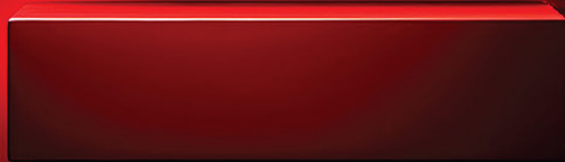


STRATEJİK PLAN VE YOL HARİTASI

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



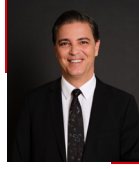
Murat ALTIKARDEŞLER

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



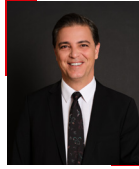
Murat ALTIKARDEŞLER

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



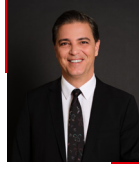
Murat ALTIKARDEŞLER

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 Dönuőüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müőavirliő



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe ISG



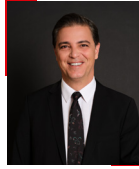
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Mehmet şükrü 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 Dönuőüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müőavirliő



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe Pro



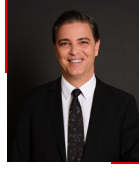
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Sertay Caner SARGIN

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe One



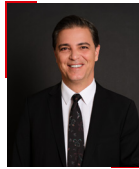
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Mehmet Şükrü IŞIKÇI

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)



■ Murat Kaan Sak

İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı

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

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

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

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

■ Büşra Doğan Boysan

Satış, Pazarlama ve Kurumsal İletişimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

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

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

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

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

■ Engin Işık

Dijital Dönüşüm Genel Müdür Yardımcısı

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

Savaş Aydın

Tepe Kurumsal Denetim, Yasa ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı

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

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

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

Elçin İlci Karakaş

Kıdemli Hukuk Müşaviri

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

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

Tepe Kurumsal Organizasyon Şeması



STRATEJİ ÇALIŞMALARI

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

Önceki Çalışmalar ile Karşılaştırma

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

Planlama Ekibi ve Metodolojisi

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

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

Planlama Ekibi ve Katılımcı Yaklaşım

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

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

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

Metodolojik Çerçeve ve Analiz Seti

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

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

Stratejik Hizalanma ve Yönetim Modeli

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

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

Vizyon ve Amaç

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



Vizyon

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



Amaç

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

Temel Değerler

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

Stratejik Tema

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

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

Stratejik Odaklar

Bu temalar çerçevesinde belirlenen 5 Stratejik Odak şunlardır:

Müşteri Temasında

- Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Çalışan Temasında

- Çalışan Markası Olmak

Sürdürülebilir Gelecek Temasında

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

Politikalar

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

TEPE TESİS YÖNETİMİ

SERTAY CANER SARGIN

TEPE TESİS YÖNETİMİ ŞİRKET TANITIMI

TEPE TESİS YÖNETİMİ TARİHÇESİ

TEPE TESİS YÖNETİMİ ORGANİZASYON ŞEMASI

TEPE TESİS YÖNETİMİ VİZYON AMAÇ VE DEĞERLER

ÜRÜN VE HİZMET TANITIMI

MÜŞTERİ VE ÜRÜN ANALİZİ

MARKA ANALİZİ

OPERASYONEL DURUM ANALİZİ

FİNANSAL DURUM ANALİZİ

İÇ DİŞ ÇEVRE ANALİZİ (SWOT, PESTLE, REKABET ANALİZİ)

HR BİLGİLERİ (DEMOGRAFİK YAPI)

ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ

STRATEJİK TEMA-ODAK-HEDEFLER

GELİŞİM PLANI

■ Sertay Caner Sargın

İcra Kurulu Başkan Vekili – Genel Müdür | Tepe Tesis Yönetimi

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

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

■ Tepe Tesis Yönetimi Şirket Tanıtımı

Tepe Servis Yönetim A.Ş. ("Tepe Tesis Yönetimi" veya "Kuruluş"), Türkiye'nin köklü ve saygın kuruluşlarından **Bilkent Holding** çatısı altında faaliyet gösteren, entegre tesis yönetimi sektörünün önde gelen oyuncularından biridir. Şirket, Grubun halka arz stratejisi kapsamında, güçlü kurumsal hizmet sinerjisinin önemli bir bileşenidir.

Tepe Tesis Yönetimi, hizmet sektöründeki yaygınlığı ve yüksek istihdam gücü ile Türkiye genelinde bölgesel yönetim derinliğine sahip kurumsal bir yapıdır. Şirket, ağırlıklı olarak aşağıdaki alanlarda entegre hizmet çözümleri sunmaktadır:

- **Tesis Yönetimi:** Müşterilerinin ana faaliyetlerine odaklanabilmelerini sağlamak amacıyla, binaların, kampüslerin ve ticari mülklerin günlük operasyonel yönetimini üstlenir.
- **Temizlik Hizmetleri:** Temizlik ve hijyen standartlarında uzmanlaşmış, yüksek kalitede hizmet sunumu.
- **Teknik Bakım ve Onarım:** Binaların teknik altyapılarının (mekanik, elektrik vb.) sürekli işlerliğini sağlayan bakım ve onarım hizmetleri.
- **Diğer Hizmetler:** Çağrı merkezi yönetimi, ilaçlama ve peyzaj hizmetleri.

Şirketin operasyonel modeli, **yaygın hizmet ağı** ve özellikle hizmet sektöründeki **yüksek istihdam gücü** (on binlerle ifade edilen personel sayısı) üzerine kuruludur. Bu yaygınlık, Şirketin ulusal düzeyde kriz yönetim becerisini ve operasyonel çevikliğini artırmaktadır. Hizmet sunumunda, personel eğitimine ve uluslararası sertifikasyonlara verilen önem ile kalite yönetim sistemlerinin sürekliliği güvence altına alınmaktadır.

■ Tepe Tesis Yönetimi Tarihçesi

Tepe Tesis Yönetimi'nin tarihçesi, destek hizmetleri alanındaki uzmanlığın kurumsal bir kimliğe dönüştürülme sürecini yansıtmaktadır. Kuruluş, kökleri itibarıyla Grubun kendi iç hizmet ihtiyaçlarını karşılama hedefiyle doğmuş, zamanla ulusal çapta entegre tesis yönetimi ve destek hizmetleri sunan, sektörün önde gelen bir oyuncusu haline gelmiştir.

Kuruluş ve Alan Uzmanlaşması

Tepe Tesis Yönetimi, Bilkent Holding'in uzun yıllara dayanan deneyimi ve finansal gücü sayesinde, hizmet sektöründeki ilk faaliyetlerini Holding çatısı altında başlatmıştır. Kuruluşunun temel amacı, yüksek kalitede ve güvenilir destek hizmetleri sunarak grubun operasyonel verimliliğine katkı sağlamak olmuştur.

Kuruluş aşamasında, Şirket, temel temizlik, bakım ve onarım hizmetlerine odaklanarak, hizmet kalitesi standartlarını oluşturmuş ve uluslararası sertifikasyonlara uyum becerisini geliştirmiştir. Bu dönem, kurumsal hizmetlerin temelini atmış ve **"Güvenilirlik"** değerini pazarla tanıştırmıştır.

Entegre Hizmetler Modeline Geçiş

Gelişen pazar ihtiyaçları ve kurumsal müşterilerin **"tek elden çözüm"** beklentisi doğrultusunda, Tepe Tesis Yönetimi faaliyet alanını kademeli olarak genişletmiştir. Bu genişleme, şirketi geleneksel hizmet sağlayıcıdan **Entegre Tesis Yönetimi (ETYS)** modeline taşımıştır.

Bu büyüme ve entegrasyon dönemi, Şirketin rekabetçi yapısını güçlendirmiş, özellikle Bilkent Grubu içindeki diğer hizmet şirketleriyle (Örneğin Tepe Güvenlik) yarattığı **çapraz satış kabiliyeti ve sinerji** sayesinde pazar penetrasyonunu artırmıştır.

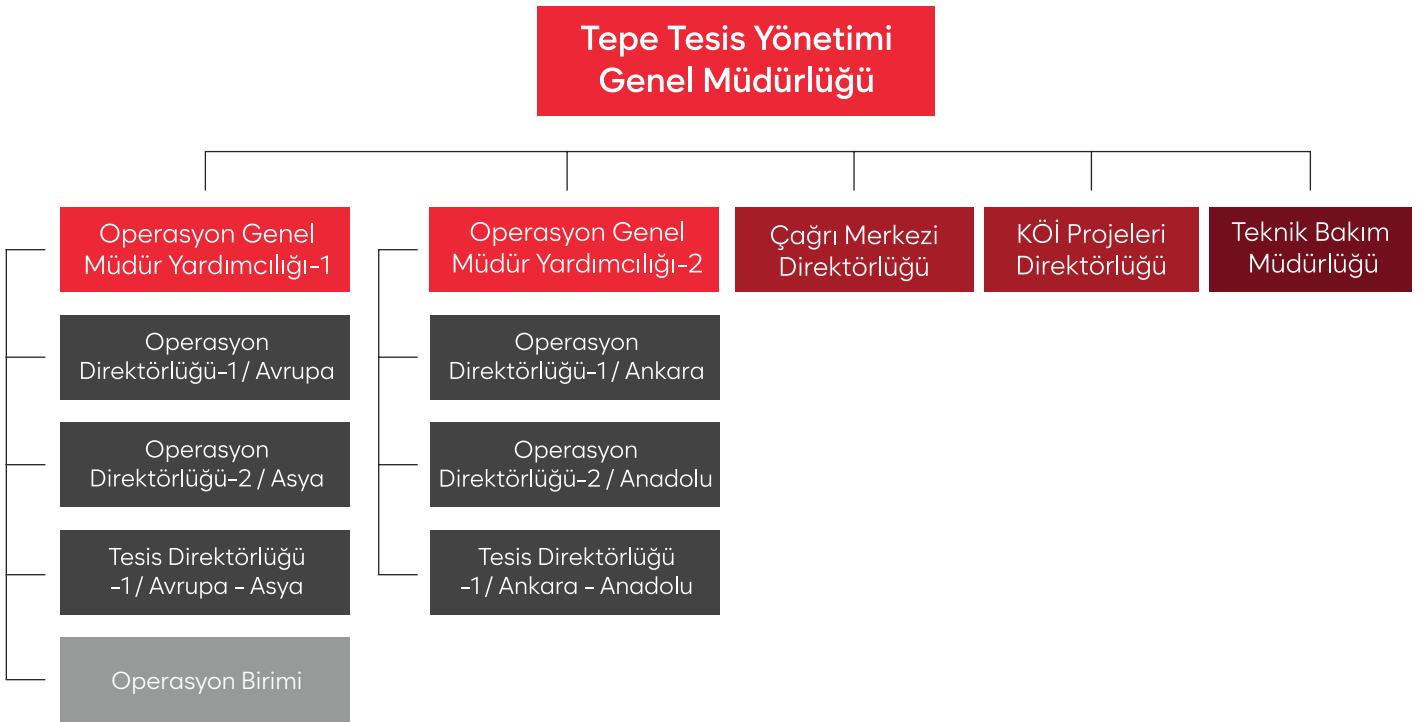
Güncel Konum ve Stratejik Dönüşüm

Şirket, bugün itibarıyla Bilkent Holding'in iştirakleri arasında yer alan ve halka arz hazırlığı yapılan **Tepe Kurumsal** çatısı altında kritik bir konuma sahiptir. Güncel tarihçesi, **sürdürülebilirlik** ve **dijital dönüşüm** hedefleri ile şekillenmektedir.

- Halka Arz Vizyonu:** Şirketin gelecek stratejileri, Grubun halka arz hedefini destekleyecek şekilde kârlılığı artırmaya ve operasyonel verimliliği maksimize etmeye odaklanmıştır.
- Dijital Dönüşüm:** Emek yoğun yapıdan, süreçlerin otomasyonu, mobil uygulamalar, CRM ve RPA gibi dijital araçlarla yönetilen, veri odaklı bir operasyonel mükemmeliyet modeline geçiş, tarihçenin son ve en kritik kilometre taşıdır.

Bu tarihsel süreç, Tepe Tesis Yönetimi'nin sektördeki yerini sağlamlaştırmış, yaygın hizmet ağı ve güçlü kurumsal kimliği ile Türkiye'nin en büyük entegre hizmet sağlayıcılarından biri haline gelmesini sağlamıştır.

