetin ekonomik mantığını giderek daha stratejik bir zemine taşımaktadır.

Stratejik Konumlandırma Ve Rekabetsel Anlam

Tepe Güvenlik'in mevcut konumu, sektör ortalamasının üzerinde bir dayanıklılık ve istikrar üretmektedir. Ölçekli saha organizasyonu, kamu ve büyük kurumsal projelerde edinilmiş operasyonel deneyim, güçlü mevzuat uyumu ve kurumsal itibar; şirketi Türkiye özel güvenlik sektörünün en sağlam oyuncularından biri haline getirmektedir. Bu yapı, yüksek regülasyonlu, hata toleransı düşük ve süreklilik gerektiren işlerde güçlü bir rekabet bariyeri oluşturmaktadır. Ancak bu güçlü yapı aynı zamanda şirketin stratejik hareket alanını belirli eksenlerde sınırlandıran bir çerçeve de yaratmaktadır.

Tepe Güvenlik'in avantajlarının önemli bir bölümü; hacim, süreklilik ve risk yönetimi gerektiren iş modelleri üzerinden tanımlanmaktadır. Oysa sektörün büyüme ve değer üretim eksenini giderek daha fazla teknoloji, entegrasyon, veri ve platform temelli modellere doğru kaymaktadır. Bu durum, şirketin güçlü olduğu alanlarla sektörün yöneldiği alanlar arasında yapısal bir gerilim üretmektedir. SWOT çerçevesi birlikte okunduğunda bu gerilim daha görünür hale gelmektedir. Güçlü yönler ve tehditler bir arada değerlendirildiğinde, Tepe Güvenlik'in fiyat baskısı, regülasyon yükü ve kamu projelerindeki marj erozyonunu kısa ve orta vadede absorbe edebilecek kapasiteye sahip olduğu görülmektedir.

Ölçek, finansal dayanıklılık ve operasyonel disiplin, şirketi sektörde "ayakta tutan" temel denge unsurlarıdır. Ancak bu unsurlar, büyümeyi otomatik olarak yukarı taşıyan bir kaldıraç üretmemektedir. Zayıf yönler ve fırsatlar birlikte ele alındığında ise daha kritik bir tablo ortaya çıkmaktadır. Entegre ve teknoloji destekli güvenlik çözümlerine yönelik artan talep, teorik olarak Tepe Güvenlik için güçlü bir fırsat alanı yaratmaktadır. Ancak fizikî güvenliğe yüksek gelir bağımlılığı, sınırlı dijital platform sahipliği ve büyük organizasyon yapısının getirdiği çeviklik kaybı, bu fırsatların hızla ve tam ölçekte hayata geçirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum, şirket açısından bir "potansiyel-gerçekleşme" açığına işaret etmektedir. Dolayısıyla Tepe Güvenlik için temel stratejik mesele, mevcut konumun güçlü olup olmadığı değil; bu güçlü konumun geleceğin rekabet alanlarına nasıl taşınacağıdır. Mevcut avantajlar şirketi korumaktadır, ancak tek başına yukarı taşımamaktadır.

Mevcut iş modeli, Tepe Güvenlik açısından kısa ve orta vadede operasyonel istikrar üretmeye devam etmektedir. Kamu projeleri ve büyük ölçekli kurumsal sözleşmeler, öngörülebilir gelir akışı ve yüksek saha doluluğu sağlamaktadır.

Bu yapı, belirsiz makroekonomik koşullar altında şirketi sektör ortalamasının üzerinde bir dayanıklılıkla konumlandırmaktadır. Bununla birlikte aynı iş modeli, uzun vadeli stratejik sürdürülebilirlik açısından belirli sınırlar barındırmaktadır. Emek yoğun maliyet yapısı, işgücü maliyetlerindeki belirsizliklere yüksek duyarlılık yaratmakta; kamu ağırlıklı portföy marjları yapısal olarak sınırlamaktadır. Teknoloji tabanlı yeni oyuncuların pazara girişi ve müşteri beklentilerinin dönüşümü, bu iş modelinin rekabetçi üstünlüğünü zaman içinde aşındırma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle Tepe Güvenlik için stratejik soru, mevcut iş modelinin terk edilip edilmeyeceği değil; hangi alanlarda korunacağı, hangi alanlarda ise bilinçli biçimde dönüştürüleceğidir.

