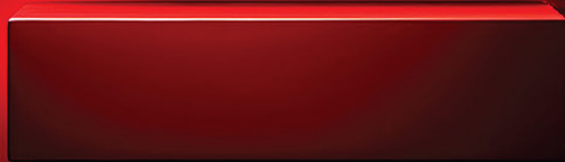




STRATEJİK PLAN VE YOL HARİTASI

2026-2030





İÇİNDEKİLER

0.1.1 YÖNETİCİ ÖZETİ 6

Yönetim Kurulu Başkanı
İcra Kurulu Başkanı
Tepe Kurumsal Tanıtım
İcra Kurulu Yapılanması
Tepe Kurumsal Organizasyon Şeması

0.1.2 STRATEJİ ÇALIŞMALARI 16

Önceki Çalışmalar ile Karşılaştırma
Planlama Ekibi ve Metodolojisi
Vizyon ve Amaç
Temel Değerler
Stratejik Temalar
Stratejik Odaklar
Politikalar

0.2 TEPE GÜVENLİK 20

Sertaç Yumun
Tepe Güvenlik Şirket Tanıtımı
Tepe Güvenlik Tarihçesi
Tepe Güvenlik Organizasyon Şeması
Tepe Güvenlik Vizyon Amaç ve Temel Değerler
Pazar, Ürün ve Hizmet Tanıtımı
Müşteri ve Ürün Analizi
Marka Analizi
Operasyonel Durum Analizi
Finansal Durum Analizi
İç Dış Çevre Analizi (SWOT, PESTLE, Rekabet Analizi)
HR Bilgileri (Demografik Yapı)
Çalışan Memnuniyet Anketi
Stratejik Tema-Odak-Hedefler
Gelişim Planı

0.3 TEPE TESİS YÖNETİMİ 52

Sertay Caner Sargın
Tepe Tesis Yönetimi Şirket Tanıtımı
Tepe Tesis Yönetimi Tarihçesi
Tepe Tesis Yönetimi Organizasyon Şeması
Tepe Tesis Yönetimi Vizyon Amaç ve Temel Değerler
Ürün ve Hizmet Tanıtımı
Müşteri ve Ürün Analizi
Marka Analizi
Operasyonel Durum Analizi
Finansal Durum Analizi
İç Dış Çevre Analizi (SWOT, PESTLE, Rekabet Analizi)
HR Bilgileri (Demografik Yapı)
Çalışan Memnuniyet Anketi
Stratejik Tema-Odak-Hedefler
Gelişim Planı

0.4 TEPE GURME 76

Vedat Uluğ
Tepe Gurme Şirket Tanıtımı
Tepe Gurme Tarihçesi
Tepe Gurme Organizasyon Şeması
Tepe Gurme Vizyon Amaç ve Temel Değerler
Ürün ve Hizmet Tanıtımı
Müşteri ve Ürün Analizi
Marka Analizi
Operasyonel Durum Analizi
Finansal Durum Analizi
İç Dış Çevre Analizi (SWOT, PESTLE, Rekabet Analizi)
HR Bilgileri (Demografik Yapı)
Çalışan Memnuniyet Anketi
Stratejik Tema-Odak-Hedefler
Gelişim Planı

0.5 TEPE ISG 100

Mehmet Şükrü Işıkçı
Tepe ISG Şirket Tanıtımı
Tepe ISG Tarihçesi
Tepe ISG Organizasyon Şeması
Tepe ISG Vizyon Amaç ve Temel Değerler
Ürün ve Hizmet Tanıtımı
Müşteri ve Ürün Analizi
Marka Analizi
Operasyonel Durum Analizi
Finansal Durum Analizi
İç Dış Çevre Analizi (SWOT, PESTLE, Rekabet Analizi)
HR Bilgileri (Demografik Yapı)
Çalışan Memnuniyet Anketi
Stratejik Tema-Odak-Hedefler
Gelişim Planı

0.6 TEPE PRO 120

Sertay Caner Sargın
Tepe PRO Şirket Tanıtımı
Tepe PRO Tarihçesi
Tepe PRO Organizasyon Şeması
Tepe PRO Vizyon Amaç ve Temel Değerler
Ürün ve Hizmet Tanıtımı
Müşteri ve Ürün Analizi
Marka Analizi
Operasyonel Durum Analizi
Finansal Durum Analizi
İç Dış Çevre Analizi (SWOT, PESTLE, Rekabet Analizi)
HR Bilgileri (Demografik Yapı)
Çalışan Memnuniyet Anketi
Stratejik Tema-Odak-Hedefler
Gelişim Planı