Tepe Tesis Yönetimi Organizasyon Şeması



Vizyon, Amaç ve Temel Değerler

Kurumsal felsefeyi yansıtan Vizyon, Amaç ve Temel Değerler, Tepe Tesis Yönetimi'nin 2026-2030 dönemi Stratejik Planı'nın temelini oluşturmaktadır. Bu öğeler, yalnızca Şirketin kimliğini tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda Grup'un halka arz vizyonuna, kurumsallaşma çabalarına ve **operasyonel mükemmelliğe** ulaşma amacına hizmet eden, tüm kararlara yön veren kurumsal pusuladır.

Vizyon

Vizyon, Tepe Tesis Yönetimi'nin 2030 yılı ve sonrasında sektörde ulaşmayı hedeflediği, ölçülebilir ve iddialı konumu tanımlar. Bu hedef, büyüme amaçlarıyla doğrudan ilişkilidir:

"Entegre tesis yönetimi ve yenilikçi hizmet çözümlerinde sektörel pazar payında lider konumda, müşteri odaklılığı ve bağlılığını önemseyen, güvenilir iş ortağı olmak."

Vizyonun temel bileşenleri, **sektörel liderlik, müşteri bağlılığı ve güvenilir iş ortağı** nitelikleridir. Bu, sadece hacimsel büyümenin değil, aynı zamanda pazarın belirleyici, referans şirketi olma amacının beyanıdır.

Amaç

Tepe Tesis Yönetimi'nin varoluş amacı, sektördeki varoluş nedenini, sunduğu hizmetlerin kapsamını ve topluma karşı sorumluluğunu net bir şekilde ifade eder:

"Kaliteli yaşam ve çalışma ortamı sağlanabilmesi için, sürdürülebilir ve yenilikçi kurumsal entegre hizmet çözümleriyle, verimlilik ve güvenilirliği esas alarak topluma ve çevreye duyarlı hizmet sunmaktır."

Bu amaç; sürdürülebilirlik, yenilikçilik ve verimlilik odaklarını birleştirerek, Tepe Tesis Yönetimi'nin geleneksel hizmet sunucusu kimliğinden **Stratejik Çözüm Ortağı** rolüne geçişini temelden desteklemektedir.

Temel Değerler

Şirketin tüm süreçlerini, çalışan davranışlarını ve paydaş ilişkilerini yönlendiren temel kurumsal değerler aşağıda listelenmiştir:

Temel Değer	Stratejik Açıklama
Saygınlık ve İtibar	Adil davranır, şeffaf ve sorumluluk bilinciyle hareket ederiz. Saygın kurum kimliğimizi yansıtan ve geliştiren davranışları benimseriz. Etik ilkelerden taviz vermeyen bir kuruluştur.
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 kuruluştur.
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.
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.
Bağlılık	Paydaşlarıyla 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.

Bu yedi temel değer, özellikle **Çalışan Markası Olma** ve **Sürdürülebilirliğe Yatırım Yapma** stratejik odaklarının kültürel zeminini oluşturmaktadır.

Rekabet Analizi

Rekabet Yapısı ve Oyuncu Haritası Türkiye tesis yönetimi pazarı, homojen bir rekabet yapısından ziyade; ölçek, hizmet entegrasyonu ve müşteri profiline göre ayrıışan çok katmanlı bir yapı sergilemektedir. Rekabet, yalnızca firma sayısının fazlalığı üzerinden değil; hangi oyuncuların hangi segmentlerde, hangi değer önerileriyle konumlandığı üzerinden okunmalıdır. Bu çerçevede pazar, entegre tesis yönetimi sağlayıcıları, uzmanlaşmış hizmet sağlayıcıları ve kurumsal şirketlerin in-house tesis yönetimi ekipleri olmak üzere üç ana rekabet alanında şekillenmektedir.

Entegre tesis yönetimi sağlayıcıları, pazarın stratejik merkezini oluşturmaktadır. Bu oyuncular, hard ve soft hizmetleri tek sözleşme altında sunabilen, çok lokasyonlu operasyon kabiliyetine ve kurumsal müşteri portföyüne sahip yapılardır. Rekabet bu alanda fiyatın ötesinde; operasyonel yaygınlık, süreç standardizasyonu, raporlama yetkinliği ve sözleşme yönetimi üzerinden şekillenmektedir.

Türkiye pazarında bu segmentte rekabette öne çıkan firmalar arasında ISS Tesis Yönetim Hizmetleri A.Ş., Sodexo Entegre Hizmet Yönetimi A.Ş., Atalian Entegre Tesis Yönetim Hizmet A.Ş. ve Euroserve Hizmet ve İşletmecilik A.Ş.

yer almaktadır. Bu firmalar, büyük ölçekli kamu projeleri, AVM'ler, kampüsler, sanayi tesisleri ve çok uluslu şirketler nezdinde doğrudan rekabet etmektedir. Entegre oyuncular arasındaki rekabet, giderek daha fazla uzun vadeli sözleşmeler, performans kriterleri ve dijital yetkinlikler üzerinden yoğunlaşmaktadır. Türkiye tesis yönetimi sektörü, klasik anlamda tek bir rekabet alanı üretmemekte; farklı ölçeklerde, farklı iş modelleriyle faaliyet gösteren oyuncuların yan yana var olduğu çok katmanlı bir yapı sergilemektedir. Bu yapı, rekabeti yalnızca "hangi firmalar var?" sorusuyla değil; "hangi firmalar hangi bağlamda ve hangi ölçekte rekabet yaratıyor?" sorusuyla ele almayı gerektirmektedir.

Entegre Tesis Yönetimi Sağlayıcıları

Pazarın stratejik merkezinde, hard ve soft hizmetleri tek sözleşme altında sunabilen entegre tesis yönetimi sağlayıcıları yer almaktadır. Bu oyuncular, büyük ölçekli, çok lokasyonlu ve kurumsal projelerde tercih edilmekte; rekabeti fiyatın ötesine taşıyan operasyonel yaygınlık, süreç standardizasyonu ve kurumsal güven unsurları üzerinden konumlanmaktadır.

Türkiye pazarında bu grupta rekabette öne çıkan firmalar arasında. ISS Tesis Yönetim Hizmetleri A.Ş., Sodexo Entegre Hizmet Yönetimi A.Ş., Atalian Entegre Tesis Yönetim Hizmet A.Ş. ve Euroserve Hizmet ve İşletmecilik A.Ş. yer almaktadır. Bu firmalar, kamu projeleri, AVM'ler, karma yapılar, sanayi tesisleri ve çok uluslu şirketler nezdinde doğrudan karşı karşıya gelmekte; rekabet uzun vadeli sözleşmeler, performans kriterleri ve dijital raporlama yetkinlikleri üzerinden yoğunlaşmaktadır. Bu segmentte rekabet, "en düşük fiyatı veren" değil, "en az risk üreten ve en yüksek operasyonel sürekliliği sağlayan" oyuncular arasında yaşanmaktadır.

İkinci Halka Entegre ve Yarı-Entegre Oyuncular

Entegre tesis yönetimi iddiası bulunan ancak ölçek, coğrafi yaygınlık veya hizmet derinliği açısından sınırlı kalan firmalar, rekabet yapısının ikinci halkasını oluşturmaktadır. Bu gruptaki oyuncular belirli müşteri segmentlerinde, belirli bölgelerde veya belirli hizmet kombinasyonlarında güçlüdür. Boğaziçi Tesis Yönetimi, FMS Hizmet Yönetimi, KLÜH, CCN, DGR, TSY Grup, UFS, YKS gibi firmalar bu çerçevede değerlendirilebilir. Bu oyuncular, Tepe Tesis Yönetimi için her projede doğrudan rakip olmamakla birlikte, özellikle fiyat hassasiyeti yüksek ihalelerde ve segment bazlı projelerde rekabet baskısı yaratmaktadır. Stratejik planda bu grubun önemi, pazarın "orta segment" davranışını ve fiyat entegrasyon dengesini temsil etmelerinden kaynaklanmaktadır.

Uzmanlaşmış Hizmet Sağlayıcılar

Rekabet yapısının üçüncü katmanında, yalnızca tek bir hizmet alanına odaklanan firmalar yer almaktadır. Temizlik, güvenlik veya teknik bakım alanında uzmanlaşmış bu oyuncular, entegre tesis yönetimi sağlayıcılarıyla tüm kapsam üzerinden değil; belirli hizmet kalemleri üzerinden rekabet etmektedir. Bu firmalar çoğu zaman büyük projelerde alt yüklenici olarak konumlanmakta, ancak fiyat rekabeti ve hizmet metalaşması üzerinden pazar genelinde marj baskısı yaratmaktadır. Bu grup, stratejik olarak doğrudan rakipten ziyade, entegre oyuncuların değer anlatısını güçlendirmesini zorunlu kılan bir arka plan unsuru olarak değerlendirilmelidir.

Gayrimenkul Kökenli ve Grup İçi Tesis Yönetimi Yapıları

Ağaoğlu, Zorlu, Tekfen, İş Merkezleri gibi büyük gruplara ait tesis yönetimi şirketleri, rekabet haritasında özel bir konuma sahiptir. Bu yapılar, çoğunlukla kendi portföylerini yönetmek amacıyla kurulmuş olup, dış pazara sınırlı ölçüde açılmaktadır. Ancak bu şirketler, müşteri tarafında "hizmeti kendi bünyesinde yapma" seçeneğini canlı tutmaları nedeniyle dolaylı bir rekabet etkisi yaratmaktadır. Bu grup, klasik anlamda rakipten çok, outsourcing kararlarını etkileyen alternatif bir model olarak değerlendirilmelidir. Stratejik planda bu yapıların önemi, fiyat baskısından ziyade, entegre tesis yönetiminin sunduğu değer önerisinin netleştirilmesini zorunlu kılmalarından kaynaklanmaktadır.

Kurumsal Şirketlerin İn-House Tesis Yönetimi Ekipleri

Rekabet haritasının en dış halkasında, büyük kurumsal firmaların ve bazı kamuya yakın yapıların kendi bünyelerinde oluşturdukları tesis yönetimi ekipleri yer almaktadır. Bu yapılar piyasada aktif oyuncular gibi davranmamakla birlikte, özellikle ekonomik belirsizlik dönemlerinde dış kaynak kullanımına alternatif olarak gündeme gelmektedir. İn-house modeller, çoğu zaman ölçek ve uzmanlık sınırlarına takılmakta; ancak kısa vadeli maliyet algısı üzerinden outsourcing kararlarını erteleyebilmektedir. Bu nedenle bu grup, doğrudan rakip değil; pazarın davranışsal dinamiklerini etkileyen bir faktör olarak ele alınmalıdır.

Uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılar, Türkiye tesis yönetimi pazarında rekabetin görünmeyen ancak belirleyici katmanlarından birini oluşturmaktadır. Bu firmalar entegre tesis yönetimi iddiası taşımamakta; tek bir hizmet alanında derinleşerek faaliyet göstermektedir.

Rekabet etkileri, doğrudan entegre oyuncularla tüm kapsam üzerinden değil; fiyat, kalite ve uzmanlık algısı üzerinden dolaylı biçimde ortaya çıkmaktadır. Sadece temizlik hizmeti sunan firmalar, pazarın en kalabalık ve

en yoğun rekabetin yaşandığı alt segmentini temsil etmektedir. İş gücü yoğun yapıları, düşük giriş bariyerleri ve yüksek fiyat hassasiyeti nedeniyle bu alanda marjlar sınırlıdır. Bu firmalar çoğunlukla AVM'ler, ofis binaları ve kamu projelerinde kısa vadeli sözleşmelerle faaliyet göstermekte; entegre tesis yönetimi projelerinde ise alt yüklenici olarak konumlanmaktadır.

Temizlik firmalarının yarattığı temel rekabet baskısı, fiyat kırma yoluyla hizmetin metalaşmasına katkıda bulunmalarıdır. Bu durum, entegre tesis yönetimi sağlayıcılarının değer anlatısını netleştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Sadece teknik bakım alanında faaliyet gösteren firmalar, mekanik, elektrik ve altyapı sistemlerinde uzmanlaşmış yapılardır. Bu firmalar özellikle sanayi tesisleri, enerji yoğun yapılar ve teknik altyapısı karmaşık projelerde tercih edilmektedir.

