



# 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



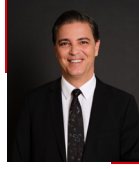
**Murat ALTIKARDEŞLER**

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



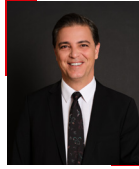
**Murat ALTIKARDEŞLER**

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



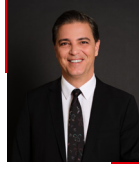
**Murat ALTIKARDEŞLER**

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



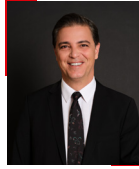
**Murat ALTIKARDEŞLER**

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



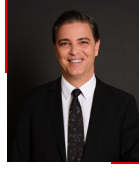
**Murat ALTIKARDEŞLER**

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



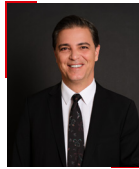
**Murat ALTIKARDEŞLER**

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi  
İcra Kurulu Başkanı



**Mehmet Şükrü IŞIKLI**

İcra Kurulu Başkan Vekili  
Genel Müdür



**Murat Kaan SAK**

İcra Kurulu Üyesi  
İnsan & Kültür



**Büşra DOĞAN BOYSAN**

İcra Kurulu Üyesi  
Satış & Pazarlama



**Engin IŞIK**

İcra Kurulu Üyesi  
Dijital Dönüşüm



**Elçin İLCİ KARAKAŞ**

İcra Kurulu Üyesi  
Hukuk Müşavirliği



**Savaş AYDIN**

İcra Kurulu Üyesi  
Operasyonel Denetim  
Yasa & Dış İlişkiler



**Murat ALTIKARDEŞLER**

İcra Kurulu Üyesi  
Mali Hizmetler  
(Vekaleten)



**Murat Kaan SAK**

İcra Kurulu Üyesi  
Strateji & Kurumsal Gelişim  
(Vekaleten)



## ■ Murat Kaan Sak

İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı

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

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

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

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

## ■ Büşra Doğan Boysan

Satış, Pazarlama ve Kurumsal İletişimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

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

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

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

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

## ■ Engin Işık

Dijital Dönüşüm Genel Müdür Yardımcısı

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

## Savaş Aydın

Tepe Kurumsal Denetim, Yasa ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı

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

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

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

## Elçin İlci Karakaş

Kıdemli Hukuk Müşaviri

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

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

## Tepe Kurumsal Organizasyon Şeması



# STRATEJİ ÇALIŞMALARI

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

## Önceki Çalışmalar ile Karşılaştırma

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

## Planlama Ekibi ve Metodolojisi

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

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

### Planlama Ekibi ve Katılımcı Yaklaşım

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

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

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

### Metodolojik Çerçeve ve Analiz Seti

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

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

## Stratejik Hizalanma ve Yönetim Modeli

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

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

## Vizyon ve Amaç

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



### Vizyon

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



### Amaç

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

## Temel Değerler

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

## Stratejik Tema

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

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Müşteri</b>                | 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.                                                                |
| <b>Çalışan</b>                | 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. |
| <b>Sürdürülebilir Gelecek</b> | 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 ONE

MEHMET ŞÜKRÜ IŞIKÇI  
TEPE ONE ŞİRKET TANITIMI  
TEPE ONE TARİHÇESİ  
TEPE ONE ORGANİZASYON ŞEMASI  
TEPE ONE VİZYON AMAÇ VE TEMEL DEĞERLER  
ÜRÜN VE HİZMET TANITIMI  
MÜŞTERİ VE ÜRÜN ANALİZİ  
MARKA ANALİZİ  
OPERASYONEL DURUM ANALİZİ  
FİNANSAL DURUM ANALİZİ  
İÇ DİŞ ÇEVRE ANALİZİ (SWOT, PESTLE, REKABET ANALİZİ)  
ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ  
STRATEJİK TEMA-ODAK-HEDEFLER  
GELİŞİM PLANI



## ■ Mehmet Şükrü Işıkcı

İcra Kurulu Başkan Vekili – Genel Müdür | Tepe İSG – Tepe One

Mehmet Şükrü Işıkcı, Bilkent Holding bünyesinde uzun yıllara dayanan profesyonel deneyimiyle, Tepe Kurumsal şirketlerinde üst düzey yöneticilik görevleri üstlenmektedir.

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunu olan ve mali müşavir unvanına sahip Işıkcı, 1989 yılında Tepe İnşaat'ta muhasebe ve finans süreçlerinde göreve başlamıştır. Kariyerinin neredeyse tamamını Bilkent Holding bünyesinde geçiren Işıkcı; muhasebe, finans, mali ve idari işler ile operasyon alanlarında grup şirketlerinin farklı kademelerinde görev almıştır. Bu süreçte Tepe Menkul Değerler A.Ş., Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri San A.Ş., Tepe Güvenlik A.Ş. ve Tepe Servis ve Yönetim A.Ş. başta olmak üzere çeşitli şirketlerde koordinatörlük, direktörlük ve genel müdür yardımcılığı gibi yönetsel sorumluluklar üstlenmiştir.

Uzun yıllara dayanan bu çok yönlü tecrübesi doğrultusunda, 2016 yılından bu yana Tepe İSG'nin genel müdürlük görevini yürüten Mehmet Şükrü Işıkcı, günümüzde Tepe One'ın da genel müdürlüğünü üstlenmektedir. Mali disiplin ile operasyonel verimliliği bir arada yöneten yaklaşımıyla, iş sağlığı ve güvenliği ile entegre hizmet alanlarında kurumsallaşma, sürdürülebilir büyüme ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalara liderlik etmektedir.

## ■ Tepe ONE Şirket Tanıtımı

Tepe Servis Kart Hizmetleri A.Ş.; **Tepe One** markasıyla Türkiye'nin en köklü ve saygın topluluklarından biri olan **Bilkent Holding** bünyesinde faaliyet gösteren, %100 Türk sermayeli bir teknoloji ve hizmet şirkettir.

Sektörün en genç ve dinamik oyuncularından biri olarak konumlanan Tepe One; işletmelere **"Yemek Kartı"**, **"Hediye Kartı"** ve **"Filo Kiralama"** alanlarında kurumsal çözümler sunmaktadır. Şirket, küresel rakiplerin ağırlıkta olduğu bir pazarda faaliyet göstermektedir.

### Faaliyet Alanları ve Hizmet Ağı

Kuruluş, operasyonlarını iki ana stratejik iş kolu üzerinden yürütmektedir:

- **Akıllı Kart Sistemleri (Yemek & Hediye):** Multinet ile gerçekleştirilen stratejik iş birliği sayesinde, Türkiye genelinde 81 ilde 40.000'e yakın kafe, restoran ve markette geçerli, yaygın bir hizmet ağına sahiptir. Bu altyapı, kurumsal müşterilere tek fatura ile muhasebe kolaylığı ve operasyonel maliyet avantajı (Vergi/SGK istisnası) sunmaktadır.
- **Filo Kiralama Hizmetleri:** Grup içi ve grup dışı müşterilere yönelik uzun dönemli operasyonel araç kiralama ve filo yönetimi hizmetleri sağlamaktadır.

## ■ Tepe ONE Tarihçesi

**Tepe One**, Bilkent Holding'in hizmet sektöründeki köklü deneyimini, finansal teknoloji (FinTech) ve kurumsal çözümler alanına taşıma vizyonuyla kurulmuştur. Şirket, sektördeki diğer oyuncuların aksine %100 yerli sermaye yapısı ve bir vakıf iştiraki olma özelliğiyle benzersiz bir konuma sahiptir.