0.7 TEPE ONE 138

Mehmet Şükrü Işıkçı
Tepe ONE Şirket Tanıtımı
Tepe ONE Tarihçesi
Tepe ONE Organizasyon Şeması

Tepe ONE Vizyon Amaç ve Temel Değerler
Ürün ve Hizmet Tanıtımı
Müşteri ve Ürün Analizi
Marka Analizi
Operasyonel Durum Analizi
Finansal Durum Analizi
İç Dış Çevre Analizi (SWOT, PESTLE, Rekabet Analizi)
Çalışan Memnuniyet Anketi
Stratejik Tema-Odak-Hedefler
Gelişim Planı

0.8 STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU 153

0.9 YÖNETİM TAAHHÜDÜ 154

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



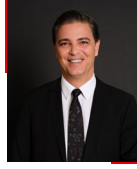
Murat ALTIKARDEŞLER

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



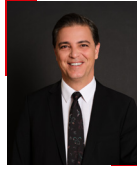
Murat ALTIKARDEŞLER

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



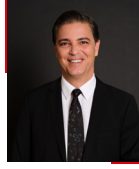
Murat ALTIKARDEŞLER

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



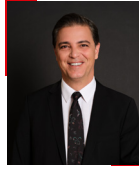
Murat ALTIKARDEŞLER

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



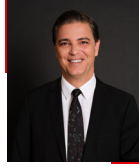
Murat ALTIKARDEŞLER

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



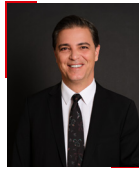
Murat ALTIKARDEŞLER

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

Stratejik Tema

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

Müşteri

Marka değerini yükseltmek, müşteri ilişkilerini geliştirmek, memnuniyeti ve bağlılığı artırmak, tavsiye edilebilirliği sağlamak, pazar payını artırmak, ciro büyümesi sağlamak, yeni pazarlara açılmak gibi unsurları içermektedir.

Çalışan

İnsana ve geleceğe yatırım yapmak, kurumsal hafızayı korumak, çalışan bağlılığın ve memnuniyetinin artırılması, nitelikli iş gücünün elde tutulması ve kazandırılması, liderlik kültürünün geliştirilmesi ve sürekli öğrenme ve gelişim kültürünün içselleştirilmesi gibi hususları kapsamaktadır.

Sürdürülebilir Gelecek

Çevresel etkileri yönetmek, inovasyonu kültür haline getirmek, operasyonel süreçleri dijitalleştirmek, maliyetleri optimize etmek, hatasız ve verimli hizmet sunmak, kârlılığı artırmak gibi unsurları içermektedir.

Stratejik Odaklar

Bu temalar çerçevesinde belirlenen 5 Stratejik Odak şunlardır:

Müşteri Terasında

- Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Çalışan Terasında

- Çalışan Markası Olmak

Sürdürülebilir Gelecek Terasında

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

Politikalar

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

TEPE GÜVENLİK

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

Sertaç Yumun

Tepe Güvenlik Genel Müdürü

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

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

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

Tepe Güvenlik Şirket Tanıtımı

"Köklü Miras, Entegre Güç ve Güvenin Lider Markası"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Tepe Güvenlik Tarihçesi

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

■ Kuruluş ve Sektörel Öncülük Dönemi (1993 – 2004)

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

Kuruluş: 1993 yılında faaliyete geçilmiştir.

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

■ Ulusal Genişleme ve Uzmanlaşma Dönemi (2005 – 2015)

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

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

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

■ Teknoloji Entegrasyonu ve Ürün Çeşitlendirme (2016 – 2023)