Teknik uzmanlık, sertifikasyon ve mühendislik kapasitesi bu segmentte belirleyici unsurlardır. Ancak bu firmalar soft services tarafında çözüm sunmadıkları için, müşteri nezdinde bütüncül bir tesis yönetimi alternatifi oluşturmazlar. Rekabet etkileri, entegre firmaların teknik yeterliliklerini sürekli güncel tutmaları ve bu alanı dışarıya kaptırmamaları yönünde baskı yaratmaları üzerinden hissedilmektedir. Sadece güvenlik hizmeti sunan firmalar, regülasyon, lisanslama ve operasyonel disiplin gerektiren bir alanda faaliyet göstermektedir. Fiziksel güvenlik, erişim kontrolü ve saha güvenliği gibi hizmetler, özellikle AVM'ler, lojistik merkezleri ve kamu yapılarında kritik öneme sahiptir. Bu firmalar, güvenlik hizmetinin doğası gereği yüksek görünürlük ve risk barındırması nedeniyle güçlü bir konum elde edebilmekte; ancak tesis yönetiminin diğer boyutlarına entegre olmadıkları için sınırlı bir rekabet alanında kalmaktadır. Entegre tesis yönetimi açısından bu grup, çoğunlukla alt yüklenici ya da tamamlayıcı rol üstlenmektedir. Kurumsal şirketlerin in-house tesis yönetimi ekipleri, rekabet haritasında klasik anlamda rakip olarak değil, alternatif bir işletme modeli olarak değerlendirilmelidir. Büyük holdingler, gayrimenkul geliştiricileri ve bazı kamuya yakın yapılar, kendi tesislerini yönetmek amacıyla oluşturdukları iç organizasyonlarla faaliyet göstermektedir. Bu yapılar genellikle dış pazara açılmamakta, kendi portföyleriyle sınırlı kalmaktadır. Ancak özellikle ekonomik belirsizlik dönemlerinde, "hizmeti içeride yapma" seçeneğini gündemde tutmaları nedeniyle outsourcing kararlarını dolaylı olarak etkilemektedirler. Bu durum, entegre tesis yönetimi firmalarının maliyet avantajının ötesinde, risk, süreklilik ve uzmanlık değerini daha net ifade etmesini gerektirmektedir. Yeni nesil dijital ve teknoloji odaklı tesis yönetimi çözümleri ise rekabet yapısının henüz sınırlı ölçekli ancak stratejik açıdan önemli bir bileşenini oluşturmaktadır.

Dijital platformlar, yazılım tabanlı bakım yönetimi sistemleri, enerji izleme çözümleri ve veri analitiği odaklı uygulamalar, klasik tesis yönetimi firmalarına alternatif olarak değil; onları dönüştüren veya zorlayan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye pazarında bu çözümler henüz tek başına entegre tesis yönetimi hizmeti sunacak olgunluğa ulaşmamış olsa da kurumsal müşteriler nezdinde beklenti setini yükseltmektedir. Bu durum, teknolojiye yatırım yapmayan tesis yönetimi firmaları için orta vadede rekabet dezavantajı yaratma potansiyeli taşımaktadır.

Makro çevre analizi, tesis yönetimi sektörünün kısa vadeli konjonktürel dalgalanmalara açık, orta ve uzun vadede ise yapısal dönüşüm baskısı altında olan bir alan olduğunu göstermektedir. Politik ve hukuki boyutta, kamu projeleri ve büyük ölçekli yatırımlarda outsourcing eğiliminin devam etmesi, Tepe Tesis Yönetimi için erişilebilir pazarın genişlediğine işaret etmektedir. Buna karşılık, ihale sistemleri, sözleşme yapıları ve denetim mekanizmalarındaki sıkılaşma, operasyonel disiplin ve sözleşme yönetimi kapasitesini stratejik bir zorunluluk hâline getirmektedir.

Ekonomik faktörler, özellikle enflasyon ve döviz kurlarındaki uzun dönemli yükseliş trendi dikkate alındığında, maliyet yönetimi ve fiyatlandırma esnekliğinin sektör genelinde temel bir risk alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

Döviz bazlı ekipman, yedek parça ve teknik bakım maliyetleri, sabit fiyatlı veya uzun vadeli sözleşmelerde finansal sürdürülebilirliği kritik bir başlık hâline getirmektedir. Bu durum, aksiyon planında maliyet kontrolü, sözleşme esnekliği ve risk paylaşımı mekanizmalarının merkezi bir yer tutması gerektiğini göstermektedir. Sosyal, teknolojik ve çevresel boyutlar birlikte ele alındığında ise, tesis yönetiminin yalnızca "işletme hizmeti" olmaktan çıkarak kullanıcı deneyimi, sürdürülebilirlik ve verimlilik ekseninde yeniden tanımlandığı görülmektedir.

ESG beklentileri, enerji verimliliği, karbon ayak izi ve dijital izleme gibi başlıklar, opsiyonel değil; giderek rekabetin giriş koşulu hâline gelmektedir. Bu tablo, Tepe Tesis Yönetimi için teknolojik ve çevresel yetkinliklerin stratejik bir kaldıraç olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Ürün ve Hizmet Tanıtımı

Tepe Tesis Yönetimi, müşterilerine tek bir iş ortağı üzerinden kapsamlı çözümler sunma prensibiyle hareket eden bir Entegre Hizmet Çözümleri sağlayıcısıdır. Şirketin ürün ve hizmet yelpazesi, müşterilerin temel faaliyetlerine odaklanmasını sağlayarak, operasyonel yüklerini hafifletmeyi ve verimliliklerini artırmayı hedefler.

Tesis Yönetimi Hizmetleri

Bu kategori, müşterilerin fiziksel varlıklarının ve iş ortamlarının sürekliliğini sağlamaya yönelik emek yoğun ve teknik hizmetleri içerir.

- Temizlik ve Hijyen Hizmetleri:** Temizlik bilincinin artmasıyla önemi yükselen, yüksek kalitede, sertifikalı ve çevreye duyarlı temizlik çözümlerinin sunulması.
- Teknik Bakım ve Onarım:** Binaların mekanik, elektrik ve altyapı sistemlerinin planlı ve arıza bakımlarının yapılması, operasyonel kesintisizliğin sağlanması.
- Destek Hizmetleri:** Bahçe bakım, resepsiyon ve ofis destek hizmetleri gibi müşterinin ihtiyacına özel, yerinde çözümler.

Yenilikçi Ürün ve Dijitalleşme Odakları

Stratejik planlama döneminde kuruluş tarafından başlatılan kritik dijitalleşme projeleri aynı zamanda yenilikçi hizmetlere dönüşmektedir:

- Mobil Uygulama Çözümleri:** Servis ve Savunma şirketlerinin vermiş olduğu hizmetlerin çalışanlar tarafından dijital ortamda (Mobil Uygulama) yürütülmesini sağlamak. Bu, saha operasyonlarının hızını ve izlenebilirliğini artırmaktadır.
- CRM ve Veri Yönetimi:** Salesforce CRM Projesi ile müşteri yönetimi süreçlerinin dijital ortamdaki uçtan uca yönetilmesi sağlanmakta, böylece müşteri deneyimi ve bağlılığı (Odak 1) desteklenmektedir.
- Süreç Otomasyonu (RPA):** Uzun süren ve emek yoğun İnsan Kaynakları süreçlerinin robotlar (Otomasyonlar) aracılığıyla dijital ortamdaki yürütülmesi, maliyetleri azaltma ve iç verimliliği artırma potansiyeli sunmaktadır.
- Doküman Yönetim Sistemleri (DYS):** Sözleşme süreçlerinin ve Gelen/Giden Evrak dağıtımının Doküman Yönetim Sistemi üzerinden dijital ortamdaki sağlanması kurumsal bürokrasiyi azaltmayı hedeflemektedir.

Bu yenilikçi yaklaşımlar, Tepe Tesis Yönetimi'nin sektördeki teknoloji ve inovasyon eksikliği zayıflığını giderme ve rakiplerine karşı farklılaşma stratejisinin temelini oluşturmaktadır.

Müşteri ve Ürün Analizi

Tepe Tesis Yönetimi'nin hizmet portföyü ve hedeflediği müşteri segmentlerinin pazar ihtiyaçlarıyla olan üst düzey uyumu, şirketin 2026-2030 dönemindeki büyüme ve kârlılık hedeflerinin temelini oluşturmaktadır.

Müşteri Segmentasyonu ve Kilit Taşı Rolü

Tepe Tesis Yönetimi, hizmet segmentinin doğası gereği, esas olarak B2B (Kurumdan Kuruma) modelinde faaliyet göstermekte ve müşteri segmentasyonunda öncelikle **büyük ölçekli, kurumsal yapılar ve uzun vadeli iş birliği** potansiyeli olan müşterilere odaklanmaktadır [34].

Segmentasyon Kriteri	Tepe Tesis Yönetimi Yaklaşımı	Stratejik Önemi
Ölçek ve Hacim	Yüksek personel sayısına sahip, süreklilik arz eden hizmet ihtiyacı bulunan büyük tesisler (Ör: Sanayi tesisleri, AVM'ler, kampüsler, kamu kurumları).	Birim maliyetlerin optimize edilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması.
Finansal Sağlık	Ödeme sürekliliği yüksek ve finansal riski düşük kurumsal müşteriler (A+ Müşteri).	Gelir akışının istikrarı ve güçlü nakit yönetiminin desteklenmesi.
İlişki Yapısı	Uzun vadeli, güvene dayalı ve tek elden entegre çözüm arayan müşteriler.	Müşteri bağlılığının artırılması ve çapraz satış fırsatlarının yaratılması.

Kilit Taşı Rolü: Şirketin stratejisi, müşterinin ana faaliyetlerini kesintiye uğratmadan tüm kritik destek süreçlerini üstlenerek, müşteri organizasyonu içinde **"Kilit Taşı Rolü"** üstlenmeye odaklanmıştır. Bu, bir hizmet sağlayıcı olmaktan öte, stratejik bir iş ortağı olma vizyonunun ana bileşenidir.

Kilit Müşteri İlişkileri ve Bağlılık Stratejisi

Müşteri memnuniyetini artırmak ve uzun vadeli ilişkileri pekiştirmek için iki ana strateji benimsenmiştir:

- **Güven ve İlişki Yönetimi:** Müşteri ilişkileri, **"Uzun Vadeli, Güven Esaslı İlişkiler"** kurma ilkesi üzerine inşa edilmiştir. Bu, Bilkent Holding güvencesi ile sağlanan saygın ve itibar odaklı kurumsal yapıyı yansıtmaktadır.
- **Dijitalleştirilmiş Müşteri Deneyimi:** İlişki süreçleri, **Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak (Odak 3)** amacıyla yürütülen dijitalleşme projeleri ile desteklenmektedir. **CRM Projesi** ile müşteri yönetimi süreci dijital ortama taşınarak; raporlama, şeffaflık, **7/24 ulaşılabilirlik** ve sorunlara hızlı cevap verme yeteneği artırılmaktadır. Bu sayede, hizmet kalitesinin izlenebilirliği güvence altına alınmakta ve müşteri beklentileri proaktif bir şekilde yönetilmektedir.

Ürün/Hizmet Portföyü ve Çekicilik Analizi

Tepe Tesis Yönetimi'nin Değer Önerisi, pazardaki taleplerle birebir örtüşen, entegre ve kaliteli hizmet sunumuna dayanmaktadır:

Değer Önerisi Bileşeni [30]	Pazar Eğilimi (Fırsat) [19]	Stratejik Uyum
Entegre Hizmet Çözümleri	Entegre hizmetlerin bir elden sunulmasına karşı artan talep.	Müşterinin tedarikçi yönetim yükünü azaltan, maliyet/zaman avantajı sağlayan Tek Noktadan Çözüm yeteneği.
Nitelikli ve Sürekli Eğitimli Personel	Nitelikli ve güvenilir personel bulma zorluğu (Tehdit) karşısında farklılaşma.	Emek yoğun bir sektörde hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğini sağlama ve Çalışan Markası (Odak 4) olma vizyonunu destekleme.
Kalite Denetimleri ve Raporlama	Temizlik ve Hijyen bilincinin artması ile büyüyen Pazar ve artan mevzuatsal düzenlemeler.	Müşterilere uluslararası standartlarda ve mevzuata tam uyumlu hizmet sunma.
Dijitalleşme ve Otomasyon	Gelişen dijitalleşme ve otomasyon imkanları ile operasyonel verimliliğin artırılabilme imkânı.	Operasyonel Mükemmelliğe (Odak 3) ulaşmak için CRM ve Robot Süreçleri (RPA) gibi dijital araçları kullanarak süreçleri verimli hale getirme.