Şirketin tarihsel gelişimindeki önemli kilometre taşları aşağıda özetlenmiştir:

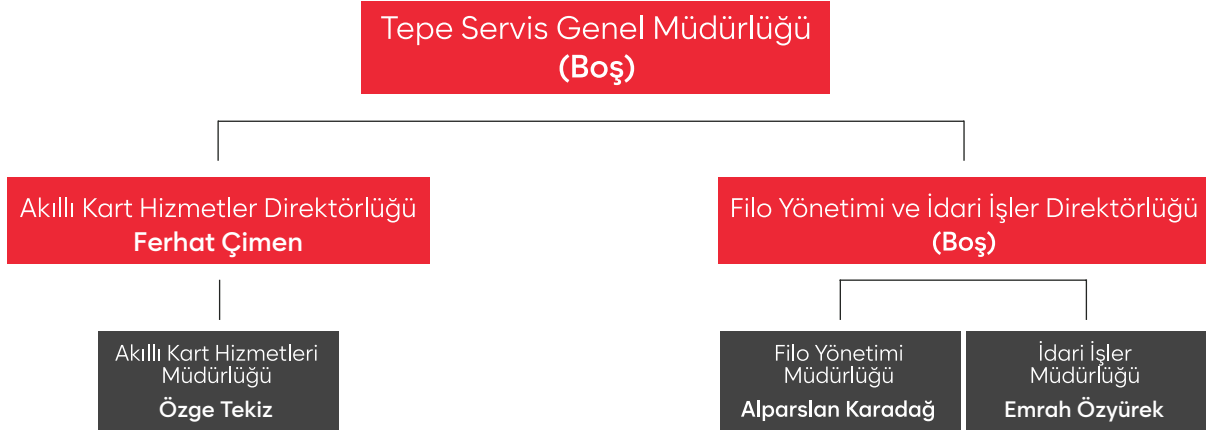
- **Kuruluş ve Yapılanma:** Şirket, Bilkent Holding iştiraklerinden Tepe Destek Hizmetleri Eğitim Danışmanlık A.Ş. (%99,99) ve Bilkent Holding A.Ş. (%0,01) ortaklığıyla, 50.000 TL ödenmiş sermaye ile kurulmuştur [Ortaklık Dosyası]. Kuruluş amacı, holding bünyesindeki ve dış pazardaki kurumsal firmaların yemek kartı ve filo kiralama ihtiyaçlarına tek elden, profesyonel çözümler sunmaktır.

- **Stratejik İş Birlikleri:** Faaliyetlerine güçlü bir başlangıç yapmak adına, sektörün öncü oyuncularından Multinet ile stratejik iş birliği anlaşması imzalanmıştır. Bu hamle ile şirket, kurulduğu andan itibaren Türkiye genelinde 81 ilde ve 40.000'e yakın üye iş yerinde geçerli bir altyapıya kavuşmuştur.

- **Marka Dönüşümü (Tepe One):** Başlangıçta "Tepe Servis Kart" unvanıyla faaliyet gösteren şirket, dijitalleşme vizyonu ve yeni nesil hizmet anlayışını daha güçlü yansıtmak amacıyla kurumsal kimliğini "Tepe One" olarak yenilemiştir. Bu dönüşüm, şirketin sadece bir kart tedarikçisi değil, "hepsi bir arada" (All-in-One) çözüm ortağı olma iddiasını simgelemektedir.

- **Hizmet Çeşitliliği:** Yemek kartı ile başlayan yolculuk, kurumsal hediye kartları ve filo kiralama hizmetlerinin de portföye eklenmesiyle genişlemiş; şirket bugün kurumsal gider yönetimi konusunda uçtan uca hizmet veren bir yapıya evrilmiştir.

## Tepe ONE Organizasyon Şeması



## Tepe ONE Vizyon Amaç ve Temel Değerler

Tepe One'in varoluş amacı, gelecek projeksiyonu ve kurumsal kültürü; Bilkent Holding'in değerler bütünü ve şirketin stratejik analiz çıktıları doğrultusunda aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

### Vizyon

"Sektörün en genç ve dinamik oyuncusu olarak; dijitalleşme ve müşteri deneyiminde standartları belirleyen, %100 yerli sermaye gücüyle Türkiye'nin en çok tercih edilen ve güvenilen kurumsal çözüm ortağı olmak."

### Amaç

"Kurumların ve çalışanların hayatını kolaylaştıran; Bilkent Holding güvencesiyle geliştirdiğimiz esnek, hızlı ve teknolojik ödeme sistemleri ve filo çözümleriyle, paydaşlarımıza sürdürülebilir maliyet avantajı ve operasyonel mükemmellik sunmaktır."

### Temel Değerler

Tepe One'in tüm iş süreçlerine ve kararlarına yön veren temel inançları şunlardır:

- **Güven ve İtibara Önem Veririz:** Bilkent Holding çatısı altında, şeffaf, hesap verebilir ve etik değerlere tam bağlıyız.
- **Müşteri Odaklıyız:** Müşterinin ihtiyacını dinleyen, "butik ve esnek" çözümler üreten yaklaşıma göre hareket ederiz.
- **Yenilikçiyiz:** Teknolojiyi (Sanal Kart, QR) iş yapış biçiminin merkezine alan bir dijital vizyona sahibiz.
- **Toplumsal Faydaya Katkı Sağlarız:** Vakıf iştiraki olma bilinciyle eğitime ve topluma katkı sağlama sorumluluğu ile hareket ederiz.

## Ürün ve Hizmet Tanıtımı

Tepe One, kurumsal işletmelerin operasyonel yüklerini hafifletmek ve çalışan memnuniyetini artırmak amacıyla iki ana iş kolunda bütünsel çözümler sunmaktadır: **Akıllı Kart Sistemleri** ve **Filo Kiralama Hizmetleri**. Şirket, "Tek Fatura, Çoklu Çözüm" yaklaşımıyla müşterilerine maliyet ve yönetim avantajı sağlamaktadır.

### Akıllı Kart Sistemleri (Yemek ve Hediye Kartı)

Tepe One, stratejik ortağı Multinet'in altyapısını kullanarak Türkiye'nin en yaygın üye iş yeri ağına sahip kart çözümlerini sunmaktadır.

#### ■ Tepe One Yemek Kartı

**Kapsam:** Türkiye genelinde 81 ilde, kafe, restoran, büfe ve marketlerden oluşan 40.000'e yakın üye iş yerinde geçerlidir.

**Vergi Avantajı:** İşverenlere %100 vergi ve SGK primi muafiyeti sağlayarak personel giderlerinde %40'a varan tasarruf imkânı sunar.

**Operasyonel Kolaylık:** Tüm çalışanların yemek harcamaları için ayda tek bir fatura kesilerek muhasebe süreçlerini sadeleştirir.

**Dijital Kullanım:** Fiziki karta ihtiyaç duymadan, mobil uygulama üzerinden QR kod ile temassız ödeme (Mobil Cüzdan) imkânı sağlar.

## ■ Tepe One Hediye Kartı

**Kullanım Alanı:** Bayramlar, yılbaşı, özel günler veya performans ödülleri için kullanılan kurumsal hediye çözümüdür.

**Esneklik:** Giyimden elektroniğe, marketten akaryakıta kadar on binlerce noktada geçerli bakiyeler tanımlanabilmektedir.

**Aynı Yardım Statüsü:** İşverenlere aynı yardım kapsamında vergi avantajı sağlar.

## Filo Kiralama Hizmetleri

Tepe One, kurumsal müşterilerin araç ihtiyaçlarını "Operasyonel Kiralama" modeliyle karşılamaktadır. Bu hizmet, sadece araç temini değil, filonun tüm yaşam döngüsünün yönetimini kapsar.

- **Uzun Dönem Kiralama:** Müşterilerin ihtiyacına uygun marka ve model binek/ticari araçların, belirlenen süre (genellikle 24-36 ay) ve kilometre limitleriyle kiralanmasıdır.
- **Bakım ve Onarım Yönetimi:** Periyodik bakımlar, lastik değişimleri ve arıza onarımları Tepe One'ın anlaşmalı servis ağında yönetilir; müşteriye ek maliyet çıkarmaz.
- **Hasar ve Sigorta Yönetimi:** Kasko, trafik sigortası ve hasar süreçlerinin takibi ile 7/24 yol yardım ve ikame araç hizmeti sunulur.
- **İkinci El Değerlendirme:** Kiralama süresi dolan araçların, piyasa koşullarına göre en optimum değerle ikinci el satış operasyonu yürütülür.