Sürdürülebilirlik, keskin bir kopuşla değil; seçici ve kontrollü bir yeniden dengeleme ile mümkündür. Bu çerçevede Tepe Güvenlik'in stratejik konumlandırması, bir "koruma mı dönüşüm mü?" ikilemi üzerinden değil; koruma ve dönüşümün birlikte yönetildiği bir denge problemi olarak okunmalıdır. Bir yandan kamu, büyük kurumsal ve yüksek standart gerektiren projelerdeki güçlü pozisyon, şirketin finansal ve operasyonel omurgasını oluşturmaya devam etmelidir. Diğer yandan, teknoloji destekli, entegre ve tekrarlayan gelir üreten hizmet modellerine geçiş; artık bir tercih değil, orta vadeli rekabet gücü açısından zorunlu bir yönelim olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada stratejik yönelim, mevcut güçlü pozisyonun terk edilmesini değil; bu pozisyonun daha yüksek katma değerli alanlara kaldıraç olarak kullanılmasını gerektirmektedir.

Fizikî güvenlik, Tepe Güvenlik'in omurga faaliyeti olmaya devam edecektir; ancak bu alanın yalnızca hacim ve saha doluluğu üzerinden değil, kalite, entegrasyon ve ölçülebilir risk yönetimi kapasitesi üzerinden yeniden tanımlanması gerekmektedir. Entegre güvenlik çözümleri, alarm–izleme, raporlama ve teknoloji destekli servisler gibi alanlarda stratejik ilerleme ise tüm portföyü kapsayan ani bir dönüşümle değil; belirli müşteri segmentleri ve dikeyler üzerinden seçici biçimde gerçekleştirilmelidir.

Büyük kampüsler, enerji tesisleri, sağlık kompleksleri ve çok lokasyonlu kurumsal yapılar, bu dönüşümün doğal başlangıç noktalarıdır. Gelir yapısının emek yoğun ve proje bazlı olmaktan kademeli olarak tekrarlayan ve öngörülebilir modellere doğru dengelenmesi, Tepe Güvenlik'in makroekonomik dalgalanmalara karşı direncini artıracak temel stratejik hamlelerden biridir. Burada hedef, yeni müşteri kovalamaktan çok; mevcut müşteri ilişkilerinden daha yüksek yaşam boyu değer üretmektir.

[Referanslar] Akademetre Research & Strategic Planning., "Tepe Kurumsal Sektörleri Pazar Analizi", 05.01.2026. (Bölüm: Güvenlik Sektörü.)

Pazarın Yapısı Ve Büyüklüğü

Türkiye Özel Güvenlik Sektörü, 5188 Sayılı Kanun'un yürürlüğe girdiği 2004 yılından bugüne kurumsal bir kimlik kazanmış olup; GÜDDER (Güvenlik Servisleri Organizasyon Birliği Derneği) verilerine göre istihdam hacmi açısından Avrupa'nın en büyük pazarlarından biri konumundadır [15]. Pazar, "**Emek Yoğun (Man-Guarding)**" yapıdan "**Teknoloji ve Entegre Hizmet (Security Solutions)**" yapısına doğru evrilen küresel bir dönüşüm sürecindedir.

Sektör, yapısı gereği parçalı (fragmente) bir görünüme sahiptir. Pazarın tabanını çok sayıda yerel firma oluştururken; standartları belirleyen %20'lik dilim, global ve kurumsal oyuncuların kontrolündedir. Sektörde 1000+ özel güvenlik şirketi, 493 adet özel güvenlik eğitim kurumu ve 96 adet alarm izleme merkezi bulunmaktadır.

Tepe Güvenlik, konsolide ettiği grup şirketleriyle birlikte ulaştığı **19.46 Milyar TL** ciro büyüklüğüne sahiptir [1]. Bu büyüklük, şirketi sadece yerel bir oyuncu olmaktan çıkarıp, global rakiplerle (Securitas, ISS) rekabet eden "Pazar Yapıcı" bir konumuna taşımakta olup sektörde %10'luk bir pazar payına sahiptir.

Rakip Analizi Ve Stratejik Konumlandırma

Şirketimizin rekabet seti; paylaşılan rakip listeleri ve global halka açık şirketlerin faaliyet raporları ışığında üç ana katmanda analiz edilmiştir: [8][9] [11][12][13]

■ Global Entegre Oyuncular (Major Rakipler)

Global rakiplerin stratejileri incelendiğinde, "**Teknolojiye Geçiş**" ve "**Entegre Hizmet**" trendi net olarak görülmektedir:

SECURITAS (İsveç): Pazar lideri konumundadır. 2023 Faaliyet Raporu'na göre şirket, cirosunun %32'sini teknoloji ve entegre çözümlerden elde etmekte olup, bu segmentin kâr marjı ortalaması %10,8 ile geleneksel güvenliğin ortalaması olan %5-6'dan belirgin şekilde yüksektir [11].