Bu portföy, Grup'un diğer kuruluşları ile sunduğu entegre hizmetlerle pazarın **"tek elden çözüm"** ihtiyacını karşılamakta ve bu entegrasyonu Bilkent Holding'in finansal gücü ve kurumsal itibarından aldığı destekle kalıcı bir rekabet avantajına dönüştürmektedir.

Marka Analizi

Giriş ve Stratejik Odak

Marka analizi, **Tepe Tesis Yönetimi'nin** pazar konumlandırmasını ve kurumsal itibarını değerlendirerek, Stratejik Plan'ın temel hedefi olan **"Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak"** hedefine hizmet etmektedir. Markanın gücü, fiyat rekabetinin yoğun olduğu Entegre Tesis Yönetimi pazarında sürdürülebilir kârlılığı ve büyüme hedeflerini destekleyen en kritik kaldıraçtır.

Marka Kimliği ve Konumlandırma

Tepe Tesis Yönetimi'nin marka kimliği, pazar dinamikleri içinde belirgin bir üstünlük sağlayan **"Güvenilirlik"** ve **"Saygınlık"** temel değerleri üzerine inşa edilmiştir.

Çatı Marka Konumu (Bilkent Holding Sinerjisi)

Markanın en önemli güçlü yönü, **Bilkent Holding kuruluşu** olmasından kaynaklanan yüksek kurumsal itibardır. Bu konumlandırma, müşterilere ve paydaşlara:

Güçlü Finansal Yapı: Finansal dayanıklılık ve uzun vadeli sürdürülebilirlik algısı sunar.

Kurumsal İtibar ve Risk Yönetimi: Sektördeki mevzuata tam uyum [6] ve etik değerlere bağlılık ile müşterilerin operasyonel ve yasal risklerini yöneten saygın bir iş ortağı olduğu mesajını pekiştirir.

■ Hizmet Konumlandırması:

Şirket, kendisini temel temizlik hizmetlerinden öte, **entegre ve yenilikçi kurumsal hizmet çözümleri** sunan bir **stratejik çözüm ortağı** olarak konumlandırırmaktadır. Bu, pazardaki niş, fiyat odaklı rakiplere karşı üstünlük kuran temel farklılaşma noktasıdır.

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 %30,7 seviyesindedir. Bu skor, sektör ortalamasının üzerinde bir marka savunuculuğuna işaret etmektedir.

■ **Çaba Skoru (CES):** Müşteri Efor Skoru (CES), Müşterilerden, ürün veya hizmetleri kullanım kolaylığını "zor" veya "kolay" bir ölçekte derecelendirmelerini ister Müşterilerimizin taleplerini karşılama kolaylığındaki CES skorumuz 55,3 seviyesindedir. Bu skor, sektör ortalamasının üzerinde müşteriye anladığımızı işaret etmektedir.

■ **Müşteri Memnuniyet Oranı:** Aktif müşteri portföyümüzde yapılan ölçümlerde genel memnuniyet oranı %86 bandında seyretmektedir.

Marka Gücü ve Rekabet Avantajı

Marka değeri, sektördeki kâr marjlarının giderek daralması ve rekabetteki **fiyat odaklılığın artması** tehdidine karşı bir kalkan görevi görmektedir.

■ **Fiyat Dışı Farklılaşma:** Markanın güvenilir marka değeri, bilinirlik ve güçlü referansları, müşterilerin karar verme süreçlerinde sadece fiyata odaklanmasını engellemekte; kalite, operasyonel çeviklik ve kurumsal risk güvencesini öne çıkarmaktadır.

■ **Halka Arz Vizyonu ile İlişki:** Tepe Tesis Yönetimi'nin halka arz hazırlık süreci, marka itibarının finansal bir değere dönüşümünü kritik hale getirmiştir. Kurumsal şeffaflık, güvenilirlik ve tutarlı marka algısı; yatırımcıların güvenini kazanmada ve halka arz iskontosunu minimize etmede hayati rol oynamaktadır. Güçlü marka, dolaylı yoldan Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak amacına hizmet eden finansal kaldıraç olarak işlev görmektedir.

Marka Gelişim Alanları ve Stratejik Hedefler

Markanın mevcut gücüne rağmen, pazar içindeki yaygın algı ve görünürlük konusunda stratejik gelişim alanları mevcuttur:

■ **Zayıflık Alanı:** Şirketin en önemli zayıflıklarından biri, Pazarlama ve Tanıtım faaliyetlerinde görünürlük eksikliğidir. Mevcut kurumsal güvenilirliği, sektördeki tüm potansiyel müşteri ve yetenek havuzuna yeterli etkinlikte yansıtılamamaktadır.

■ **Stratejik Hedefler (Odak 1- Strateji 1):** Bu zayıflığı gidermek ve marka gücünü maksimize etmek için, Sektörel farkındalık ve marka bilinirliğinin artırılması stratejisi (OSH Strateji 1) altında Marka Bilinirlik ve Algı Skoru Artış Oranı hedefi belirlenmiştir:

Bu hedef, sadece genel bilinirliği değil, aynı zamanda müşterilerin Tepe Tesis Yönetimi'ni entegre hizmet markası olarak algılama yeteneğini ölçümleyerek, çapraz satış ve entegrasyon avantajının marka düzeyinde de algılanmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

■ Operasyonel Durum Analizi

Mevcut operasyonel durum analizi, Tepe Tesis Yönetimi'nin iş modelinin temelini oluşturan günlük faaliyetlerin verimlilik, kalite ve sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesini içerir. Bu analiz, özellikle **Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak (Odak 3)** ve **Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak (Odak 2)** hedeflerine ulaşılmasındaki engelleri tespit etmek ve gerekli dijital dönüşümün yol haritasını çizmek için kritik öneme sahiptir.

Operasyonel Yapının Temel Özellikleri

Şirketin operasyonel modeli, hizmet sektörünün doğası gereği yüksek düzeyde **emek yoğun** bir yapıya dayanmaktadır. Bu yapı, personel gücünün sürekli, yetkin ve eğitilmiş olmasını zorunlu kılmaktadır. Bir kalkan görevi görmektedir.

■ **Yaygın Hizmet Ağı ve Çeviklik:** Şirketin en önemli operasyonel gücü, Türkiye genelinde kurulan yaygın hizmet ağı ve bölgesel yönetim derinliğidir. Bu, kriz yönetim becerisi ve mobil ekipler aracılığıyla müşteri taleplerine hızlı yanıt verme kapasitesi sağlamaktadır.

■ **Kalite ve Denetim Odaklılık:** Operasyonel faaliyetler, sürekli kalite geliştirme, müşteri raporlaması ve düzenli iç/dış denetim mekanizmaları ile hizmetin ölçülmesine ve prosedürlere uyuma büyük önem vermektedir.

Kritik Operasyonel Zayıflıklar ve Riskler (Verimlilik Engelleri)

Operasyonel verimliliğin önündeki en büyük engeller, büyük ölçüde insan kaynağı yönetimi ve süreç izlenebilirliğindeki eksikliklerden kaynaklanmaktadır.

■ **Yüksek İnsan Kaynağı Riski (High Turnover):** İlk 6 aylık dönem için raporlanan yüksek personel devir hızı (Turnover), hizmet kalitesinin sürekliliğini doğrudan tehdit etmektedir. Bu durum, nitelikli personel bulma zorluğu ve sürekli eğitim maliyetleri nedeniyle operasyonel giderleri artırmaktadır.

■ **Maliyet Kontrolü ve İzlenebilirlik Eksikliği:** Artan iş gücü maliyetleri ve sarf malzeme giderleri karşısında, süreçlerin ve maliyetlerin uçtan uca izlenebilirliğinin istenen düzeyde olmaması, kâr marjlarını daraltan ana tehdidi yönetme becerisini kısıtlamaktadır.

■ **Dijital Uygulama ve Entegrasyon Eksikliği:** Mevcut operasyonel süreçlerde, dijital uygulamaların güncelliği ve entegrasyonu eksiktir. Bu durum; manuel onay prosedürlerinin fazlalığı, bilgi akışındaki yavaşlık ve veri odaklı karar alma süreçlerinin yetersiz kalmasına neden olmaktadır.

Dijital Dönüşüm Yol Haritası ve İyileştirme Çabaları

Mevcut operasyonel durumu dönüştürmek ve Odak 3'e ulaşmak amacıyla, tespit edilen zayıflıkları gidermeye yönelik kritik dijital projeler başlatılmıştır:

Proje Adı	Kritik Operasyonel Hedef	Stratejik Uyum
HR Süreç Optimizasyonu ve DijitalİK (RPA)	Uzun süren ve emek yoğun İnsan Kaynakları süreçlerinin (Ör: Aday Personel, işten ayrılış) robotlar aracılığıyla otomatikleştirilmesi [31].	Personel devir hızından kaynaklanan maliyetleri azaltma ve iç verimliliği artırma.
CRM Projesi (Salesforce)	Müşteri yönetimi sürecinin dijital ortama aktarılması, uçtan uca müşteri takibi ve raporlama [31].	Müşteri memnuniyeti ve bağlılığını artırma (Odak 1).
Mobil Uygulamalar	Saha hizmetlerinin (Servis ve Savunma) çalışanlar tarafından dijital ortamda yürütülmesi [31].	Saha operasyonlarının izlenebilirliğini, hızını ve personel etkinliğini artırma.
Doküman Yönetim Sistemi (DYS)	Sözleşme süreçlerinin ve evrak dağıtımının dijitalleştirilmesi [31].	Kurumsal onay prosedürlerini sadeleştirme ve çevikliği artırma (Bkz. Bölüm 2.8).

Bu projeler, Şirket'in operasyonel yapısını geleneksel emek yoğun modelden, **Veri Güvenliği ve Yapay Zekâ Çözümleri** ile desteklenen, yüksek verimlilik ve izlenebilirlik sağlayan bir Operasyonel Mükemmellik (Odak 3) modeline taşımayı hedeflemektedir.

■ ■ Finansal Durum Analizi

Finansal Durum Analizi, Stratejik Plan'ın temel büyüme hedefi olan "**Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak**" amacının başarılması için kritik bir zemin oluşturmaktadır. Tepe Tesis Yönetimi'nin finansal sağlığı ve disiplini, Bilkent Holding'in **Halka Arz Vizyonu** doğrultusunda, sadece bir finansman aracı değil; Grubun **kurumsallaşmasını perçinleyen, şeffaflığı artıran ve küresel pazarlara açılma** hedefini destekleyen stratejik bir kaldıraç olarak konumlanmaktadır.

Mevcut Finansal Yapı ve Sektör Karakteristikleri

Tepe Tesis Yönetimi'nin finansal yapısı, entegre tesis yönetimi sektörünün emek yoğun doğası tarafından belirlenmektedir.

■ a) Gelir ve Maliyet Yapısının Dengesi

Gelir Yapısı: Gelirler büyük ölçüde **aylık ücret kişi sayısına göre** veya **toplam hizmet bedeli (götürü hizmet modeli)** gibi sözleşmeye dayalı, rekabetçi fiyat hassasiyeti yüksek modellerden oluşmaktadır.

Maliyet Yapısı: Emek yoğun model gereği, toplam maliyet içindeki en büyük payı **Personel Giderleri** (işçilik, SGK, kıyafet) ve **Sarf Malzeme Giderleri** oluşturmaktadır. Bu durum, şirketi makroekonomik dalgalanmalara karşı oldukça hassas kılmaktadır.

■ b) Grup Sinerjisi ve Finansal Güç

Şirketin en önemli finansal güçlü yönü, **Bilkent Holding kuruluşu olması** ve bunun sağladığı güçlü finansal yapı ile kurumsal kredibilitedir. Bu pozisyon, özellikle finansal risklerin arttığı dönemlerde önemli bir güvence sağlamaktadır. Ayrıca, Tepe Tesis Yönetimi'nin istikrarlı büyümesi, Tepe Gurme gibi diğer grup şirketlerinin finansal dönüşüm (turnaround) projeleri sürerken, Grubun konsolide FAVÖK marjında şirket hedefine ulaşılmasında itici bir rol oynamaktadır.