## 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 **%80,6** seviyesindedir.
- **Çaba Skoru (CES):** Müşteri Efor Skoru (CES), Müşterilerden, ürün veya hizmetleri kullanım kolaylığını "zor" veya "kolay" bir ölçekte derecelendirmelerini ister Müşterilerimizin taleplerini karşılama kolaylığındaki CES skorumuz **86,1** seviyesindedir.
- **Müşteri Memnuniyet Oranı:** Aktif müşteri portföyümüzde yapılan ölçümlerde genel memnuniyet oranı **%94,9** bandında seyretmektedir.

## ■ Müşteri ve Ürün Analizi

Tepe One, iş modelini; kurumsal müşterilerin "Maliyet Yönetimi" ve "Operasyonel Verimlilik" ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurgulamıştır. Müşteri tabanı, stratejik önceliklerine göre üç ana segmentte analiz edilmiştir.

### Müşteri Segmentasyonu

İş Modeli Kanvası ve Paydaş Dinleme çıktılarına göre Tepe One'ın müşteri portföyü şöyledir:

#### ■ Grup İçi Müşteriler (Stratejik Taban):

**Tanım:** Bilkent Holding iştirakleri (Tepe Savunma, Tepe Servis, BCC Catering vb. grup şirketleri).

**Özellik:** Nakit akışını garantileyen, sadakatin %100 olduğu, ancak büyüme potansiyeli sınırlı olan "Güvenli Liman" segmentidir. Cironun büyük kısmı halen bu gruptan gelmektedir.

### Müşteri Değer Önerisi Analizi

Müşterilerin Tepe One ürünlerini (Yemek Kartı ve Filo) tercih etme nedenleri, somut finansal ve operasyonel faydalara dayanmaktadır:

#### ■ A. Finansal Değer: "Vergi Kalkanı"

**Yemek Kartı:** İşverenler için en büyük motivasyon kaynağı devlet teşvikleridir. 2026 yılı için günlük 330 TL (KDV Dahil) tutarındaki yemek bedelinin Gelir Vergisi ve SGK priminden istisna tutulması, işverene önemli tasarruf sağlamaktadır.

**Filo Kiralama:** Şirketler, araç satın almak yerine kiralayarak özsermayelerini bağlamamakta (CAPEX tasarrufu) ve kira bedellerini gider göstererek vergi avantajı sağlamaktadır.

## ■ B. Operasyonel Değer: "Yönetim Kolaylığı"

**Tek Fatura Sistemi:** Binlerce çalışanın yemek fişini tek tek muhasebeleştirmek yerine, Tepe One'dan gelen tek bir fatura ile süreç yönetilir. Bu durum, muhasebe departmanlarının iş yükünü %80 oranında azaltmaktadır.

**Seçme Özgürlüğü:** Özellikle genç çalışanlar (Z Kuşağı), şirketin belirlediği yemekhanede yemekten, kart bakiyesiyle dilediği restoranda veya markette harcama yapmayı tercih etmektedir. Bu durum, Tepe One ürününü bir "Yan Hak" haline getirmektedir.

## Gelir Modeli ve Fiyatlandırma Stratejisi

Tepe One'ın finansal sürdürülebilirliği, işlem hacmine dayalı komisyon ve kiralama gelirlerine dayanır:

### ■ Akıllı Kart Gelirleri:

**Hizmet Komisyonu:** Müşterinin yüklediği bakiye üzerinden alınan (veya rekabet nedeniyle verilen) yüzdesel komisyonlar.

**Aracılık Primi (Breakage/Slippage):** Multinet ile yapılan anlaşma gereği, harcanan bakiye üzerinden elde edilen gelir paylaşımları.

### ■ Filo Kiralama Gelirleri:

**Kira Geliri:** Uzun dönemli sözleşmelerden elde edilen aylık sabit gelirler.

**İkinci El Satış Geliri:** Kiralama süresi biten araçların piyasada satılmasıyla elde edilen "Değer Artış Kazancı". Enflasyonist ortamda bu kalem, operasyonel kârlılığın önüne geçebilmektedir.

## ■ Marka Analizi

Tepe One'ın marka yolculuğu; Bilkent Holding'in köklü kurumsal itibarını arkasına alarak, sektörde "güvenilir yerli liman" algısını pekiştirme ve "Tepe Servis Kart" kimliğinden modern "Tepe One" kimliğine dönüşüm üzerine kurgulanmıştır.

### Mevcut Marka Algısı ve Bilinirlik

Şirketin içsel analizleri (SWOT ve Paydaş Dinleme), markanın mevcut durumuna dair dürüst bir tablo ortaya koymaktadır:

**Düşük Bilinirlik:** Sektör genelinde marka bilinirliği, küresel rakiplere (Pluxee, Edenred, Multinet, Metropol) kıyasla henüz istenen seviyede değildir. SWOT analizinde "**Marka bilinirliğinin az olması**" ve "**Reklam-pazarlama faaliyetlerinin zayıf olması**", şirketin en temel zayıf yönü olarak tespit edilmiştir.

**Holding Güvencesi:** Markanın en güçlü dayanağı, Bilkent Holding iştiraki olmasıdır. Bu aidiyet, müşteriler nezdinde finansal sürdürülebilirlik ve etik ticaret konularında sarsılmaz bir "**Güven**" algısı yaratmaktadır.

### Marka Dönüşümü: "Tepe One"

Şirket, sadece bir kart tedarikçisi olmadığını, kurumsal gider yönetimi ve filo kiralama dahil bütünleşik çözümler sunduğunu vurgulamak adına isim değişikliğine gitmiştir.

■ **Yeni Kimlik:** "Tepe Servis Kart" isminden "**Tepe One**" ismine geçiş; şirketin "Hepsi Bir Arada" (All-in-One) çözüm sunma vizyonunu simgelemektedir.

■ **Değer Vaadi:** Marka, müşterilerine sadece bir ödeme aracı değil, "**Eğitime Kaynak Yaratın Vakıf Şirketi**" ve "**%100 Yerli Sermaye**" değerlerini sunarak duygusal bir bağ kurmayı hedeflemektedir.

### Hedeflenen Marka Stratejisi (2026-2030)

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

**Tek Marka Algısı:** Şirket, Yemek Kartı ve Filo hizmetlerini ayrıştırılmış yapılar yerine, güçlü bir "**Tek Marka Algısı**" altında birleştirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda "**Tek Marka Algı Skoru Artış Oranı**" ölçümlenecek ve yıllık **%30 oranında artış** hedeflenecektir.

■ **Görünürlük ve Etkileşim:** Marka bilinirliğini artırmak adına dijital medya yatırımlarına ağırlık verilecek ve "**Sosyal Medya Etkileşim Artış Oranı**" hedefi takip edilecektir [5].

■ **Sektörel Otorite:** Sektörel derneklerle (TYS, TOKKDER) stratejik iş birlikleri kurularak, markanın sektördeki "oyun kurucu" konumu pekiştirilecektir.

## Operasyonel Durum Analizi

Tepe One'in operasyonel yapısı; "Akıllı Kart" ve "Filo Kiralama" olmak üzere iş yapış dinamikleri birbirinden tamamen farklı iki ana hat üzerinden yürütülmektedir.

### Akıllı Kart Operasyonları

Akıllı kart operasyonu, teknik altyapı olarak büyük ölçüde dış kaynağa bağımlı, ancak müşteri yönetiminin içeride yapıldığı hibrit bir modelle çalışmaktadır.