Tepe Güvenlik'in Konumu: Tepe Güvenlik, Securitas'ın teknoloji hamlesine "EGÇ (Elektronik Güvenlik) ■ Yatırımları" ile karşılık verirken; rakibinden "%100 Yerli Sermaye" ve "Vakıf Kültürü" ile ayrılmakta, millilik hassasiyeti olan kamu ve stratejik tesislerde avantaj sağlamaktadır.

ISS WORLD (Danimarka): "Entegre Tesis Yönetimi (IFS)" modelinin global öncüsüdür. Güvenliği tek başına değil, temizlik ve teknik bakımla paketleyerek satmakta ve bu sayede %95 gibi çok yüksek bir müşteri sadakati (retention) yakalamaktadır [12].

Tepe Güvenlik'in Konumu: 2024 yılında Tepe Kurumsal Çözümler (Tepe Tesis + Tepe Gurme + Tepe Pro) yapısını kurarak ISS'in bu modeline "Yerli ve Daha Uzman" bir alternatif geliştirmiştir. ISS'ten farkımız; güvenliği bir "alt hizmet" değil, RSO Yetkisi [1] ile desteklenen bir "uzmanlık dikeyi" olarak sunmamızdır.

ISS WORLD (Danimarka): "Entegre Tesis Yönetimi (IFS)" modelinin global öncüsüdür. Güvenliği tek başına değil, temizlik ve teknik bakımla paketleyerek satmakta ve bu sayede %95 gibi çok yüksek bir müşteri sadakati (retention) yakalamaktadır [12].

Tepe Güvenlik'in Konumu: 2024 yılında Tepe Kurumsal Çözümler (Tepe Tesis + Tepe Gurme + Tepe Pro) yapısını kurarak ISS'in bu modeline "Yerli ve Daha Uzman" bir alternatif geliştirmiştir. ISS'ten farkımız; güvenliği bir "alt hizmet" değil, RSO Yetkisi [1] ile desteklenen bir "uzmanlık dikeyi" olarak sunmamızdır.

G4S/ ALLIED UNIVERSAL (ABD/İngiltere): Sektördeki en büyük birleşme (M&A) örneğidir. Global pazarın inorganik büyüme (satın alma) ile konsolide olduğu görülmektedir [14].

Tepe Güvenlik'in Konumu: Halka arz vizyonumuzun temelinde, bu global trende paralel olarak yerel pazardaki küçük oyuncuları satın alarak (İnorganik Büyüme) pazar payını artırma stratejisi yatmaktadır.

Yerel Kurumsal Rakipler

Türkiye pazarında faaliyet gösteren Çetin Güvenlik, Desmer, Ro Group gibi yerli rakipler [8]; genellikle maliyet odaklı ve personel temini (staffing) modelinde rekabet etmektedir.

Analiz: Tepe Güvenlik, bu rakiplere karşı "Bilkent Holding Finansal Güvencesi" ve "Müşteri veri sunma teknolojik altyapısı" ile ezici bir üstünlüğe sahiptir. Risk algısı yüksek kurumsal müşteriler (Bankalar, Holdingler), yasal uyum riskleri nedeniyle [2] merdiven altı veya orta ölçekli firmalar yerine Tepe markasını tercih etmektedir.

Pazardaki Stratejik Fırsatlar ve Yönelimler

Global benchmarking çalışmaları [10][13], Tepe Güvenlik'in Halka Arz hikayesini destekleyen şu fırsatları doğrulamaktadır:

Halka Arzın Çarpan Etkisi: Securitas [11] ve Prosegur [13] gibi teknoloji odaklı güvenlik şirketleri, borsalarda geleneksel hizmet şirketlerine göre daha yüksek çarpanlarla işlem görmektedir. Tepe Güvenlik'in teknoloji vizyonu, şirket değerlemesini yukarı taşıyacak ana unsurdur.

Siber-Fiziksel Yakınsama: Dijitalleşen dünyada fiziki güvenlik ve siber güvenlik iç içe geçmektedir. Tepe Güvenlik'in bu alandaki danışmanlık yetkinliğini geliştirmesi, yeni bir gelir kalemi yaratacaktır.

Liman ve Kritik Tesis Güvenliği (Niş Pazar): RSO yetkisi [1], giriş bariyeri yüksek olan denizcilik güvenliği pazarında Tepe Güvenlik'e "sektörde tek oyuncu olma" gibi bir güç sağlamaktadır.