Finansal Kırılganlıklar, Riskler ve Halka Arz Öncesi Durum

Şirket, güçlü kurumsal yapısına rağmen, kârlılık marjlarını doğrudan tehdit eden kritik finansal risklerle karşı karşıyadır.

■ a) Makroekonomik ve Sektörel Riskler

Kâr Marjı Baskısı: Hizmet sektöründe kâr marjlarının giderek daralması ve rekabette **fiyat odaklılığın artması**, şirketin fiyatlandırma gücünü kısıtlamaktadır.

Maliyet Artışı Riski: Makroekonomik faktörler olan **öngörülemeyen yüksek enflasyon, kur fiyatlamalarındaki kırılganlıklar** ve **yukarı yönlü değişen iş gücü maliyetleri**, maliyetlerin sözleşme yenileme dönemlerinden daha hızlı artmasına neden olmakta ve kâr marjlarını ciddi şekilde baskılamaktadır.

■ b) İç Finansal Kırılganlık

İşletme Sermayesi ve Nakit Yönetimi: Şirketin zayıf yönlerinden biri, **işletme sermayesinin yetersizliği ve nakit yönetiminin etkinliğinde** görülen zorluklardır. Bu durum, operasyonel çevikliği ve tedarikçi ödemelerini yönetme kabiliyetini olumsuz etkileyebilir.

■ c) Halka Arz Durum Tespiti Bağlamı

Şirketin uzun vadeli büyüme ve finansman hedeflerine ulaşması için, bu risklerin etkin yönetimi hayati önem taşımaktadır. Finansal şeffaflık ve risk yönetimi, potansiyel yatırımcıların güvenini kazanmada ve hedeflenen halka arz değerlemesine ulaşmada merkezi bir rol oynamaktadır.

Güçlü Finansal Altyapı ve Kontrol Stratejileri

Finansal kırılganlıkları gidermek ve sürdürülebilir kârlılığı desteklemek amacıyla "**Güçlü Finansal Altyapının Oluşturulması**" (Odak 2- Strateji 3) temel alınacaktır.

■ a) Maliyet Kontrol ve Operasyonel Mükemmellik Sinerjisi

Verimlilik Odaklı Dijitalleşme: Operasyonel Mükemmellik (Odak 3) kapsamındaki Dijital Dönüşüm projeleri (RPA, CRM, Mobil Uygulamalar) operasyonel maliyetleri optimize ederek ve süreç izlenebilirliğini artırarak doğrudan finansal sağlığa katkı sağlayacaktır. (Ör: Saha operasyonlarının dijital takibi ile malzeme israfının ve verimsiz iş gücü kullanımının azaltılması.)

■ b) Finansal Yönetim Disiplini

Bütçe Yönetimi: Bütçe-fiili bütçe arasındaki sapmaların minimize edilmesine yönelik mekanizmaların kurulması ve finansal risk senaryolarının aktif olarak modellenmesi sağlanacaktır.

Nakit Akışı Yönetimi: İşletme sermayesi döngüsünü kısaltmaya yönelik aksiyonlar (tahsilat ve ödeme süreleri optimizasyonu) ile nakit yönetiminin etkinliği artırılacaktır.

■ c) Halka Arz Uyum ve Şeffaflık

Halka arz sürecini desteklemek amacıyla finansal raporlama kalitesinin artırılması, kurumsal yönetim ilkelerine tam uyumun sağlanması ve **uluslararası standartlarda şeffaflık** hedeflenecektir.

Finansal Performans Hedefleri (2026-2030)

Plan dönemi boyunca finansal disiplinin ve sürdürülebilir büyümenin takibi, **Odak 2** kapsamında belirlenen temel performans göstergeleri (KPI) ile yapılacaktır.

■ **Büyüme KPI'ları:** **Ciro Büyüme Oranı** ve **FAVÖK Büyüme Oranı** gibi göstergeler, şirketin pazar payını artırma ve operasyonel verimlilikten kârlılığa dönüşüm yeteneğini yansıtacaktır.

■ Bu hedeflerin spesifik değerleri, Raporun **Finansal Projeksiyon** bölümünde detaylı metodoloji ve varsayımlarla birlikte sunulacaktır.

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

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

SWOT Analizi, Tepe Tesis Yönetimi'nin 2026-2030 döneminde hedeflerine ulaşma potansiyelini değerlendirmek üzere, Şirketin içsel kaynak ve kabiliyetlerini (Güçlü ve Zayıf Yönler) ile faaliyet gösterdiği dış çevreden kaynaklanan koşulları (Fırsatlar ve Tehditler) karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Bu analiz, stratejik odak noktalarının belirlenmesinde kritik rol oynamaktadır.

■ Güçlü Yönler

Tepe Tesis Yönetimi'nin rekabet avantajı oluşturan ve iç kaynaklarından kaynaklanan temel güçlü yönleri şunlardır [6]:

Bilkent Holding Kuruluşu Olmak: Güçlü finansal yapı, güvenilir marka değeri, yüksek bilinirlik ve güçlü referanslar.

Yaygın Ağ ve İstihdam Gücü: Yaygın hizmet ağında yüksek istihdam gücü ile bölgesel yönetim derinliği ve operasyonel çeviklik.

Entegre Hizmet Kabiliyeti: Tepe Kurumsal markası ile entegre hizmet sunma kabiliyeti ve grup şirketleri sinerjisi sayesinde gelişmiş çapraz satış potansiyeli.

Yönetim Kalitesi: Tecrübeli yönetim kadrosu, sektörel perspektifte öncü bilgi birikimi, kriz yönetim becerisi, ulusal ve uluslararası mevzuata uyum becerisi.

Kalite Yönetimi: Kalite yönetim sistemlerine ve uluslararası sertifikasyonlara verilen önem.

Stratejik Yorum: Şirketin en büyük gücü, Holding aidiyeti ve Bilkent markasının getirdiği finansal istikrar ve itibar üzerinedir. Çapraz satış ve yaygın ağ kabiliyeti, **Sürdürülebilir Büyüme (Odak 2)** stratejisinin temelini oluşturmaktadır.

■ Zayıf Yönler

Kuruluşun iç kaynaklı olup, stratejik hedeflere ulaşmayı zorlaştıran operasyonel ve yapısal kısıtlar şunlardır:

Personel Yönetimi: İlk 6 aylık dönem için yüksek personel devir hızı (Turnover). Çalışan bağlılığı ve motivasyonu konusunda sürdürülebilir sistemlerin eksikliği.

Dijitalleşme ve İnovasyon: Dijital uygulamaların güncelliği ve entegrasyon eksikliği. Teknoloji takibi ve inovasyon kültüründe öncü olamama.

Kurumsal İletişim ve Süreçler: Kuruluşlar ve birimler arası iletişimin istenen düzeyde olmaması. Kurumsal yapı kaynaklı onay prosedürlerinin ve aşamalarının fazlalığı.

Pazarlama ve Tanıtım: Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde görünürlük eksikliği.

Analitik Yorum: Kritik zayıflıklar, doğrudan **Operasyonel Mükemmellik (Odak 3)** ve **Çalışan Markası Olma (Odak 4)** hedeflerine ulaşmada engel oluşturmaktadır. Yüksek Turnover ve dijitalleşme eksikliği, maliyet kontrolünü ve hizmet kalitesinin sürekliliğini tehdit etmektedir.

S

W

1. Bilkent Holding kuruluşu olmak.
2. Güvenilir marka değeri, bilinirlik ve güçlü referanslar.
3. Müşteri memnuniyeti odaklı hizmet anlayışı.
4. Yaygın hizmet ağında yüksek istihdam gücü ile bölgesel yönetim derinliği.
5. Operasyonel çeviklik ve kriz yönetim becerisi.
6. Ulusal ve uluslararası mevzuata uyum becerisi.
7. Tecrübeli yönetim kadrosu ve sektörel perspektifte öncü bilgi birikimi.
8. Çapraz satış kabiliyeti ve grup şirketleri sinerjisi.
9. Güçlü finansal yapı.
10. Sektörde aynı ölçekte yer alan rakipler içerisinde yerli, milli ve ulvi olmak.
11. Kalite yönetim sistemleri ve uluslararası sertifikasyonlara verilen önem.
12. Tepe Kurumsal markası ile entegre hizmet sunma kabiliyeti.
13. Mobil ekiplerin varlığı ile artan iş çeşitliliği.

1. Çalışan bağlılığı ve motivasyon konusunda sürdürülebilir sistemlerin eksikliği.
2. İlk 6 aylık dönem için yüksek personel devir hızı.
3. Teknoloji takibi ve inovasyon kültüründe öncü olamama (EGÇ).
4. Kuruluşlar ve birimler arası iletişimin istenen düzeyde olmaması.
5. Kurumsal dokümanlarda uygulama ve yayılımın etkin sağlanamaması.
6. Performans ve kariyer yönetim süreçlerinde uçtan uca tasarımın eksikliği.
7. Kurumsal yapı kaynaklı onay prosedürlerin ve aşamalarının fazlalığı.
8. Pazarlama ve Tanıtım faaliyetlerinde görünürlük eksikliği.
9. Dijital uygulamaların güncelliği ve entegrasyon eksikliği.
10. İşletme sermayesinin yetersizliği ve nakit yönetiminin etkinliği.
11. Maliyet kontrolünde süreç izlenebilirliğinin ve erişimin etkinliği.

■ Fırsatlar (Opportunities- O)

Şirketin dış çevreden gelen ve rekabet avantajına dönüştürülebilecek potansiyel imkanlar şunlardır:

Pazar Büyümesi: Temizlik ve hijyen bilincinin artması ile büyüyen pazar potansiyeli.

Entegre Talep: Entegre hizmetlerin tek elden sunulmasına karşı artan kurumsal talep.

Dijitalleşme İmkânları: Gelişen dijitalleşme ve otomasyon imkanları ile operasyonel verimliliğin artırılabilme potansiyeli.

Devlet Destekleri: Devlet teşvikleri ve istihdam desteklerinden yararlanma fırsatları.

İş birliği: Üniversiteler, AR-GE merkezleri ve teknoloji firmaları ile inovasyon ve iş birliği fırsatları.

Analitik Yorum: Fırsatlar, şirketin **Büyüme (Odak 2)** hedefini desteklemektedir. Özellikle entegre hizmet talebi ve otomasyon imkanları, zayıf yönler (W) ile mücadele ederek kârlılık marjlarını yükseltmek için kritik kaldıraç noktalarıdır.

■ Tehditler (Threats- T)

Şirketin performansını olumsuz etkileyebilecek, dış çevre kaynaklı kontrol dışı faktörler şunlardır:

Rekabet ve Marjlar: Hizmet sektöründe kâr marjlarının giderek daralması ve rekabette fiyat odaklılığın artması.

Maliyet Baskısı: Artan iş gücü maliyetleri ve ekonomik dalgalanmaların (enflasyon, kur) hizmet maliyetlerine öngörülemez etkisi.

İnsan Kaynağı Riski: Nitelikli ve güvenilir personel bulma zorluğu ve çalışan devir hızından kaynaklı hizmet kalitesinin sürekliliği riski.

İtibar Yönetimi: Sosyal medyanın kontrolsüz kullanımı ile kolaylaşan itibar kaybı riski.

Mevzuat Belirsizliği: Mevzuat ve standartlarda öngörülemez değişiklikler.

Analitik Yorum: Tehditler, özellikle Finansal Sürdürülebilirlik (Odak 2) üzerinde doğrudan baskı yaratmaktadır. Daralan marjlar, Şirketin fiyat odaklı rekabetten sıyrılarak Operasyonel Mükemmelliğe ve Müşteri Bağlılığına (Odak 1) yatırım yapmasını zorunlu kılmaktadır

O

T

1. Entegre hizmetlerin bir elden sunulmasına karşı artan talep.
2. Üniversite, ARGE merkezleri ve teknoloji firmaları ile inovasyon ve iş birliği fırsatları.
3. Gelişen dijitalleşme ve otomasyon imkanları ile operasyonel verimliliğin artırılabilme imkânı.
4. Devlet teşvikleri ve istihdam destekleri.
5. Temizlik ve Hijyen bilincinin artması ile büyüyen Pazar.
6. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin işveren markasına etkisi.
7. Kalite ve sektörel belgelendirmelere artan itibar.
8. Artan mevzuatsal düzenleme ve denetimler sonucu sektörel rekabetin olgunlaşması.