■ **Altyapı Yönetimi:** Kart basımı, POS ağı yönetimi ve teknik provizyon işlemleri stratejik ortak Multinet üzerinden yürütülmektedir. Bu durum, operasyonel maliyetleri düşürse de sistem ve uygulama değişikliklerine anlık müdahale edememe riski yaratmaktadır.

■ **Entegre Veri Yönetimi Sorunu:** Paydaş analizlerinde öne çıkan en kritik operasyonel sorun; süreçlerin "Multinet Paneli- Excel- SAP" üçgeninde manuel ve dağınık şekilde takip edilmesidir. Bu durum, mükerrer iş yüküne ve hata riskine neden olmaktadır.

■ **Fatura ve Tahsilat:** Aylık ortalama 300-350 adet proformanın resmi faturaya dönüştürülmesi süreci, grup şirketi Bilkent OHM desteğiyle yürütülmektedir.

### Filo Yönetim Operasyonları

Filo operasyonu; araç tedariki, kiralama süreci ve ikinci el satış döngüsünü kapsayan daha karmaşık bir lojistik yönetimini gerektirmektedir.

■ **Tedarik ve Stok Yönetimi:** Şirket, finansal verimlilik adına stoklu araç tutmamaktadır. Ancak bu durum, anlık gelen müşteri taleplerine hızlı araç sunulamaması ve fiyat tekliflerinde rekabetçi olunamaması sonucunu doğurmaktadır.

■ **Bakım ve Hasar Yönetimi:** Kiradaki araçların bakım ve hasar süreçleri, anlaşmalı servis ağları üzerinden yönetilmektedir. Ancak **7/24 hizmet veren bir çağrı merkezi yapısının olmaması**, mesai dışı kaza/arıza durumlarında hizmet kalitesini düşürmektedir.

### Operasyonel Riskler ve Gelişim Alanları

Mevcut durum analizi ışığında iyileştirilmesi gereken öncelikli alanlar şunlardır:

■ **Dijital Entegrasyon:** Akıllı kart operasyonundaki manuel takibin (Excel/SAP) dijital bir arayüzle "Tek Kaynağa" dönüştürülmesi operasyonel mükemmellik için gerekliliktir.

■ **Süreç Otomasyonu:** Filo tarafında bakım, onarım ve lastik ömrü gibi verilerin otomasyonla takip edilmesi, maliyet kaçacağını önleyecektir.

■ **Hizmet Sürekliliği:** Filo müşterileri için 7/24 yol yardım ve destek hattı kurulması (veya dış kaynakla çözülmesi), müşteri memnuniyeti için kritiktir.

## Finansal Durum Analizi

Tepe One'in finansal yapısı; Bilkent Holding'in güçlü özkaynak desteği, düşük borçluluk oranı ve "Akıllı Kart" ile "Filo" operasyonlarından elde edilen düzenli nakit akışı (Cash Flow) üzerine kuruludur. Şirket, 2026-2030 döneminde halka arz vizyonuna uyumlu, şeffaf ve denetlenebilir bir finansal yönetim modelini benimsemiştir.

### Sermaye ve Ortaklık Yapısı

Şirket, tamamı ödenmiş sermaye ile faaliyet göstermektedir. Sermaye yapısı, dış borçlanma ihtiyacını minimize eden ve grup içi sinerjiyi maksimize eden bir modelle kurgulanmıştır.

#### ■ Sermaye Dağılımı:

%99,99: Tepe Destek Hizmetleri Eğitim Danışmanlık A.Ş.

%0,01: Bilkent Holding A.Ş.

Bilkent Holding bünyesindeki diğer hizmet şirketlerinin finansal yapılarının sadeleştirilmesi ve çapraz ortaklıkların düzenlenerek daha şeffaf bir yapıya kavuşturulması hedeflenmektedir. Bu strateji, Tepe One'in finansal kredibilitesini artıracak önemli bir adımdır.

## Gelir Yapısı ve Finansal Riskler

Tepe One'in gelir modeli ve finansal sürdürülebilirliği iki ana faktöre dayanmaktadır:

■ **Grup İçi Gelir Güvencesi:** Cironun önemli bir kısmının Bilkent Holding iştiraklerinden gelmesi, tahsilat riskini sıfıra yakın bir seviyede tutmaktadır. Bu durum, şirketin nakit akışını tahmin edilebilir kılmaktadır.

■ **Vergi ve Teşvik Yönetimi:** İş modelinin temel dayanağı olan vergi avantajları, şirketin kârlılığını doğrudan etkilemektedir. 2025 yılı günlük yemek bedeli istisnasının 264 TL olması, pazarın işlem hacmini ve dolayısıyla şirketin komisyon gelir potansiyelini artırmıştır. 2026 yılı için günlük 330 TL (KDV Dahil) tutarındaki yemek bedelinin Gelir Vergisi ve SGK priminden istisna tutulması, işverene önemli tasarruf sağlamaktadır.

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

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

Tepe One'in mevcut stratejik konumunu belirlemek amacıyla yapılan SWOT analizi; kurumun içsel yetkinliklerini ve dışsal çevre faktörlerini detaylandırmaktadır. Bu analiz, 2026-2030 stratejilerinin temel dayanağını oluşturmaktadır.

#### ■ Güçlü Yönler

Şirketin rekabet avantajı yaratan ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran içsel yetkinlikleri şunlardır:

**Holding Gücü ve İtibarı:** Bilkent Holding'in finansal gücünün, marka itibarının ve güvenilirliğinin arkada olması.

**Yaygın Hizmet Ağı:** Multinet iş birliği sayesinde 81 ilde ve 40.000 üye iş yerinde geçerli, operasyonel olarak oturmuş bir altyapıya sahip olunması.

**Vakıf Motivasyonu:** Elde edilen gelire Bilkent Üniversitesi'ne kaynak yaratılması, paydaşlar nezdinde güçlü bir manevi motivasyon ve tercih sebebi oluşturmaktadır.

**Grup İçi Tahsilat Garantisi:** Bilkent Holding şirketlerine verilen hizmetlerde (özellikle Filo tarafında) tahsilat riskinin sıfıra yakın olması.

**Operasyonel Çeviklik:** Karar alma süreçlerinin hızlı olması ve müşteri taleplerine proaktif dönüş yapılabilmesi.

**Kalite ve Denetim Standartları:** ISO 9001, 14001, 27001 gibi kalite yönetim sistemlerine sahip olunması ve şeffaflık yönetim anlayışı.

**Yazılım Yetkinliği:** Şirketin kendi kart yazılım altyapısını geliştirebilme kabiliyeti ve kendi yazılımlarının da kullanıma hazır durumda olması.

#### ■ Zayıf Yönler

Şirketin performansını sınırlayan ve iyileştirilmesi gereken gelişim alanları şunlardır:

**Marka Bilinirliği:** Sektör genelinde (özellikle grup dışı pazarda) marka bilinirliğinin ve reklam-pazarlama faaliyetlerinin zayıf olması.

**Teknolojik Bağımlılık:** Mevcut operasyonda Multinet altyapısının kullanılması nedeniyle, sistem ve uygulama değişikliklerine doğrudan müdahale edilememesi.

**Rekabet Kısıtları:** Dış müşterilere, rakiplerin sunduğu agresif vade ve iskonto oranlarının sunulamaması.

**Müşteri Portföyü Riski:** Cironun çok büyük bir kısmının grup içi şirketlere dayanması; dış pazar payının henüz düşük olması.

**Filo Operasyonel Kısıtları:** Stokta araç bulundurulamaması nedeniyle anlık taleplere cevap verilememesi ve 7/24 çağrı merkezi hizmetinin bulunmaması.

**İnovasyon Eksikliği:** Yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojilerin iş süreçlerinde henüz etkin kullanılmaması.