Referanslar: Raporun hazırlanmasında kullanılan içsel veriler ve dış pazar araştırmaları aşağıdadır:

A. Kurum İçi Veri Setleri ve Çalışma Dosyaları [1] "Bilkent Halka Arz Projesi- Durum Tespit Raporu", 04.11.2025. [2] Tepe Savunma, "03. Tepe Savunma PESTEL Analizi Konsolide Final", 2024. [3] Tepe Savunma, "04. Tepe Savunma SWOT Analizi Konsolide Final", 2024. [4] Tepe Savunma, "01. Tepe Savunma Business Canvas Konsolide Final", 2024. [5] Tepe Savunma, "05. Tepe Savunma Misyon Vizyon Değerler Final", 2024. [6] Tepe Savunma, "06. Tepe Savunma ASH Final (Odak-Strateji-Hedef Tabloları)", 2024. [7] Tepe Savunma, "Tepe Savunma ve Kurumsal Çözümler Organizasyon Şeması", 23.05.2025. [8] Tepe Savunma Satış Direktörlüğü, "Rakipler Listesi (Ana Rakipler)", 2024. [9] Tepe Savunma Satış Direktörlüğü, "Rakipler Listesi (Diğer Rakipler)", 2024. [10] Tepe Savunma Strateji Birimi, "Rakip Global Firmaların İşlem Gördükleri Borsalar", 2024.

B. Dış Kaynaklı Pazar Araştırmaları ve Faaliyet Raporları [11] Securitas AB, "Annual and Sustainability Report 2023- Strategy & Technology Shift", Nasdaq Stockholm. [12] ISS World, "Annual Report 2023- Integrated Facility Services & OneISS Strategy", Nasdaq Copenhagen. [13] Prosegur Cash & Security, "Strategic Plan 2021-2023 & Annual Accounts", Madrid Stock Exchange. [14] Allied Universal & G4S, "Merger & Acquisition Strategy Documents", 2021. [15] GÜDDER (Güvenlik Servisleri Organizasyon Birliği Derneği), "Sektörel Değerlendirme Verileri", 2024.

[11.] SECURITAS AB (İsveç)- Teknolojiye Dönüşüm Stratejisi

Analizde bahsedilen "Cironun %32'sinin teknolojiden gelmesi" ve "Yüksek Kâr Marjı" verileri bu resmi rapordan alınmıştır.

- Belge: Annual and Sustainability Report 2023 (2023 Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporu)
- İlgili Bölüm: "Strategy" ve "Technology & Solutions" başlıkları.
- Kanıt Linki (Resmi Site): Securitas AB 2023 Yıllık Raporu (PDF)

[12.] ISS WORLD (Danimarka)- Entegre Tesis Yönetimi Stratejisi

Analizde bahsedilen "Güvenliğin tek başına değil, temizlik ve bakımla paketlenerek (IFS) satılması" ve "%95 Müşteri Sadakati" verisi bu rapordadır.

- Belge: ISS Annual Report 2023 (ISS 2023 Yıllık Raporu)
- İlgili Bölüm: "OneISS Strategy" ve "Key Account Management".
- Kanıt Linki (Resmi Site): ISS World 2023 Yıllık Raporu (PDF)

[13.] PROSEGUR (İspanya)- Nakit ve Güvenlik Stratejisi

Analizde bahsettiğim "Nakit akışının teknolojiye yatırılması" ve "Video Analitik Büyümesi" verileri bu planlardan alınmıştır.

- Belge: Strategic Plan 2021-2023 ve Son Finansal Sunumlar.
- Kanıt Linki (Resmi Site): Prosegur Stratejik Plan Sunumu

[14.] ALLIED UNIVERSAL & G4S- Satın Alma (M&A) Belgesi

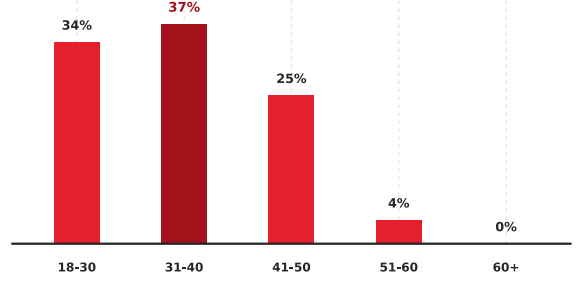
Analizde bahsettiğim "Sektörün inorganik (satın alma yoluyla) büyüdüğü" tezini kanıtlayan, dünyanın en büyük güvenlik birleşmesinin belgesidir.