1. Doğal afetler, iklim değişikliği ve küresel belirsizlikler.
2. Ekonomik dalgalanmalar, enflasyon ve kur gibi faktörlerin hizmet maliyetlerine etkisi.
3. Sosyal medyanın kontrolsüz kullanımı ile kolaylaşan itibar kaybı riski.
4. Nitelikli ve güvenilir personel bulma zorluğu.
5. Mevzuat ve standartlarda öngörülemez değişiklikler.
6. Kilit müşterilerin satın almada pazarlık baskısı.
7. Hizmet sektöründe kar marjlarının giderek daralması ve rekabette fiyat odaklılığın artması.
8. Çalışan devir hızından kaynaklı hizmet kalitesinin sürekliliği.
9. Artan iş gücü maliyetleri.

PESTLE Analizi

PESTLE Analizi, Tepe Tesis Yönetimi'nin faaliyet gösterdiği makro çevreyi (Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel) inceleyerek, şirketin stratejik planlama dönemindeki potansiyel fırsat ve tehditlerini derinlemesine analiz eder. Bu analiz, özellikle dış çevreden kaynaklanan risklerin yönetilmesi ve **Sürdürülebilirlik (Odak 5)** odaklarının belirlenmesi açısından kritik öneme sahiptir.

■ Politik Faktörler

Vergi ve İstihdam Politikalarındaki Öngörülemez Değişiklikler: Maliyet yapısını ve iş gücü yönetimini doğrudan etkileyen vergi ve istihdam politikalarındaki sık değişiklikler, uzun vadeli planlamada belirsizlik yaratmaktadır.

Geçici Politikalar: Seçim dönemlerinde uygulanan geçici politikalar, ekonomik konjonktürü ve kamu hizmetlerindeki yapısal değişiklikleri etkileyerek Şirket'in kamu/özel sektör iş birlikleri üzerindeki sürdürülebilirliğini azaltmaktadır.

Dış Ticaret Politikaları ve Küresel Etki: Küresel politikaların jeopolitik konuma ve dış ticaret politikalarına olan etkisi, Şirketin yurt dışı pazarlara açılma (Odak 2) ve tedarik zinciri stratejilerini etkileme potansiyeli taşımaktadır.

■ Ekonomik Faktörler

Yüksek Enflasyon ve Kur Kırılganlıkları: Öngörülemeyen yüksek enflasyon, faiz oranları ve kur fiyatlamalarındaki kırılganlıklar, Şirketin maliyet yapısını (özellikle ithal ekipman ve kimyasal malzeme giderleri) doğrudan ve olumsuz etkilemektedir.

İş Gücü Maliyetleri: Yukarı yönlü değişen iş gücü maliyetleri, sektörün emek yoğun yapısı nedeniyle kâr marjları üzerinde en önemli baskıyı oluşturmaktadır.

Aktüerya ve Düzenlemeler: Aktüerya zorunluluklarına ilişkin düzenlemelerin sıkılaştırılması, finansal risklerin yönetimini daha da önemli hale getirmektedir.

Devlet Destekleri: Devlet destekleri ve teşvik uygulamalarındaki değişkenlikler, yatırım kararlarının zamanlamasını etkilemektedir.

■ Sosyo-Kültürel Faktörler

İşgücü Dinamikleri ve Kültür: Çalışma hayatında kuşaklar arası değişen dinamikler ve kültür, özellikle yüksek Turnover sorunu olan Şirket için Çalışan Markası Olma (Odak 4) hedefini zorlaştırmaktadır.

İşgücünde Dengesizlik: İç ve dış göçün istihdama etkisi ile iş gücünde bölgesel arz talep dengesizliği ve mevsimsellik, nitelikli personel bulma zorluğunu artırmaktadır.

Hizmet Taleplerinde Çeşitlilik: Ürün ve hizmet taleplerinde artan çeşitlilik ve farklı beklentiler, Şirket'in hizmet geliştirme ve farklılaştırma (Odak 1) stratejilerini zorlamaktadır.

Eğitim Planlaması: Sektöre özgü uzmanlık gerektiren işlerde eğitimlerin planlanması ve eğitime erişim olanakları, yetkin personelin geliştirilmesi için kritik bir unsurdur.

■ Teknolojik Faktörler

Dijital Dönüşüm Zorunluluğu: İş süreçlerinde dijital dönüşüm zorunluluğu ve teknolojik gelişmelerin (otomasyon sistemleri) ürün ve hizmetlere entegrasyonu, **Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak (Odak 3)** için temel gereksinimdir.

Yapay Zekâ (YZ) ve Veri: Yapay zekâ çözümlerinin ürün ve hizmetlere uyumlanması, veri güvenliğinin artan önemi ve AR-GE / inovasyon kültürüne artan talep, Şirket'in **Geleceğe Yatırım (Odak 5)** hedefini belirlemektedir.

Fırsat: Dijitalleşme, personel giderlerinin getirdiği baskıyı otomasyon ile hafifletme ve süreçlerin izlenebilirliğini artırma fırsatı sunmaktadır.

■ Yasal Faktörler

Kapsamlı Mevzuat Uyum Yükümlülüğü: Şirket; 4857 sayılı İş Kanunu, 6331 sayılı İş Güvenliği Kanunu, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) başta olmak üzere, Vergi Usul Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu gibi çok sayıda mevzuata uymak zorundadır [25].

Sık Değişen Mevzuat: Çalışma hayatını etkileyen devlet teşvik ve mevzuatında yaşanan sık değişiklikler, hukuki uyum yükümlülüğünü artırmaktadır.

Uluslararası Uyum: Uluslararası çerçeve sözleşmeler ile sertifikasyonlara uyumluluk ve taahhütler, Şirketin uluslararası itibarı ve pazar açılımı için gereklidir.

■ Çevresel Faktörler

Sürdürülebilirlik Eğilimi: Sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik artan eğilim ve globalleşen çevresel beklentiler, Şirket'in kurumsal sosyal sorumluluk ve Geleceğe Yatırım (Odak 5) stratejilerini zorunlu kılmaktadır.

Emisyon ve Verimlilik: Karbon ve su emisyonunu azaltma zorunluluğu, Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji kullanımına eğilim, operasyonel maliyetler üzerinde baskı oluştururken aynı zamanda optimizasyon fırsatları sunmaktadır.

Yönetmeliklere Uyum: Sıfır Atık Yönetmeliği'ne uyumluluk zorunluluğu, atık yönetimi süreçlerinin yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir.

Doğal Riskler: Doğal afetler, salgınlar ve çevresel riskler, operasyonel süreklilik ve kriz yönetim becerisinin test edilmesini gerektirmektedir.

Politik

- Dış Ticaret politikalarının etkinliği
- Vergi ve istihdam politikalarındaki öngörülemez değişiklikler
- Seçim dönemlerinde uygulanan geçici politikalar
- Siyasi konjonktürden bağımsız devlet politikalarının etkinliği
- Küresel politikaların jeopolitik konuma etkisi
- Kamu hizmetlerinde yapısal değişiklikler ve özelleştirme politikaları
- Yasal mevzuat ve yönetmeliklerde yaşanan sık değişimler

Ekonomik	• Kur fiyatlamaları ve kırılganlıklar • Öngörülemeyen yüksek enflasyon ve faiz oranları • Devlet destekleri ve teşvik uygulamalarında yaşanan değişkenlikler • Yukarı yönlü değişen iş gücü maliyetleri • Uzun süreli ekonomik durgunluklar • Aktüerya zorunluluklarına ilişkin düzenlemelerin sıkılaştırılması
Sosyo-Kültürel	• Çalışma hayatında kuşaklar arası değişen dinamikler ve kültür • Aile yapısındaki değişimden kaynaklı tüketim alışkanlıkları ve işgücüne katılım oranlarındaki değişiklikler • İç ve dış göçün istihdama ve hizmet taleplerine etkisi • İşgücünde bölgesel arz talep dengesizliği ve mevsimselliğin etkisi • Sektöre özgü uzmanlık gerektiren işlerde eğitimlerin planlanması ve eğitim dağılımındaki dengesizlikler • Ürün ve hizmet taleplerinde artan çeşitlilik ve farklı beklentiler.
Teknolojik	• Veri güvenliğinin artan önemi • Yapay zekâ çözümlerinin ürün ve hizmetlere uyumlanması • Teknolojik gelişmelerin ve otomasyon sistemlerinin ürün ve hizmetlere entegrasyonu • İş süreçlerinde dijital dönüşüm zorunluluğu. • Ar-Ge ve inovasyon kültürüne artan talep ve farkındalık.
Yasal (Legal)	• Çalışma hayatını etkileyen devlet teşvik ve mevzuatı • Vergi usul kanunundan doğan sorumluluklar • 6331 sayılı iş güvenliği kanunu • 2872 sayılı çevre kanunu • 4857 sayılı iş kanunu • 6698 sayılı kişisel verilerin korunması kanunu • 6102 sayılı Türk ticaret kanunu ve 6362 sayılı sermaye piyasası kanunu • Uyumluluk yükümlüğü bulunan diğer ilgili mevzuat ve bağlı düzenlemeler • Uluslararası çerçeve sözleşmeler ile sertifikasyonlara uyumluluk ve taahhütler
Çevresel	• Sıfır atık yönetmeliğine uyumluluk • Globalleşen çevresel beklentiler • Küresel ısınma ve iklim değişikliğinin etkileri • Karbon ve su emisyonunu azaltma zorunluluğu • Doğal afetler, salgınlar ve çevresel riskler • Sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik artan eğilim • Enerji verimliliği ve yenilebilir enerji kullanıma eğilim

Pazar ve Rekabet Analizi

■ Pazar Dinamikleri ve Makroekonomik Çevre

Türkiye'deki Entegre Tesis Yönetimi ve Kurumsal Destek Hizmetleri sektörü, küresel ve ulusal makroekonomik eğilimlerin güçlü etkisi altındadır.

Makro Büyüme Bağlamı: Türkiye ekonomisinin GSYH büyüme dinamikleri ve kişi başına düşen GSYH'deki artış eğilimi, kurumsal müşterilerin dış kaynak kullanım (outsourcing) bütçelerini genişletme potansiyelini artırmaktadır.

Küresel Entegrasyon: Küresel Tesis Yönetimi pazarının dijitalleşme ve entegrasyonla birlikte ciddi büyüme öngörülmesi, Tepe Tesis Yönetimi'nin Sürdürülebilir Büyüme (Odak 2) stratejisini desteklemektedir.

Yasal Uyumluluk Baskısı: Karmaşık yasal mevzuatlara (Ör: İş Kanunu, Çevre Kanunu, KVKK vb. uyum sağlama zorunluluğu, müşterileri yasal riskleri yönetebilen profesyonel iş ortaklarına yönlendirmektedir.

■ Pazar Yapısı ve Stratejik Fırsatlar (İç/Dış Bütünleşme)

Türkiye Entegre Tesis Yönetimi pazarı, büyük oyuncuların sınırlı pazar payı (%10-15) ile karakterize, oldukça parçalanmış bir yapıdadır. Bu durum, Tepe Tesis Yönetimi'nin kurumsal gücünü kullanarak pazar payını artırması için önemli fırsatlar sunmaktadır:

Pazar Eğilimi (Dış Kaynak)	Tepe Tesis Yönetimi İçsel Yanıtı (SWOT/ASH)	Analitik Sonuç
Entegre Hizmet Talebi Artışı	Güçlü Yön (S): Grup şirketleri sinerjisi ve çapraz satış kabiliyeti ile entegre hizmet sunma yeteneği [6].	Müşterinin tek elden çözüm ihtiyacını karşılama ve Müşteri Memnuniyetinde Öncü Olma (Odak 1) hedefinde kilit rol oynama.
Dijitalleşme Zorunluluğu	Zayıf Yön (W): Dijital uygulamaların güncelliği ve entegrasyon eksikliği, ancak Fırsat (O): Gelişen otomasyon imkanları.	Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşma (Odak 3) için hayati önem taşıyan Dijital Dönüşüm Projeleri'nin (CRM, RPA) hızlandırılması gerekliliği.
Sürdürülebilirlik Odaklılık	Odak 5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak ve Sıfır Atık Yönetmeliği'ne uyum.	Kurumsal itibarın artırılması ve rakiplerden çevreye duyarlılık üzerinden farklılaşma.