1. Holding Gücü ve İtibarı
2. Yaygın Hizmet Ağı
3. Vakıf Motivasyonu
4. Grup İçi Tahsilat Garantisi
5. Operasyonel Çeviklik
6. Kalite ve Denetim Standartları
7. Yazılım Yetkinliği

S

1. Marka Bilinirliği
2. Teknolojik Bağımlılık
3. Rekabet Kısıtları
4. Müşteri Portföyü Riski
5. Filo Operasyonel Kısıtları
6. İnovasyon Eksikliği

W

## ■ Fırsatlar

Dış çevrede gelişen ve Tepe One'ın lehine kullanabileceği potansiyel büyüme alanlarıdır:

**Gençleşen Çalışan Profili:** İş dünyasında genç neslin artmasıyla, geleneksel yemekhane yerine yemek kartı kullanım tercihinin yükselmesi.

**Dijitalleşme Trendi:** Sanal kart, QR ile ödeme ve mobil uygulamaların yaygınlaşmasıyla fiziki kart maliyetlerinin düşmesi ve kullanım kolaylığı sayesinde artan talep.

**Grup İçi Sinerji:** Holding bünyesindeki diğer şirketlerle (Tepe Savunma, Tepe İSG vb.) çapraz satış ve ortak proje imkanları.

**Yan Hakların Önemi:** Yemek kartının çalışan bağlılığı için kritik bir "Bonus/Yan Hak" uygulaması olarak değer kazanması.

**Filo Pazarı:** Dış firmalardan gelen kurumsal kiralama taleplerinin artması ve 2. el araç piyasasındaki hareketlilik.

**Yasal Düzenlemeler:** Ticaret Bakanlığı regülasyonları ile sektördeki yıkıcı iskonto rekabetinin sınırlandırılması ihtimali.

## ■ Tehditler

Şirketin kontrolü dışında gelişen ve stratejik hedefleri engelleyebilecek risk faktörleridir:

**Mevzuat Değişiklikleri:** Yemek kartı ödemelerindeki Vergi ve SGK muafiyetlerinin devlet tarafından kaldırılması veya azaltılması riski.

**Güçlü Rakipler:** Sektörün 3 büyük küresel oyuncu (Multinet, Sodexo, Ticket) tarafından baskın bir şekilde domine edilmesi.

**Ekonomik Belirsizlik:** Enflasyon ve ekonomik krizlerin, müşteri firmaların personel azaltmasına veya kapanmasına yol açarak ciro kaybı yaratması.

**Filo Riskleri:** Otomotiv tedarik sorunları, araçların kullanıcı kaynaklı erken yıpranması ve 2. el değer belirsizlikleri.

**Denetim Baskısı:** Denetleyici kurumların (Rekabet Kurumu, Ticaret Bakanlığı) incelemelerini ve denetimlerini sıklaştırması ve olası cezai yaptırımlar.

1. Gençleşen Çalışan Profili
2. Dijitalleşme Trendi
3. Grup İçi Sinerji
4. Yan Hakların Önemi
5. Filo Pazarı
6. Yasal Düzenlemeler



1. Mevzuat Değişiklikleri
2. Güçlü Rakipler
3. Ekonomik Belirsizlik
4. Filo Riskleri
5. Denetim Baskısı



## ■ Pestle Analizi

Tepe One'ın faaliyet gösterdiği dış çevreyi şekillendiren makro faktörler; Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel boyutlarıyla analiz edilmiştir. Bu analiz, stratejik planın risk ve fırsat haritasını oluşturmaktadır.

## ■ Politik Faktörler

Yemek kartı sektörünün varlığı, büyük ölçüde devletin sağladığı vergi teşviklerine dayanmaktadır. Hükümet politikalarının sektöre etkileri aşağıdadır:

| Faktör                     | Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vergi ve SGK Muafiyetleri  | Kritik Tehdit: Devletin yemek bedeli istisnalarını (Vergi/SGK muafiyeti) kaldırması veya azaltması durumunda, işverenlerin yemek kartı talebi ciddi oranda düşebilir. Bu, sektörün en büyük varoluş riskidir. |
| Nakit Ödeme Düzenlemesi    | Tehdit: Hükümetin yemek yardımlarının nakit ödenmesine yönelik vergi istisnasını yeniden yürürlüğe koyması, kart kullanımını azaltabilir.                                                                     |
| Kullanım Alanı Sınırlaması | Tehdit: Kartların market alışverişlerinde kullanımının yasal olarak sınırlandırılması ihtimali, kullanıcı tercihinin olumsuz etkileyebilir.                                                                   |
| Vergi Teşvikleri (Filo)    | Fırsat: Elektrikli araç alımlarına yönelik ÖTV indirimleri ve vergi teşvikleri, filo maliyetlerini düşürmek için fırsat yaratmaktadır.                                                                        |

## ■ Ekonomik Faktörler

Şirketin finansal performansını ve müşteri talebini doğrudan etkileyen makroekonomik göstergeler şunlardır:

| Faktör                       | Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)                                                                                                                                      |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kayıt Dışı ile Mücadele      | Fırsat: Devletin kayıt dışı ekonomiyi önlemek adına çalışan haklarını belgelemeyi ve dijitalleştirmeyi teşvik etmesi, kurumsal yemek kartı sektörünü büyütmetedir. |
| Faiz Oranları                | Tehdit: Yüksek faiz oranları, filo kiralama tarafında araç finansman maliyetlerini artırmakta ve kiralama taleplerini baskılamaktadır.                             |
| Enflasyon ve Satın Alma Gücü | Tehdit: İşverenlerin yemek bedeli artışlarını enflasyonun altında yapması, kart işlem hacminde reel ciro kaybına neden olmaktadır.                                 |
| Pazar Domine Edilmesi        | Tehdit: Sektörün 3 büyük yabancı firma (Multinet, Sodexo, Ticket) tarafından domine edilmesi, rekabeti zorlaştırmaktadır.                                          |

## ■ Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumsal eğilimlerin ve tüketici alışkanlıklarının pazara yansımalarıdır:

| Faktör                       | Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)                                                                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Boycot Eğilimi ve Yerli Mali | Fırsat: Yabancı sermayeli yemek kartı şirketlerine yönelik kamuoyundaki boykot çağrıları; %100 yerli sermayeli Tepe One için pazar payı artırma fırsatı sunmaktadır. |
| Genç Çalışan Profili         | Fırsat: İş hayatına katılan genç neslin (Z Kuşağı), geleneksel yemekhane yerine seçme özgürlüğü sunan yemek kartlarını tercih etmesi.                                |
| Uzaktan/Hibrit Çalışma       | Tehdit: Evden çalışma modelinin kalıcı hale gelmesi, ofis çevresindeki yemek tüketimini ve dolayısıyla kart kullanım sıklığını azaltabilir.                          |
| Yan Hak Algısı               | Fırsat: Yemek kartının sadece bir öğün aracı değil, çalışan bağlılığını artıran değerli bir "Yan Hak" olarak görülmesi.                                              |

## ■ Teknolojik Faktörler

Sektörü dönüştüren teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme fırsatlarıdır:

| Faktör              | Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)                                                                                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mobil ve QR Ödeme   | Fırsat: Fiziki POS cihazı zorunluluğunun kalkması ve temassız ödemenin yaygınlaşması, kurulum ve kart basım maliyetlerini düşürmektedir.                                                            |
| Altyapı Bağımlılığı | Kritik Tehdit: Teknik altyapıda Multinet sistemlerinin kullanılması; olası bir sistem arızası, sızıntı veya veri ihlali durumunda Tepe One'ın hizmet verememesine ve itibar kaybına neden olabilir. |
| Filo Otomasyonu     | Fırsat: Araç takip ve bakım verilerinin otomatik raporlanması, filo yönetiminde maliyet tasarrufu sağlamaktadır.                                                                                    |