- Konu: Allied Universal'ın G4S'i 3.8 Milyar Pound'a satın alması.
- Kanıt Linki (Resmi Basın Bülteni): Allied Universal & G4S Birleşme Duyurusu

HR Bilgileri (Demografik Yapı)

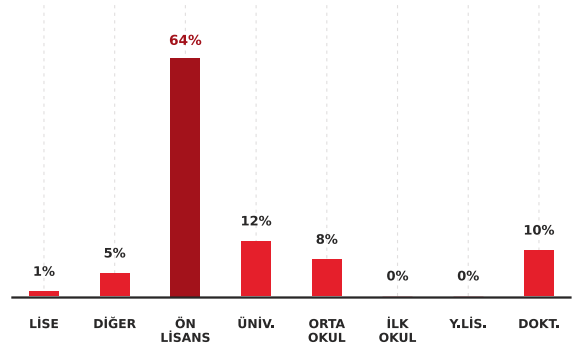
YAŞ DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
18-30	5.525	22	5.547	34%
31-40	6.102	34	6.136	37%
41-50	4.117	48	4.165	25%
51-60	600	24	624	4%
60+	36	3	39	0%
TOPLAM	16.380	131	16.511	100%



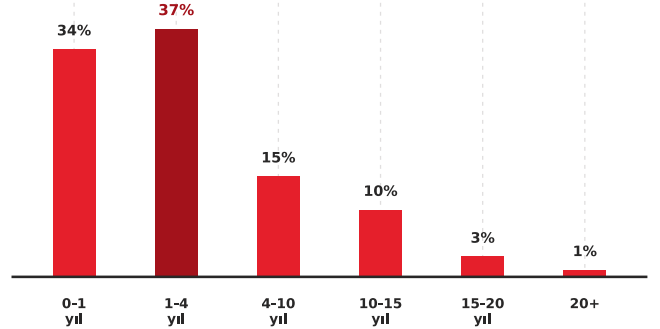
EĞİTİM DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
LİSE	128	0	128	1%
DİĞER	828	0	828	5%
ÖN LİSANS	10.507	28	10.535	64%
ÜNİVERSİTE	1.920	34	1.954	12%
ORTAOKUL	1.335	56	1.391	8%
İLKOKUL	7	6	13	0%
Y. LİSANS	0	0	0	0%
DOKTORA	1.655	7	1.662	10%
TOPLAM	16.380	131	16.511	100%



KIDEM DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
0-1 yıl	5.615	22	5.637	34%
1-4 yıl	6.057	56	6.113	37%
4-10 yıl	2.449	24	2.473	15%
10-15 yıl	1.636	16	1.652	10%
15-20 yıl	531	9	540	3%
20+	92	4	96	1%
TOPLAM	16.380	131	16.511	100%



CİNSİYET DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
KADIN	1.948	14	1.962	12%
ERKEK	14.432	117	14.549	88%
TOPLAM	16.380	131	16.511	100%



MEDENİ DURUM

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
EVİLİ	7.358	88	7.446	45%
BEKAR	9.022	43	9.065	55%
TOPLAM	16.380	131	16.511	100%



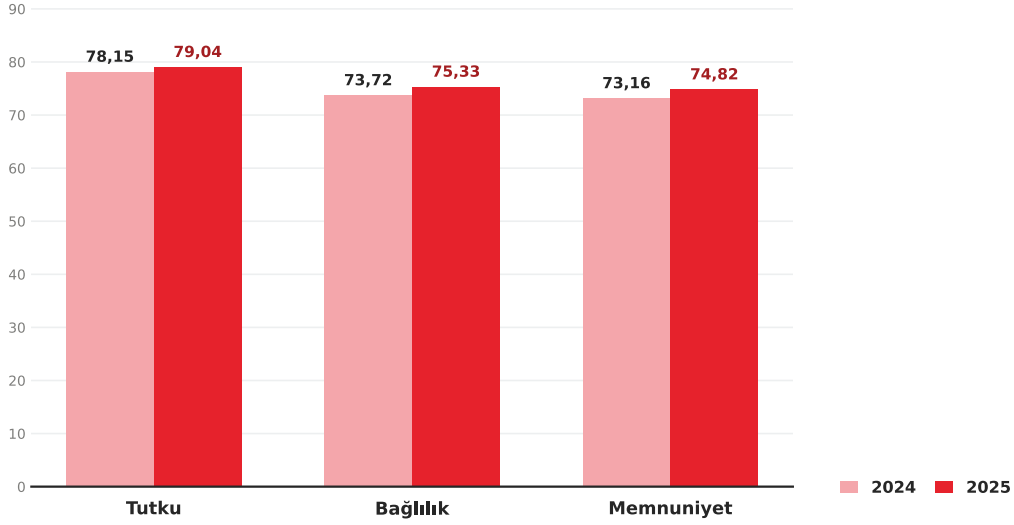
ÇALIŞAN SAYISI (MY / BY)