■ Rekabet Analizi ve Kâr Marjları Üzerindeki Baskı (İç/Dış Bütünleşme)

Sektördeki rekabet yoğunluğu, Tepe Tesis Yönetimi'nin finansal sürdürülebilirliği için en büyük tehdittir.

A. Ana Rakip Portföyü:

Tepe Tesis Yönetimi, hizmet yelpazesi sebebiyle uluslararası ölçekteki entegre hizmet sağlayıcıları (Ör: **ISS**, **ATALIAN**, **SODEXO**) ve niş alanlarda uzmanlaşmış global oyuncular (Ör: Güvenlikte **SECURITAS**, Kart Hizmetlerinde **PLUXEE/Edenred**) ile doğrudan rekabet halindedir.

B. Rekabetin Stratejik Tehdidi:

Tehdit Faktörü (Dış Kaynak)	Tepe Tesis Yönetimi İçsel Etkisi (SWOT)	Stratejik Gerekliklik (Odak)
Fiyat Odaklı Rekabet	Tehdit (T): Kâr marjlarının giderek daralması ve pazarlık baskısı.	Maliyeti azaltmak için Operasyonel Mükemmelliğe (Odak 3) ulaşmak ve fiyat dışı (kalite, güven) farklılaşma sağlamak (Odak 1).
Artan İş Gücü Maliyetleri	Ekonomik Faktör (E): Kur/enflasyon ve yükselen iş gücü maliyetlerinin birleşimi. Zayıf Yön (W): Yüksek personel devir hızı.	Çalışan Markası Olma (Odak 4) ile nitelikli işgücü tutundurma ve otomasyon (Odak 3) ile maliyeti optimize etme.
Nitelikli Personel Zorluğu	Sosyo-Kültürel Faktör (S): İşgücünde arz talep dengesizliği.	Kariyer Yönetimi Sistemleri ve Sürekli Öğrenme (Odak 4) ile sektöre öncü yetkinlikler kazandırma.

■ Stratejik Konumlandırma ve Halka Arz Vizyonu

Tepe Tesis Yönetimi'nin rekabet avantajı, Bilkent Holding'e bağlı olmanın getirdiği **güvenilirlik**, **güçlü finansal yapı** ve Grubun **Halka Arz Vizyonu** ile desteklenmektedir. Şirket, bu stratejik konumlandırmayı kullanarak, fiyat odaklı pazarın parçalanmış yapısından sıyrılmayı ve pazar liderliğini **kârlılık**, **teknolojik adaptasyon** ve **entegre çözüm derinliği** üzerinden tesis etmeyi hedeflemektedir.

Dış Kaynaklar ve Dipnotlar

- [1] T.C. Ticaret Bakanlığı. EKONOMİK GÖRÜNÜM- Mart 2025 (GSYH verileri). <https://ticaret.gov.tr/data/5e18288613b8761dccc355ce/Ekonomik%20G%C3%B6r%C3%BCn%C3%BCm%202025%20Mart.pdf>
- [2] Senyonet. Tesis Yönetimi Sektörünün Pazar Payı 76,3 Milyar dolara Ulaşacak! (MarketsandMarkets verilerine atıfla). <https://www.senyonet.net/tesis-yonetimi-sektorunun-pazar-payi-763-milyar-dolara-ulasacak/>
- [3] Akıllı Binam Dergisi. Entegre tesis yönetiminde 1 numara olacağız (Sektör temsilcisi görüşü). <https://www.akillibinam.com/haber-haber-entegre-tesis-yonetiminde-1-numara-olacagiz-8304.html>
- [4] IİENSTITU. Türkiye'de İK'nın Karşılaştığı En Büyük Zorluklar: Yeni Normale Uyum. <https://www.iienstitu.com/tr/blog/turkiye-de-ik-nin-karsilastigi-en-buyuk-zorluklar-yeni-normale-uyum>
- [5] Rakip Global Firmaların İşlem Gördükleri Borsalar (1).docx (İç Kurumsal Veri).

HR Bilgileri (Demografik Yapı)

YAŞ DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
18-30	2.596	11	2.607	20%
31-40	3.174	55	3.229	25%
41-50	4.799	51	4.850	37%
51-60	2.162	14	2.176	17%
60+	211	3	214	2%
TOPLAM	12.942	134	13.076	100%

EĞİTİM DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
İLKOKUL	4.517	2	4.519	35%
ORTAOKUL	1.735	0	1.735	13%
LİSE	3.566	33	3.599	28%
ÖN LİSANS	712	20	732	6%
ÜNİVERSİTE	577	70	647	5%
Y. LİSANS	14	8	22	0%
OKUR-YAZAR	1.445	1	1.446	11%
DİĞER	376	0	376	3%
TOPLAM	12.942	134	13.076	100%

KIDEM DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
0-1 yıl	4.626	12	4.638	35%
1-4 yıl	5.284	46	5.330	41%
4-10 yıl	2.579	45	2.624	20%
10-15 yıl	409	27	436	3%
15-20 yıl	41	2	43	0%
20+	3	2	5	0%
TOPLAM	12.942	134	13.076	100%

CİNSİYET DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
KADIN	7.830	44	7.874	60%
ERKEK	5.112	90	5.202	40%
TOPLAM	12.942	134	13.076	100%

ÇALIŞAN SAYISI (MY / BY)

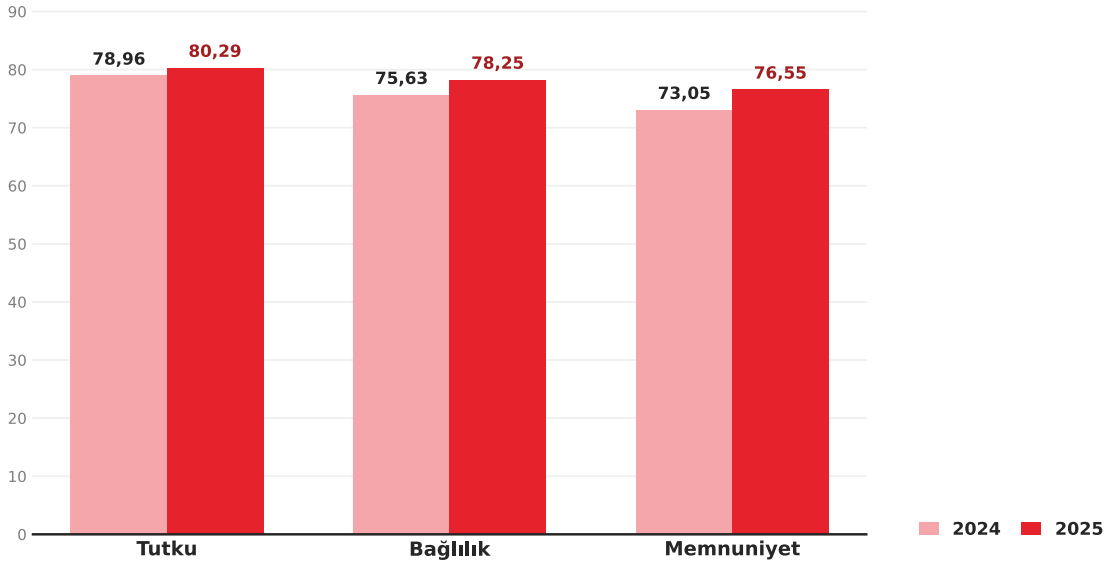
MY	BY	TOPLAM
12.942	134	13.076

MEDENİ DURUM

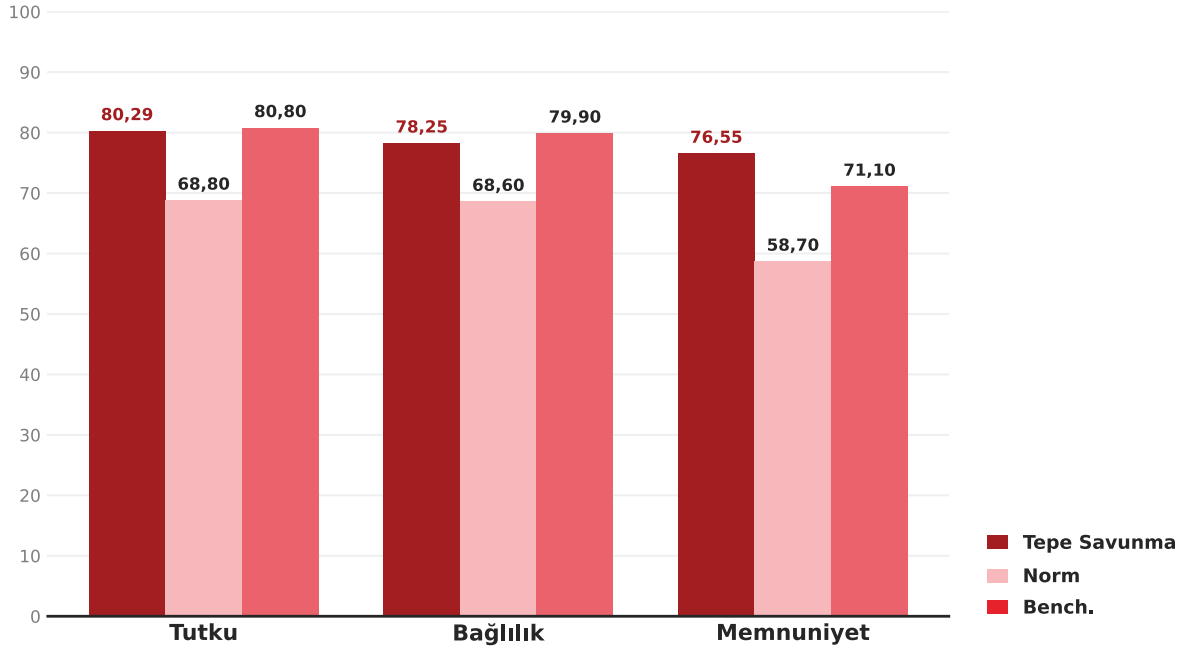
SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
EVLİ	8.444	79	8.523	65%
BEKAR	4.498	55	4.553	35%
TOPLAM	12.942	134	13.076	100%

Çalışan Memnuniyet Anketi

Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



Genel Memnuniyet Sektör Karşılaştırması



Stratejik Tema-Odak-Hedefler

Odaklar Çerçevesinde Belirlenen Stratejiler ve Hedefler

Tepe Tesis Yönetimi'nin 2026-2030 Stratejik Planı'nın bu bölümü, Şirketin gelecek dönemde ulaşmayı taahhüt ettiği **5 Ana Odak** ile bu odaklara nasıl ulaşılabileceğini belirleyen 18 temel Stratejiyi detaylandırmaktadır. Bu yapı, planın uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinin temelini oluşturur.

Stratejik Dönüşümün Temel Taahhüdü

Planın en kritik stratejik taahhüdü, **emek yoğun bir hizmet modeli** baskısından; **dijitalleşmiş, verimlilik odaklı ve yüksek katma değerli** bir iş modeline geçişin tamamlanmasıdır. Bu dönüşüm, özellikle hizmet sektöründe yaşanan **kâr marjlarının daralması** tehdidine karşı en güçlü kurumsal savunma mekanizması olarak konumlandırılmıştır. Stratejilerimiz, **Bilkent Holding'in Halka Arz Vizyonu doğrultusunda**, Şirketler Grubunun konsolide FAVÖK marjında **hedeflenen iyileşmeyi** sağlayacak şekilde kurgulanmıştır.

Stratejik Temalar

Tüm stratejik odaklar ve bunlara bağlı stratejiler, Şirketin uzun vadeli başarısını güvence altına almak üzere tasarlanmış **üç temel stratejik tema** 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.

Bu kapsamlı stratejik çerçeve, Bölüm 3.2.1'den itibaren detaylandırılacak olan 5 Kurumsal Odak ve 18 Strateji için yol gösterici omurgayı oluşturmaktadır.

Stratejik Temalar, kurumsal kaynakların en kritik alanlara yönlendirilmesi için bir çerçeve sunar ve Şirketin amacının gerçekleştirilmesini sağlar.

Müşteri Teması (Odak 1)

Bu tema, **pazar konumunu güçlendirme ve finansal genişleme** zorunluluğunu ifade eder. Başta **hizmet sektöründe daralan kâr marjları** tehdidi olmak üzere, makroekonomik kırılganlıklara karşı korunma mekanizması oluşturur.