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

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

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

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

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

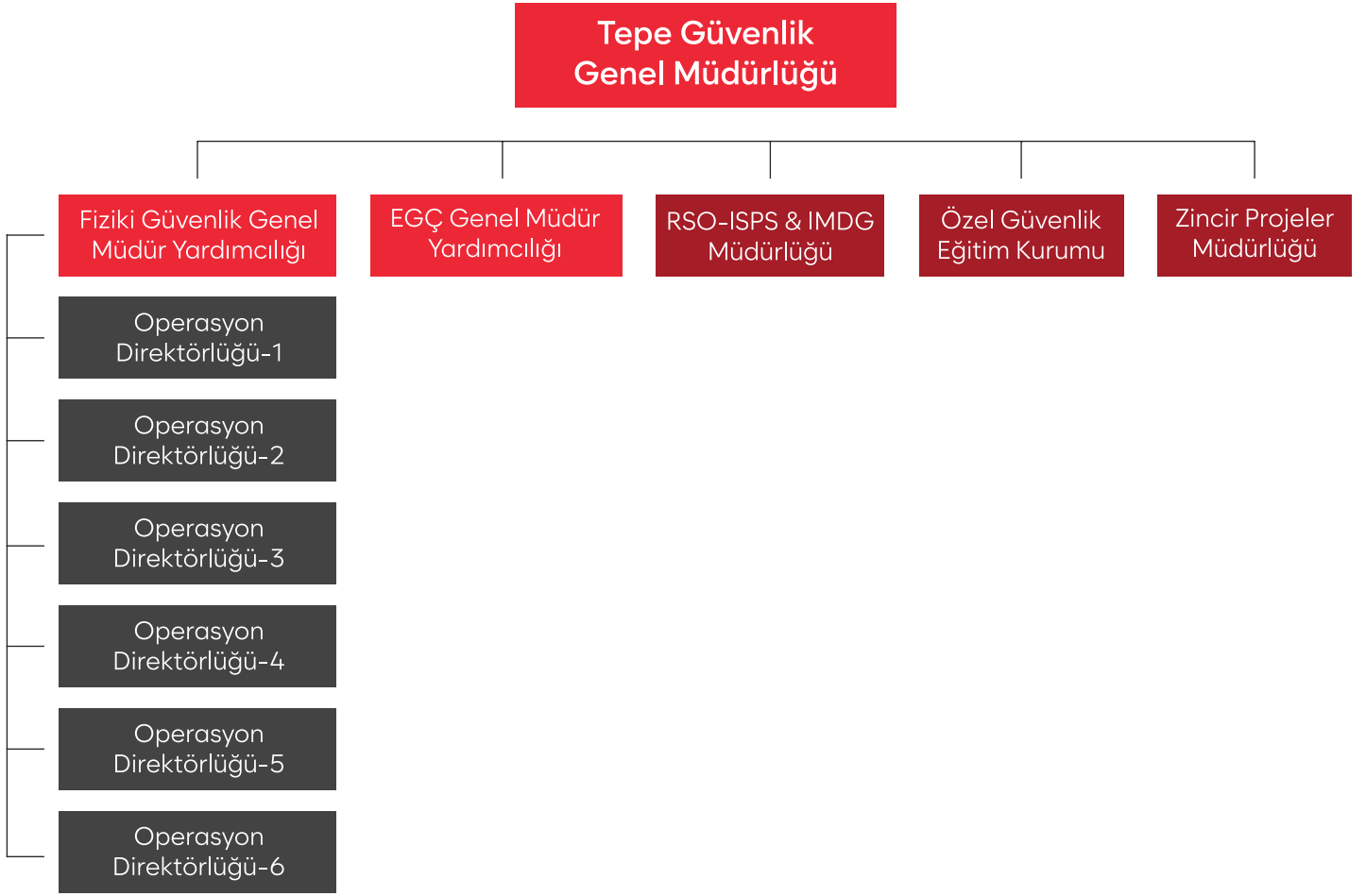
Bu kapsamda 2024 yılı itibarıyla:

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

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

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

Tepe Güvenlik Organizasyon Şeması



Tepe Güvenlik Vizyon Amaç ve Temel Değerler

Vizyon

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

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

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

Bu vizyon beyanı, stratejik planımızın dört ana sütununu simgelemektedir:

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

Amaç

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

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

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

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

Temel Değerler

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

1. Güvenilirlik

Tanım: "Sözümüz senettir."

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

2. Saygınlık

Tanım: "Uzun vadeli ilişkiler kurarız."

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

3. İnsana Değer

Tanım: "En büyük gücümüz, kuvvetli iletişimdir."

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

4. Müşteri Odaklılık

Tanım: "Müşterimiz işimizin kalbidir."

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

5. Yenilikçilik

Tanım: "Geleceği bugünden tasarlarız."