## ■ Yasal Faktörler

Faaliyetleri sınırlayan veya düzenleyen yasal çerçeve:

| Faktör                             | Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)                                                                                                                                          |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ticaret Bakanlığı Yönetmelikleri   | Fırsat: Üye iş yerlerinden alınan komisyon oranlarına getirilen tavan fiyat uygulamaları veya değişiklikler, kârlılığı doğrudan etkilemektedir.                        |
| Kişisel Verilerin Korunması Kanunu | Tehdit: Kart kullanıcılarının ve filo müşterilerinin verilerinin güvenliği, yasal yaptırımlar açısından kritik risk taşımaktadır.                                      |
| Tüketici Kanunları                 | Tehdit: Araç kiralama sözleşmelerinde ve sigorta poliçelerinde yapılan yasal değişiklikler operasyonel süreçleri etkilemekte, ilave maliyet unsurları oluşturmaktadır. |

## ■ Çevresel Faktörler

Ekolojik dengenin iş yapış süreçlerine etkisi:

| Faktör                   | Kuruma Etkisi (Tehdit/Fırsat)                                                                                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dijital Karta Geçiş      | Fırsat: Plastik kart üretiminin ve lojistiğinin (Kargo) azaltılması, şirketin karbon ayak izini düşürmekte ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlamaktadır. |
| Elektrikli Araç Dönüşümü | Fırsat: Çevresel düzenlemeler ve elektrikli araçların yaygınlaşması, filo kiralama tarafında "Yeşil Filo" konseptiyle yeni bir pazar yaratmaktadır.              |

|                       |                                                                                                                                                                                      |                      |                                                                                                                                                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Politik</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vergi ve SGK Muafiyetleri</li><li>• Nakit Ödeme Düzenlemesi</li><li>• Kullanım Alanı Sınırlaması</li><li>• Vergi Teşvikleri (Filo)</li></ul> | <b>Teknolojik</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mobil ve QR Ödeme</li><li>• Altyapı Bağımlılığı</li><li>• Filo Otomasyonu</li></ul>                                  |
| <b>Ekonomik</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kayıt Dışı ile Mücadele</li><li>• Faiz Oranları</li><li>• Enflasyon ve Satın Alma Gücü</li><li>• Pazar Domine Edilmesi</li></ul>             | <b>Yasal (Legal)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ticaret Bakanlığı Yönetmelikleri</li><li>• Kişisel Verilerin Korunması Kanunu</li><li>• Tüketici Kanunları</li></ul> |
| <b>Sosyo-Kültürel</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Boykot Eğilimi ve Yerli Malı</li><li>• Genç Çalışan Profili</li><li>• Uzaktan/Hibrit Çalışma</li><li>• Yan Hak Algısı</li></ul>              | <b>Çevresel</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dijital Karta Geçiş</li><li>• Elektrikli Araç Dönüşümü</li></ul>                                                     |

## Pazar ve Rekabet Analizi

Tepe One, Türkiye’de “Finansal Teknolojiler (FinTech)” ve “Operasyonel Kiralama” olmak üzere iki farklı dinamik pazarda faaliyet göstermektedir. Şirketin stratejik konumu, bu iki sektörün büyüme trendleri ve rekabet koşulları ışığında analiz edilmiştir.

### Pazar Büyüklüğü ve Trendler

#### ■ A. Yemek Kartı ve Yan Haklar Pazarı

Türkiye yemek kartı sektörü, devletin sağladığı vergi teşvikleri ve kayıt dışı ekonomiyle mücadele politikaları sayesinde her yıl reel büyüme göstermektedir.

**Pazar Hacmi:** 2024 yılı itibarıyla Türkiye’de yaklaşık 5 milyon çalışanın yemek kartı kullandığı tahmin edilmektedir [1]. Sektörün toplam işlem hacmi, günlük yemek bedeli istisnasının 2025 yılı için 264 TL (KDV Dahil) seviyesine yükseltilmesiyle birlikte 100 Milyar TL sınırını aşmıştır [2].

**Dijitalleşme Trendi:** Pazarın en belirgin trendi fiziki karttan dijital cüzdana geçiştir. Ipsos verilerine göre, yeme-içme harcamalarında mobil ödeme ve QR kod kullanım oranı son bir yılda %25 artış göstermiştir [3]. Bu durum, Tepe One’ın “Tam Dijitalleşme” stratejisini (Odak 3) doğrulamaktadır.

**Vergi Avantajı Etkisi:** 2025 yılı için günlük 264 TL’ye kadar olan yemek ödemelerinin %100 vergiden istisna tutulması, KOBİ’lerin sisteme girişini hızlandırmaktadır [4].

#### ■ B. Operasyonel Araç Kiralama Pazarı

Sektör, yüksek araç fiyatları ve finansman maliyetleri nedeniyle “adet bazında daralma, ciro bazında büyüme” eğilimindedir.

**Sektör Büyüklüğü:** TOKKDER (Tüm Oto Kiralama ve Mobilite Kuruluşları Derneği) 2024 verilerine göre; operasyonel kiralama sektörü filusunda yaklaşık **252.000 adet araç** bulunmakta olup, sektörün aktif büyüklüğü **280 Milyar TL** seviyesine ulaşmıştır [5].

**Pazarın Yönü:** Sektörde TL bazlı sözleşmeler hakimdir. Müşterilerin %46’sı Sedan araçları tercih ederken, Hibrit ve Elektrikli araçların payı %9,6’ya yükselmiştir [5].

## Rekabet Ortamı ve Rakip Profilleri

Tepe One, her iki iş kolunda da küresel devler ve yerel oyuncularla rekabet etmektedir.

### A. Yemek Kartı Rakipleri

Pazarın %80'inden fazlası üç büyük yabancı şirket tarafından domine edilmektedir [6].

**Pluxee (Eski Adıyla Sodexo):** Euronext Paris borsasında işlem gören (Ticker: PLX), dijital dönüşümünü tamamlamış pazar liderlerinden biridir. 2024 mali yılında globalde **%18,6 organik** büyüme açıklamıştır [7].

**Edenred (Ticket):** Sektörün yaratıcısı olan Fransız menşeli firma. Euronext Paris'te (Ticker: EDEN) işlem görmektedir. "Ticket Restaurant" markasıyla en yüksek bilinirliğe sahiptir.

**Multinet Up:** Tepe One'in stratejik iş ortağıdır. Güçlü teknolojik altyapısı ve 40.000 üye iş yeri ağıyla sektörün en büyük yerel (ancak yabancı ortaklı) oyuncusudur. Tepe One, Multinet altyapısını kullanarak bu rekabeti "iş birliğine" dönüştürmüştür.

### B. Filo Kiralama Rakipleri

**Lider Filo:** Borsa İstanbul'da (BIST: LIDER) işlem gören, agresif büyüyen yerli bir rakiptir.

**Hedef Filo ve Inter City:** Sektörün en büyük filo parkına sahip yerel oyuncularıdır. Ölçek ekonomisi sayesinde fiyat rekabetinde güçlüdürler.

## Rekabet Analiz Matrisi

Aşağıdaki tablo, Tepe One'in rakiplerine göre güçlü ve zayıf olduğu alanları özetlemektedir.

| Rekabet Kriteri   | Tepe One                       | Küresel Rakipler (Pluxee/Edenred) | Yerel Rakipler (Metropol/Setcard) |
|-------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Sermaye Yapısı    | %100 Yerli (Vakıf/Holding) [4] | %100 Yabancı                      | Yerli                             |
| Hizmet Ağı        | Çok Yaygın (Multinet Ağı) [1]  | Çok Yaygın                        | Sınırlı / Bölgesel                |
| Marka Bilinirliği | Düşük (Gelişime Açık) [6]      | Çok Yüksek                        | Orta                              |
| Teknoloji         | Dışa Bağımlı (İş Birliği) [6]  | Kendi Altyapısı                   | Kendi Altyapısı                   |
| Müşteri Odağı     | Butik & Esnek Çözüm            | Standart & Kitlesel               | Fiyat Odaklı                      |

## Tepe One'in Stratejik Konumu

Rakipler genellikle "Teknoloji Sağlayıcısı" konumundayken, Tepe One "**Güvenilir Hizmet Sağlayıcısı**" olarak konumlanmaktadır. **Farklılaşma Noktası** ise rakiplerin aksine, Tepe One bir Bilkent Holding ve Vakıf Şirketi'dir. Bu durum, özellikle yerli malı hassasiyeti olan kamu ve özel sektör müşterilerinde tercih sebebi olmaktadır.