Odak 1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak: Bu odak, **Bilkent Holding** güvenilirliğinden güç alarak markanın pazar penetrasyonunu artırmayı hedefler. **Pazarlama görünürlüğü eksikliği** zayıflığını gidermek için sektörel farkındalık artırılacak ve CRM projesi ile müşteri bağlılığı kalıcı hale getirilecektir. Ayrıca, **Halka Arz** gereği mevzuata tam uyum ve sektörel standartlarda referans olma stratejileri izlenecektir.

Çalışan Teması (Odak 4)

Bu odak, kurumsal itibarı, insan kaynağını ve kurumsal hafızayı geleceğe taşımayı güvence altına alır.

Odak 4: Çalışan Markası Olmak: Sektörün en büyük zayıflığı olan **yüksek personel devir hızını** ve **nitelikli iş gücü bulma zorluğunu** aşmayı hedefler. Çalışan memnuniyetini artırma, nitelikli iş gücü istihdamı ve **kurum içi iletişim** eksikliğini gidermek amacıyla liderlik ve kurum kültürünü yaygınlaştırma stratejileri önceliklendirilmiştir.

Sürdürülebilirlik Teması (Odak 2, 3 & 5)

Verimlilik teması, Tepe Tesis Yönetimi'nin hizmet modelindeki **operasyonel mükemmellik** ihtiyacına doğrudan yanıt verir. Amacı, emek yoğun modelden kaynaklanan yüksek iş gücü maliyetlerini optimize etmektir. Aynı zamanda Çevresel sorunlara duyarlı olmamayı ve yaşanabilir bir gelecek sunmayı hedefler.

Odak 2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak: Finansal dayanıklılığın temelini oluşturur. **İşletme sermayesi yetersizliği** zayıflığını gidermek için güçlü finansal altyapı oluşturma ve **kurfiyatlaması kırılganlıklarını** dengelemek için yurt dışı pazara açılma stratejileri hayati öneme sahiptir. Satış hacmini artırma stratejisi, **entegre hizmetlere artan talep fırsatını** maksimize etmeyi amaçlar.

Odak 3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak: Bu, dönüşümün merkezindedir. Şirketin **dijitalleşme ve entegrasyon eksikliği** zayıflığını gidermek için **Dijitalleşme ile Süreç Verimliliği** stratejisi hayata geçirilecektir. Bu kapsamda, **otomasyon imkanlarından** yararlanılarak (Ör: RPA, Mobil Uygulamalar) süreçlerin izlenebilirliği artırılacak, hantallık yaratan **onay prosedürlerinin fazlalığı** yalın yönetim ile ortadan kaldırılacaktır. Ayrıca **artan sarf malzeme maliyetleri** ve ekonomik dalgalanmalara karşı Tedarikçi Zinciri ve Kurumsal Risk Yönetimi mekanizmaları güçlendirilecektir.

Odak 5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak: Şirketin uzun vadeli değerini artırmayı amaçlar. **İnovasyon kültüründe öncü olamama** zayıflığına karşı Yaratıcılık ve Yenileşim Uygulamaları teşvik edilecek; **Sıfır Atık Yönetmeliği'ne uyum** ve karbon ayak izini azaltma hedefleri doğrultusunda Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı geliştirilecektir. **Kilit müşterilerin pazarlık baskısını** dengelemek için Paydaş Yönetiminde uzun vadeli güven ilişkileri stratejik olarak geliştirilecektir.

Stratejik Odaklar

Tepe Tesis Yönetimi'nin 2026-2030 döneminde gerçekleştireceği dönüşümün temelini oluşturan ve Vizyon hedefine ulaşmayı sağlayacak olan **5 Ana Stratejik Odak**, 3 Stratejik Tema etrafında aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Bu odaklar, Şirketin rekabetçi pazar koşullarında **kârlı büyümesini** ve **operasyonel sürdürülebilirliğini** güvence altına almayı hedefler.

No	Stratejik Tema	Stratejik Odak
O.1	Müşteri	Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak
O.2	Sürdürülebilir Gelecek	Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak
O.3	Sürdürülebilir Gelecek	Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak
O.4	Çalışan	Çalışan Markası Olmak
O.5	Sürdürülebilir Gelecek	Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

Odaklara Yönelik Stratejiler ve Detaylı Hedefler

Bu bölümde, her bir Stratejik Odağa ulaşmayı sağlayacak **18 Stratejiler (S)** ve bu stratejilerin başarısını ölçecek **Hedefler (H)** detaylarıyla açıklanmaktadır. Hedefler, Şirketin **Operasyonel Mükemmelliğe** ve **Halka Arz Vizyonuna** ulaşma taahhüdünü somutlaştırmaktadır.

O.1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

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

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

O.2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

Bu odak; güçlü bir finansal altyapı oluşturmayı, hizmet ve müşteri portföyünü çeşitlendirmeyi ve yurt dışı pazarlara açılımı önceliklendirir.

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	Müşteri segmentlerine özel teklifler ile çapraz satış ve gelir artışını desteklemek	Entegre satış mimarisi kurmak	Çoklu Hizmet Satış Oranı	F1. Sermaye Verimliliğini Artır ve Portföy Sağlığını Optimize Et
Sürdürülebilir Gelecek	Hizmet bazlı kârlılığı analiz ederek bütçe performansını güçlendirmek	Maliyet Değer Analizi ile Karlı Hizmet Portföyü Yaratmak	Genel Yönetim Giderlerinin Gelire Oranı	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Uluslararası pazarlarda iş birlikleriyle büyümek	Küresel Pazarlara Açılım	Ciro	F2. Uluslararası Pazarlarda Seçici ve Karlı Büyüme Gerçekleştir
Sürdürülebilir Gelecek	Pazar analizi ve doğru segmentasyon ile satış verimliliğini artırmak	Pazar Analitiği ve Hedef Müşteri Yönetimi Gerçekleştirmek	Ciro	F1. Sermaye Verimliliğini Artır ve Portföy Sağlığını Optimize Et

O.3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

Bu odak; süreçlerin dijitalleşmesi, risk yönetimi mekanizmasının etkinleştirilmesi ve tedarik zincirinin verimliliğinin artırılması ile operasyonel kalitenin ve verimliliğin en üst seviyeye taşınmasını hedefler.

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	Süreçleri uçtan uca ölçerek verimliliği artırmak	Uçtan uca süreç yönetim yaklaşımını benimsemek	Süreç olgunluk skoru (EFQM Puanı)	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Mevcut müşterilerde hizmet payını artırmak	Fiyatlandırma ve Değer Bazlı Teklif Modeli	Ciro	12. 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	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Hakediş süreçlerini dijitalleştirerek nakit akışını öngörülebilir hale getirmek	Hakediş ve Nakit Akış Yönetiminin Dijital Dönüşümünü Sağlamak	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Risk ve iç kontrol sistemlerini geliştirerek riskleri proaktif yönetmek	Kurumsal güvence yapısını kurarak karar alma süreçlerini risk odaklı hale getirmek	Kurumsallaşma Skoru	11. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt
Sürdürülebilir Gelecek	Nakit akışını dengeleyerek finansal sürdürülebilirliği sağlamak	Tahsilat ve ödeme disiplinini geliştirerek finansal akışı öngörülebilir hale getirmek	Tahsilat Vade ve Ödeme Vade Farkı (Grup dışı)	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Planlı satın almayı artırarak operasyonel verimlilik ve tedarikçi performansını iyileştirmek	Tedarik Zinciri Yönetimi ve Planlı Satın alma Kontrolü	Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi	12. 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	11. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt
Sürdürülebilir Gelecek	Dijital iş modelleri ile operasyonel verimliliği artırmak	Tesis Yönetimi Destek Hizmetinin Dijitalleşmesi	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	L5. Dijital ve Analitik Yetkinlikleri Kurumsal Kapasite Haline Getir
Sürdürülebilir Gelecek	Operasyonel maliyetleri kontrol altına almak	Operasyonel Verimlilik ile Karlılık Optimizasyonu	Favök	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Depo Stok Kontrol Sisteminin Standardize Edilmesi	Satın alma Süreçlerinin standardizasyonu ve Dijitalleşmesini Sağlamak	Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Dijital takip ile stok ve ekipmanların izlenebilirliğini artırmak, kaynak kullanımını optimize etmek	Dijital Takip Sistemi	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı

O.4: Çalışan Markası Olmak

Bu odak, nitelikli iş gücü istihdamını sağlamayı, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmayı, sürekli öğrenme ve gelişim kültürünü teşvik etmeyi hedefler.

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Çalışan	Çalışan deneyimini iyileştirerek yetenek kaybını azaltmak	Çalışan Bağlılığı, Memnuniyeti ve Tutundurma	Çalışan Bağlılık Endeksi	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır
Çalışan	Beyaz yaka çalışanların gelişim ve liderlik yetkinliklerini güçlendirmek	Kurumsal Öğrenme Kültürü Ekosistemi	KM Oranı (Beyaz Yaka)	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır
Çalışan	Mavi yaka çalışanların yetkinliklerini geliştirerek iç yetenek havuzu oluşturmak	Mavi Yaka Yönetici Gelişim Programı	KM Oranı (Mavi Yaka)	L1. Yetenek Çekimini ve Yetkinlik Derinliğini Güçlendir
Çalışan	İş gücü planlamasını optimize ederek hizmet kalitesini sürdürülebilir kılmak	İşgücü verimliliğini arttırarak maliyet optimizasyonu sağlamak	Projeler İşgücü Eksik Kadro Oranı	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır

O.5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

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

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	ESG farkındalığını artırarak sürdürülebilirliği desteklemek	ESG bilinci ile Güvenlik operasyonunu yönetmek	Sürdürülebilirlik Skoru	C1. Çevresel–Sosyal–Yönetişim (ESG) performansını güçlendirerek kurumsal güveni ve sürdürülebilir finansmana erişimi artır
Sürdürülebilir Gelecek	Bakım, onarım, kalite ve envanter süreçlerini mobil ve dijital sistemlerle yönetmek	Mobil Operasyon Yönetimi ve Dijital Süreç Dönüşümü Sağlamak	MMA & NPS & CES & CX Skoru	L5. Dijital ve Analitik Yetkinlikleri Kurumsal Kapasite Haline Getir

Gelişim Planı

Operasyonel ve Finansal Projeksiyon

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

Operasyonel Gelişim Planları

Bu alt bölüm, Operasyonel Mükemmellik (O.3) ve Çalışan Markası (O.4) odaklarından türetilen hedeflerin uygulamaya dönüşmesinin organizasyonel yetkinlikleri ve süreç kalitesini nasıl artıracaklarını açıklamaktadır.

Plan, temel olarak süreç mükemmelliği ve insan kaynağı gelişimine odaklanmıştır.

I. Süreç Mükemmelliği ve Dijitalleşme Gelişimi

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

Verimlilik Altyapısı: ERP Sistem İyileştirme Projesi ile iş süreçlerinde manuel işlemlerin azaltılması ve Dijitalleşen Süreç Sayısının olgunluk seviyesinin maksimuma ulaşması hedeflenmektedir. Bu, özellikle maliyet takibi ve bütçe

uyumu gibi kritik finansal süreçlerde etkinliği maksimize edecektir.

Kalite ve Risk Güvencesi: EFQM çalışmalarının ve Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) etkinliğinin artırılması ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (ISO 27001) sertifikasyonunun alınması, COSO referansı ile iç kontrol sistemi kurarak ve kurumsal riskleri düşürerek operasyonel güvenilirliği artıracaktır.

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

■ II. Organizasyonel Yetkinlik ve Kültür Gelişimi

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

İş Gücü Devir Hızı Yönetimi: Çalışan Devir Hızının düşürülmesi ve Çalışan Bağlılığı Endeksi'nin yükseltilmesi ile iş gücü istikrarı sağlanacaktır.

Yetkinlik Gelişimi: Yıllık Çalışan Başına Eğitim Saatinin artırılması hedeflenmektedir. Liderlik Gelişim Programları ve İç Koçluk/Mentorluk sistemleri ile Kurum içi liderlik yetkinlik skoru artırılacaktır.

Performans ve Kültür: Performans Yönetim Sisteminin (PYM) kurulumu ve etkin kullanımı Hedeflere Uyum Oranını yükseltecek ve bireysel performansların stratejik hedefleri desteklemesini güvence altına alınacaktır.

Stratejik Hedefler Tablosu

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

Yönetim Taahhüdü

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

Üst yönetim olarak;

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

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

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

TEPE
KURUMSAL

tepekurumsal.com.tr