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

1. Pazar Tanıtımı

1.1. Güvenlik Hizmetleri Sektörünün Yapısal Tanımı

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

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

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

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

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

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

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

Aşağıdaki tablo, güvenlik hizmetleri sektörünün temel yapısal özelliklerini özetlemektedir:

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

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

1.2. Küresel Güvenlik Sektörü Görünümü

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

1.3. Türkiye Güvenlik Hizmetleri Pazarı

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

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

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

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

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

2. Pazar Büyüklüğü

2.1. Türkiye Güvenlik Hizmetleri Pazarının Büyüklüğü

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

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

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

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

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

2.2. Kategori Bazlı Pazar Segmentasyonu

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

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

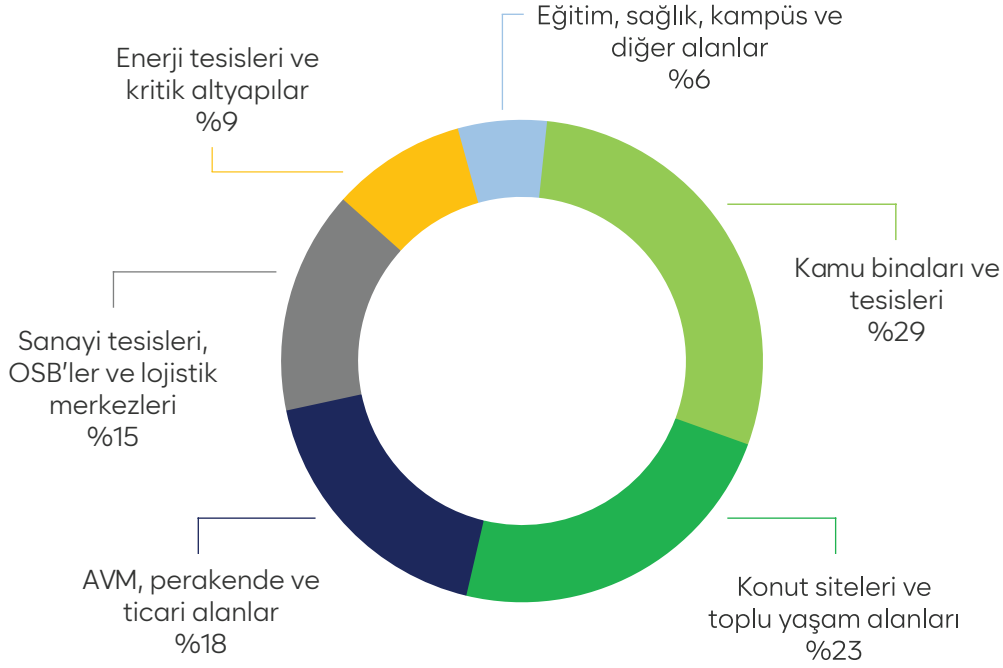
Bu segment, personel bazlı hizmetlere kıyasla daha yüksek marj potansiyeli sunmakta ve sektörün dijitalleşme sürecinde stratejik bir rol üstlenmektedir. Entegre güvenlik çözümleri ve danışmanlık hizmetleri ise fiziksel ve elektronik güvenliğin yanı sıra risk analizi, güvenlik yazılımları ve siber-fiziksel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

Kategori Bazlı Pazar Payı ve Büyüklüğü

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

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

Güvenlik Hizmetlerinin Görev Alanlarına Göre Dağılımı



2.3. Büyüme Projeksiyonu ve Yapısal Eğilimler

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

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

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

Ürün ve Hizmet Tanıtımı

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

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

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

Faaliyetlerimiz, uzmanlık alanlarına göre 5 ana kategoride toplanmıştır:

■ Fiziki Güvenlik Hizmetleri

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

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

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

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

■ Elektronik Güvenlik Çözümleri (EGÇ)

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

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

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

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

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

■ RSO (Limon ve Gemi Güvenliği) Hizmetleri

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

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

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

■ Risk Yönetimi ve Danışmanlık

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

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

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

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

■ Tepe Akademi ve Eğitim Hizmetleri

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

Özel Güvenlik Sertifika Eğitimleri: Temel ve yenileme eğitimleri.