MY	BY	TOPLAM
16.380	131	16.511

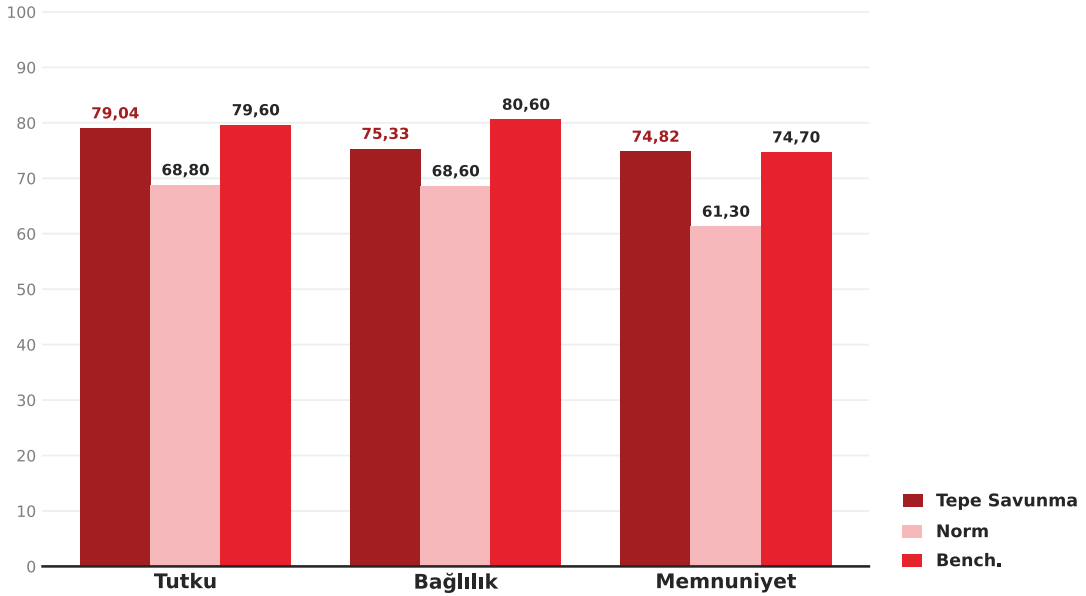


Çalışan Memnuniyet Anketi

Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



Genel Memnuniyet Sektör Karşılaştırması



Stratejik Tema, Odaklar ve Hedefler

Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri San. A.Ş., 2026-2030 stratejik döneminde kaynaklarını doğru yönlendirmek ve vizyonuna ulaşmak adına; "Büyüme", "Verimlilik" ve "Sürdürülebilirlik" olmak üzere üç ana **Stratejik Tema Noktası** belirlemiştir. Bu tema noktaları altında, kurumun performansını yönlendirecek 5 temel **Stratejik Odak** tanımlanmıştır [6].

Stratejik Tema 1: Müşteri

"Halka arz vizyonuyla uyumlu, pazar payını artıran ve finansal derinliği güçlendiren bir büyüme stratejisi."

Halka arz sürecine hazırlanan Şirketimiz için büyüme; sadece ciro artışı değil, pazar liderliğinin pekiştirilmesi, müşteri portföyünün çeşitlendirilmesi ve global pazarlara açılma iradesidir.

■ Stratejik Odak 1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Stratejik Bağlam: Tepe Kurumsal markasının bilinirliğini pazarlama iletişimi ile destekleyerek, sektörde kalite standartlarını belirleyen referans şirket konumunu korumak. Müşteriye sadece hizmet veren değil, "Kilit Taşı Rolü" ile onların risklerini yöneten vazgeçilmez bir çözüm ortağına dönüşmek.

Kritik Başarı Faktörü: Müşteri sadakatini artırmak, mevzuata tam uyum ve etik değerlerden taviz vermeden marka itibarını güçlendirmek.

Stratejik Tema 2: Çalışan

"İnsana yatırım yaparak kurumsal sürekliliği garanti altına almak."

Şirketin en değerli varlığı olan insan kaynağını korumak, uzun vadeli başarının anahtarıdır.

■ Stratejik Odak 4: Çalışan Markası Olmak

Stratejik Bağlam: Sektörün en büyük sorunu olan nitelikli personel bulma ve elde tutma (Turnover) zorluğunu; "Tercih Edilen İşveren" olarak aşmak. Çalışan bağlılığını artıran, kariyer yolları sunan ve aidiyet duygusunu güçlendiren bir İnsan ve Kültür iklimi yaratmak.