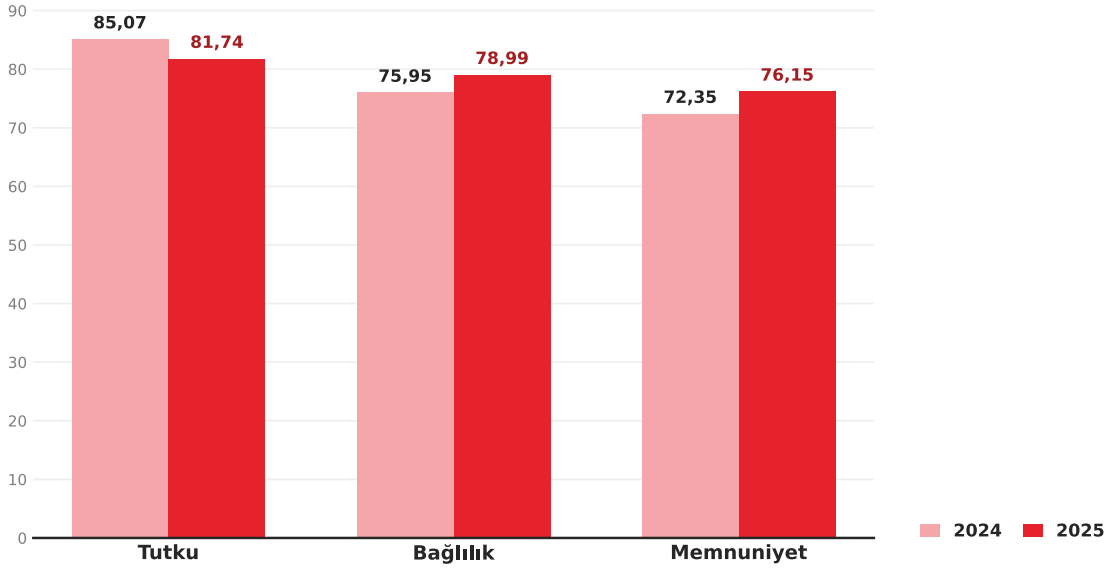
Kaynakça (Dış Kaynak Erişim Linkleri ile)

Dış (Kamuya Açık) Sektör Raporları:

- Setcard Kurumsal Blog (2024), "5 Milyon Kişi Yemek Kartından Yiyor".  
Erişim: <http://www.setcard.com.tr/haberler/5-milyon-kisi-yemek-kartindan-yiyor>
- Multinet Up (Ocak 2025), "2025 Günlük Yemek Bedeli İstisnası ve Vergi Avantajları".  
Erişim: <https://multinet.com.tr/gunluk-yemek-bedeli-istisnasi>
- Ipsos (Kasım 2024), "2024 Yılında Yeme-İçme Dünyası: Dijital Tüketim Analizi".  
Erişim: <https://www.ipsos.com/tr-tr/2024-yilinda-yeme-icme-dunyasi>
- Resmî Gazete / MuhasebeTR (Aralık 2024), "329 Seri No'lu Gelir Vergisi Genel Tebliği (2025 Yemek İstisnası)".  
Erişim: <https://www.muhasebe.tr.com/yazarlarimiz/nurikulcur/003/>
- TOKKDER (Nisan 2025), "Operasyonel Kiralama Sektör Raporu 2024 Yıl Sonu Verileri".  
Erişim: [https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2025/04/30/TOKKDER\\_OKS\\_Raporu\\_2024.pdf](https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2025/04/30/TOKKDER_OKS_Raporu_2024.pdf)
- Internal Analysis, 04. Tepe Servis Kart SWOT Analizi.xlsx (Pazarın yapısı ve zayıf yönler).
- Pluxee Group (Ekim 2024), "Fiscal 2024 Annual Results".  
Erişim: <https://www.pluxee.com/sites/g/files/jclxxe221/files/2024-10/PR-Pluxee-FY2024Results.pdf>

## Çalışan Memnuniyet Anketi

### Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



## Stratejik Tema-Odak-Hedefler

Bu stratejik planın en kritik taahhüdü, Tepe One'ı (Tepe Servis Kart Hizmetleri A.Ş.), yoğun rekabet ve teknolojik dışa bağımlılığın yarattığı stratejik risklerden koruyarak; sadece grup içi hizmet sağlayan bir yapıdan, **Dijitalleşmiş, Müşteri Deneyimi Odaklı ve Finansal Teknolojilerle Yönetilen Ulusal Çözüm Ortağı** kimliğine geçişin tamamlanmasıdır. Bu dönüşüm, şirketin Bilkent Holding'in kurumsal gücüyle uyumlu, dış müşterilerde (KOBİ ve Kurumsal) sürdürülebilir bir büyüme ve operasyonel mükemmellik sağlaması için elzemdir.

### Stratejik Temalar ve Odaklar

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

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

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

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

### Müşteri Teması

Bu tema, pazar konumunu güçlendirme ve finansal genişleme zorunluluğunu ifade eder. Başta "Marka Bilinirliği Eksikliği" ve "Grup İçi Ciro Bağımlılığı" tehditleri olmak üzere, rekabetçi piyasa koşullarına karşı korunma mekanizması oluşturur.

### Odak 1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Bu odak, Bilkent Holding güvenilirliğinden güç alarak markanın dış pazar penetrasyonunu artırmayı hedefler. Tepe One Marka Bilinirliğinin gelişim ihtiyacı zayıflığını gidermek için sektörel farkındalık artırılacak, "Tek Marka" algısı oturtulacak ve Grup sinerjisi ile çapraz satış kabiliyeti kalıcı hale getirilecektir.

### Çalışan Teması

Bu tema, kurumsal itibarı, yetenekli insan kaynağını ve inovasyon kültürünü geleceğe taşımayı güvence altına alır.

### Odak 4: Çalışan Markası Olmak

Yetenekli personeli çekme ve elde tutma zorluğunu aşmayı hedefler. Çalışan bağlılığını artırma, sürekli gelişim (Tepe Akademi) ve kurumsal aidiyet değerlerini yaygınlaştırma stratejileri önceliklendirilmiştir.

## Sürdürülebilir Gelecek Teması

Tepe One'in hem kart hem filo operasyonlarındaki operasyonel mükemmellik ihtiyacına doğrudan yanıt verir. Amacı, manuel takip süreçlerinden ve dışa bağımlı altyapıdan kaynaklanan verimsizlikleri ve maliyetleri optimize etmektir. Öte yandan, gelecek ile ilgili sorumluluklarını yerine getirerek paydaşlarına yaşanabilir bir dünya bırakır.

### ■ Odak 2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

Finansal dayanıklılığın temelini oluşturur. Yeni açılımlarla dış müşteri portföyünü (KOBİ, OSB, Teknokentler) genişletme fırsatını maksimize etme ve Halka Arz vizyonuna uygun, şeffaf ve güçlü bir Finansal Altyapı oluşturma stratejileri hayati öneme sahiptir.

### ■ Odak 3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

Bu odak, dijital dönüşümün merkezindedir. Şirketin teknolojik entegrasyon ihtiyacı zayıflığını gidermek için **Dijitalleşme ile Süreç Verimliliği** stratejisi hayata geçirilecektir. Otomasyon ve yapay zekâ imkanlarından yararlanılarak (özellikle filo ve muhasebe süreçlerinde), süreçlerin izlenebilirliği artırılacak ve birim işlem maliyeti kontrolü sağlanacaktır.