Kritik Başarı Faktörü: Tepe Akademi vizyonu ile sürekli eğitim imkânı sağlamak, kariyer fırsatları oluşturmak ve adil performans yönetimi uygulamak.

Stratejik Tema 3: Sürdürülebilir Gelecek

"Geleceğe yatırım yaparak kurumsal sürekliliği garanti altına alırken teknoloji ve süreç iyileştirmeleriyle de operasyonel mükemmelliği yakalamak"

İşçilik maliyetlerinin arttığı bir konjonktürde rekabet avantajı, kaynakların verimli kullanımı ve dijitalleşme ile sağlanacaktır.

■ Stratejik Odak 2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

Stratejik Bağlam: Finansal riskleri yönetmek adına hizmet ve müşteri portföyünü çeşitlendirerek satış hacmini artırmak. Sadece iç pazara bağımlı kalmayıp, yurt dışı pazarlara açılarak döviz bazlı gelir kalemleri yaratmak.

Kritik Başarı Faktörü: Halka arz kriterlerini sürekli kılan güçlü bir finansal altyapı oluşturmak ve inorganik büyüme (şirket satın alma) fırsatlarını değerlendirmek.

■ Stratejik Odak 3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

Stratejik Bağlam: Manuel yürütülen süreçleri dijitalleştirerek (ERP Entegrasyonu) izlenebilirliği ve verimliliği artırmak. Hata oranlarını minimize eden, veriye dayalı çevik bir operasyon yönetim modeli kurmak.

Kritik Başarı Faktörü: Teknoloji yatırımlarının operasyonel maliyetleri (OPEX) düşürmesi ve süreç hızını artırması.

Toplumsal/çevresel sorumlulukları yerine getirerek hareket etmek toplumsal faydaya katkı sağlayacaktır.

■ Stratejik Odak 5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

Stratejik Bağlam: Kurumsal yönetim ilkelerine tam uyum sağlamak, çevresel sürdürülebilirlik (ESG) projeleri geliştirmek ve toplumsal fayda yaratan sosyal sorumluluk çalışmalarına öncülük etmek.

Kritik Başarı Faktörü: Gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma sorumluluğunu iş modeline entegre etmek.

Stratejik Odaklara Yönelik Stratejiler ve Detaylı Hedefler (Toplam 178 Hedef)

Bu bölümde, her bir Stratejik Odak'a (O) ulaşmayı sağlayacak Stratejiler (S) ve bu stratejilerin başarısını ölçecek Hedefler (H) detaylarıyla açıklanmaktadır [1].

O.1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Bu odak; kurumun marka algısını güçlendirmeyi, sektördeki referans rolünü pekiştirmeyi ve müşteri sadakatini en üst düzeye çıkarmayı önceliklendirir.

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

O.2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

Bu odak; kurumun marka algısını güçlendirmeyi, sektördeki referans rolünü pekiştirmeyi ve müşteri sadakatini en üst düzeye çıkarmayı önceliklendirir.

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	Uluslararası pazarlarda iş birlikleriyle büyümek	Müşteri Tutundurma ve İçgörü Yönetimi	Yurtdışı Proje Sayısı	F2. Uluslararası Pazarlarda Seçici ve Karlı Büyümeyi Gerçekleştir
Sürdürülebilir Gelecek	Teknoloji odaklı entegre çözümlerle müşteri portföyünü büyütmek	Müşteri Deneyimi ve Uzun Vadeli İş Ortaklığı Geliştirmek	Ciro	F1. Sermaye Verimliliğini Artır ve Portföy Sağlığını Optimize Et
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

O.3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

Bu odak; süreçlerin dijitalleşmesi, risk yönetimi mekanizmasının etkinleştirilmesi ve tedarik zincirinin verimliliğinin artırılması ile operasyonel kalitenin ve verimliliğin en üst seviyeye taşınmasını 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)	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Mevcut müşterilerde hizmet payını artırmak	Fiyatlandırma ve Değer Bazlı Teklif Modeli	Ciro	İ2. 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	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Hakediş süreçlerini dijitalleştirerek nakit akışını öngörülebilir hale getirmek	Hakediş ve Nakit Akış Yönetiminin Dijital Dönüşümünü Sağlamak	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	İ2. 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	İ1. 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 ve Ödeme Vade Farkı (Grup dışı)	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Planlı satın almayı artırarak operasyonel verimlilik ve tedarikçi performansını iyileştirmek	Tedarik Zinciri Yönetimi ve Planlı Satın alma Kontrolü	Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Hukuk ve etik süreçlerini dijitalleştirerek yönetişimi güçlendirmek	Kurumsal Hukuk ve Etik Süreçlerinde Standardizasyon	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	İ1. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt
Sürdürülebilir Gelecek	Dijital iş modelleri ile operasyonel verimliliği artırmak	Güvenlik Destek Hizmetinin Dijitalleşmesi	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	L5. Dijital ve Analitik Yetkinlikleri Kurumsal Kapasite Haline Getir
Sürdürülebilir Gelecek	Operasyonel maliyetleri kontrol altına almak	Operasyonel Verimlilik ile Karlılık Optimizasyonu	Favök	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı

O.4: Çalışan Markası Olmak

Bu odak, nitelikli iş gücü istihdamını sağlamayı, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmayı, sürekli öğrenme ve gelişim kültürünü teşvik etmeyi 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	Mavi yaka çalışanların yetkinliklerini geliştirerek iç yetenek havuzu oluşturmak	Mavi Yaka Yönetici Gelişim Programı	KM Oranı (Mavi Yaka)	L1. Yetenek Çekimini ve Yetkinlik Derinliğini Güçlendir
Çalışan	İş gücü planlamasını optimize ederek hizmet kalitesini sürdürülebilir kılmak	İşgücü verimliliğini arttırarak maliyet optimizasyonu sağlamak	Projeler İşgücü Eksik Kadro Oranı	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır

O.5: Sürdürülebilirlik ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

Bu odak; çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) taahhütlerini yerine getirmeyi, paydaş ilişkilerini güçlendirmeyi ve kurumsallaşma seviyesini artırmayı hedefler.

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

Gelişim Planı

Bu bölüm, Kuruluşun stratejik hedeflerini uygulamaya dökerek geçireceği organizasyonel ve teknolojik dönüşümü ve bu değişimlerin beklenen finansal sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Operasyonel Gelişim Planları

Bu alt bölüm, Operasyonel Mükemmellik (O.3) ve Çalışan Markası (O.4) odaklarından türetilen hedeflerin uygulamaya dönüşmesinin organizasyonel yetkinlikleri ve süreç kalitesini nasıl artıracaklarını açıklamaktadır. Plan, temel olarak süreç mükemmelliği ve insan kaynağı gelişimine odaklanmıştır.

Süreç Mükemmelliği ve Dijitalleşme Gelişimi

Kurumun Verimlilik Odağı altında, operasyonel süreçlerin dijitalleşmesi ve izlenebilirliğin artırılması temel hedeftir.

Verimlilik Altyapısı: ERP Sistem İyileştirme Projesi ve İhale Yönetim Yazılımının Geliştirilmesi Projeleri ile iş süreçlerinde manuel işlemlerin azaltılması ve Dijitalleşen Süreç Sayısının olgunluk seviyesinin maksimuma ulaşması hedeflenmektedir. Bu, özellikle maliyet takibi ve bütçe uyumu gibi kritik finansal süreçlerde etkinliği maksimize edecektir.

Kalite ve Risk Güvencesi: EFQM çalışmalarının ve Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) etkinliğinin artırılması ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (ISO 27001) sertifikasyonunun alınması ve COSO sistemine uygun kurumsal risk ve iç

kontrol mekanizmasının oluşturulmasıyla kurumsal riskleri düşürerek operasyonel güvenilirliği artıracaktır.

- **Tedarik Zinciri:** Kritik Tedarikçi Sözleşme Oranını %70'e çıkararak ve Tedarik Zinciri Risk Skorunu düşürerek, operasyonel süreklilik güvence altına alınacaktır.

Organizasyonel Yetkinlik ve Kültür Gelişimi

Çalışan Markası Olmak odağı doğrultusunda, Kurumun yetenek yönetimi ve liderlik yetkinlikleri geliştirilecektir.

- **İş Gücü Devir Hızı Yönetimi:** Çalışan Devir Hızının düşürülmesi ve Çalışan Bağlılığı Endeksi'nin yükseltilmesi ile iş gücü istikrarı sağlanacaktır. Nitelikli pozisyonlar için İşe Alım Süresi 30 güne düşürülecektir.
- **Yetkinlik Gelişimi:** Yıllık Çalışan Başına Eğitim Saatinin artırılması hedeflenmektedir. Liderlik Gelişim Programları ve İç Koçluk/Mentorluk sistemleri ile Kurum içi liderlik yetkinlik skoru artırılacaktır.
- **Performans ve Kültür:** Performans Yönetim Sisteminin (PYS) kurulumu ve etkin kullanımı Hedeflere Uyum Oranını yükseltecek ve bireysel performansların stratejik hedefleri desteklemesini güvence altına alınacaktır

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