### ■ Odak 5: Sürdürülebilirlik ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

Şirketin uzun vadeli değerini artırmayı amaçlar. Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde şeffaflık ile Yaratıcılık ve İnovasyon (Sanal Kart, Yeni Ürünler) hedefleri doğrultusunda **Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı** geliştirilecektir.

## Stratejik Temalar ve Odaklar Çerçevesinde Belirlenen Stratejiler ve Hedefler

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

Bu bölüm, Tepe One'in 2026-2030 dönemine ait 5 Ana Odağın her birine bağlı olan stratejileri ve bu stratejilerin başarısını ölçen **18 Hedefi** açıklamaktadır.

### O.1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

| 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 | İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı |

### O.2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

| Tema                   | Stratejik Hedef                                                       | İnisiyatif / Proje Başlıkları                            | İlgili KPI'lar (Örnek)                  | Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)                                |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Sürdürülebilir Gelecek | Hizmet bazlı kârlılığı analiz ederek bütçe performansını güçlendirmek | Maliyet Değer Analizi ile Karlı Hizmet Portföyü Yaratmak | Genel Yönetim Giderlerinin Gelire Oranı | İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı |

### O.3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

| 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 | 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 | Risk ve iç kontrol sistemlerini geliştirerek riskleri proaktif yönetmek                      | Kurumsal güvence yapısını kurarak karar alma süreçlerini risk odaklı hale getirmek    | Kurumsallaşma Endeksi                        | I1. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt             |
| Sürdürülebilir Gelecek | Nakit akışını dengeleyerek finansal sürdürülebilirliği sağlamak                              | Tahsilat ve ödeme disiplinini geliştirerek finansal akışı öngörülebilir hale getirmek | Tahsilat Vade / Ödeme Vade Farkı (Grup dışı) | I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı |
| Sürdürülebilir Gelecek | Planlı satın almayı artırarak operasyonel verimlilik ve tedarikçi performansını iyileştirmek | Tedarik Zinciri Yönetimi ve Planlı Satınalma Kontrolü                                 | Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi              | I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı |
| Sürdürülebilir Gelecek | Hukuk ve etik süreçlerini dijitalleştirerek yönetişimi güçlendirmek                          | Kurumsal Hukuk ve Etik Süreçlerinde Standardizasyon                                   | Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi  | I1. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt             |
| Sürdürülebilir Gelecek | Filo operasyonel maliyetleri kontrol altına almak                                            | Filo Yönetiminde Operasyonel Verimlilik                                               | Favök                                        | I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı |

#### O.4: Çalışan Markası Olmak

| 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 |

#### O.5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

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

## Gelişim Planı

Bu bölüm, **Strateji Çalışmalarında** belirlenen stratejik odak ve stratejilerin 2026-2030 döneminde beklenen sayısal çıktılarını sunmaktadır. Projeksiyonlar, şirketin yüksek enflasyonist ortamda **Sürdürülebilir Büyüme (Odak 2)** ve **Operasyonel Mükemmellik (Odak 3)** hedeflerini gerçekleştireceği varsayımı üzerine kurulmuştur.

### Operasyonel Projeksiyonlar

#### Müşteri Segmentlerine Göre Hasılat Projeksiyonu

Tepe One'ın büyüme stratejisi, mevcut Holding ve Kurumsal segmentlerdeki liderliğini korurken; OSB, Teknokent ve KOBİ gibi yüksek hacimli ve kârlı yeni segmentlere açılımı hedeflemektedir. Yeni segmentlerin payı, 2030 yılına kadar toplam ciro içinde kritik bir seviyeye ulaşacaktır.

| Müşteri Segmenti                 | Mevcut Pay (2025) | Hedeflenen Pay (2030) |
|----------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Kurumsal ve Holding İçi (Mevcut) | %85               | %85                   |
| KOBİ ve OSB'ler (Yeni Segment)   | %5                | %5                    |
| Kamu ve İhale (Filo/Kart)        | %5                | %5                    |
| Bireysel / Dijital Kullanıcılar  | %5                | %5                    |
| TOPLAM                           | %100              | %100                  |

### Finansal Projeksiyonlar

Finansal projeksiyonlar, **ODAK 2**'nin büyüme stratejisi ile **ODAK 3**'ün maliyet optimizasyon stratejilerinin Gelir Tablosu ve Nakit Akışı üzerindeki etkisini göstermektedir. Projeksiyonlar, **STRATEJİ 2.2** ile hedeflenen güçlü finansal altyapı oluşturulmasına hizmet etmektedir.

### Finansal Varsayımlar

- **Makroekonomik Varsayımlar:** Projeksiyonlar, Türkiye ekonomisindeki yüksek enflasyon ve faiz değişkenliği risklerini minimize etme kabiliyeti olan Finansal Risk Yönetimi etkinliğinin artırılması üzerine kurulmuştur. Sözleşmelerin enflasyona karşı korunması temel varsayımdır.
- **Maliyet Yönetimi:** Dijitalleşme ve Operasyonel Verimlilik ile sağlanacak süreç verimliliği sayesinde, Operasyonel Giderler ve Birim İşlem Maliyeti oranında yıllık bazda optimizasyon hedeflenmektedir.
- **Yatırım Harcamaları (CAPEX):** Teknolojik yenilenme, Mobil Uygulama Geliştirme ve ERP entegrasyonu yatırımlarının, ortalama yıllık %5-%7 oranında sabit kalması öngörülmüştür.

## Stratejik Hedefler Tablosu

| Hedef No | BSC Perspektifi   | Stratejik Odak                                            | Stratejik KPI / Göstergeler                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|-------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H-1      | Müşteri           | Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak            | <b>MMA &amp; NPS &amp; CES &amp; CX Skoru</b><br>MMA %40<br>NPS %20<br>CES %20<br>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                          | <b>Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi</b><br>SAP bazlı harcama görünürlüğü ve PO coverage: %30<br>Reaktif/plansız satınalma oranı: %20<br>PO disiplin ve onay akışlarının standardizasyonu: %20<br>Depo sayım ve stok doğruluk: %15<br>Tedarikçi teslim ve operasyon performansı: %15 |
| H-11     | İç Süreçler       | Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak                          | <b>Operasyonel Denetim Skoru</b><br>İç Denetim: %50<br>Dış Denetim: %50                                                                                                                                                                                                            |
| H-12     | İç Süreçler       | Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak                          | <b>Kurumsallaşma Endeksi</b><br>Süreçlerin (İş akışları) ve risk kontrollerinin Tamamlanma Oranı %40<br>Analiz, Sentez ve Formülasyon Strateji Çalışmalarının Zamana Uyum Oranı %30<br>Kalite Belgelerinin Sürekliliğinin Sağlanması %30                                           |
| H-13     | İç Süreçler       | Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak                          | <b>Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi</b><br>ERP %33<br>CRM %33<br>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 | <b>Sürdürülebilirlik Skoru</b><br>Çevresel: %35<br>Sosyal: %35<br>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                                     | <b>KM Oranı (Beyaz Yaka &amp; Mavi Yaka)</b><br>Eğitim Katılım Oranı: %60<br>Eğitim Memnuniyet Oranı: %40                                                                                                                                                                          |
| H-19     | Öğrenme & Gelişim | Çalışan Markası olmak                                     | <b>Çalışan Bağlılığı Endeksi</b><br>Tutku: %33,3<br>Bağlılık: %33,3<br>Memnuniyet: %33,3                                                                                                                                                                                           |
| H-20     | Öğrenme & Gelişim | Çalışan Markası olmak                                     | <b>Turnover Oranı</b><br>Yönetici Turnover (Müdür ve üstü) %50<br>Kritik Kadro Turnover (Yönetici ve Kıdemli Uzmanlar, Mühendis) %30<br>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](http://tepekurumsal.com.tr)