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

■ Grup Sinerjisi ve Entegre Çözümler

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

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

Müşteri ve Ürün Analizi

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

Müşteri Segmentasyonu ve Portföy Yapısı

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

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

Müşteri Konsantrasyonu Riski

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

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

Ürün/Hizmet Kârlılık Analizi ve Stratejik Dayanaklar

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

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

Müşteri Konsantrasyonu Riski

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

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

Marka Analizi

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

Marka Gücünün Objektif Göstergeleri

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

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

Müşteri Memnuniyeti Ve Sadakat Göstergeleri

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

- **Net Tavsiye Skoru (NPS):** Müşterilerimizin markamızı iş ortaklarına önerme eğilimini gösteren NPS skorumuz %61,8 seviyesindedir. Bu skor, sektör ortalamasının üzerinde bir marka savunuculuğuna işaret etmektedir.
- **Çaba Skoru (CES):** Müşteri Efor Skoru (CES), Müşterilerden, ürün veya hizmetleri kullanım kolaylığını "zor" veya "kolay" bir ölçekte derecelendirmelerini ister Müşterilerimizin taleplerini karşılama kolaylığındaki CES skorumuz 73,2 seviyesindedir. Bu skor, sektör ortalamasının üzerinde müşteriye anladığımızı işaret etmektedir.
- **Müşteri Memnuniyet Oranı:** Aktif müşteri portföyümüzde yapılan ölçümlerde genel memnuniyet oranı %94,9 bandında seyretmektedir.
- **Sözleşme Yenileme ve Sadakat (Retention):** Bilkent Halka Arz Durum Tespit Raporu'nun SWOT analizi verilerine göre; Şirketimizin "Müşteri Sadakati" performansı 10 üzerinden 9 puan gibi oldukça yüksek bir skorla değerlendirilmiştir. Bu veri, uzun vadeli sözleşme yenileme başarıımızı teyit etmektedir.

Marka Mimarisi Ve Farklılaşma

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

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

Stratejik Marka Yönetimi (Tepe Kurumsal Çözümler)

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

Operasyonel Durum Analizi

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

Operasyonel Büyüklük Ve Yaygınlık

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

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

Yönetim Modeli Ve Denetim Mekanizması

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

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

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

Teknolojik Altyapı Ve İzleme

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

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

Uzmanlık Alanları Ve Kriz Yönetimi

Şirketimiz, genel güvenlik hizmetlerinin ötesinde spesifik yetkinliklere sahiptir:

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

Operasyonel Gelişim Alanları

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

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

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

Finansal Durum Analizi

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

Gelir Büyümesi Ve Kârlılık Kalitesi (Konsolide)

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

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

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

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

Faaliyet Giderleri Ve Varlık Kalitesi

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

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

Finansal Rasyolar Ve Sektör Kıyaslaması (Benchmarking)

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

■ Konsolide Finansal Rasyolar

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

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

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

■ Stratejik Sonuç: Halka Arz Yol Haritası

Finansal veriler ve yasal sınırlar, stratejik yol haritasını doğrulamaktadır:

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

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

[Referanslar ve Veri Kaynakları]

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

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

*[DİPNOT: Konsolide Rasyo Hesaplama Metodolojisi]

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

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

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

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

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

■ Güçlü Yönler (Strengths)

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

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

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

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

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

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

■ Zayıf Yönler (Weaknesses)

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

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

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

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

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

S

W

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

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

Fırsatlar (Opportunities)

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

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

Tehditler (Threats)

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

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

O

T

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

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

Swot Üzerine Stratejik Değerlendirme

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

Pestle Analizi (Dış Çevre Faktörleri)

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

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

Politik Faktörler (Political)

Sektörümüzü etkileyen kamu politikaları ve jeopolitik gelişmelerde öne çıkan unsurlar:

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

Ekonomik Faktörler (Economic)

Şirketimizin finansal sürdürülebilirliğini etkileyen piyasa dinamiklerinde öne çıkan unsurlar:

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

Sosyo-Kültürel Faktörler (Social)

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

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

Teknolojik Faktörler (Technological)

İş modelimizi kökten değiştiren dijital dönüşüm trendlerinde öne çıkan unsurlar:

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

Yasal Faktörler (Legal)

Faaliyetlerimizi düzenleyen hukuki çerçeve ve uyum zorunluluklarında öne çıkan unsurlar:

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

Çevresel Faktörler (Environmental)

Sürdürülebilirlik ve doğal olayların operasyonel faaliyetlere etkilerinde öne çıkan unsurlar:

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

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

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

Rekabet Yapısı ve Pazar Dinamikleri

Pazar Yapısı ve Yoğunlaşma

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

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

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

Rekabetin Belirleyicileri

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

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

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

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

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

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

Segment Bazında Rekabet Dinamikleri ve Önemli Oyuncular

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

Segment Bazlı Rekabet

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

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

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

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

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

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

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

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

Rekabet Pozisyonları

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

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

Fiyatlama, Marjlar ve Rekabetin Ekonomik Boyutu

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Stratejik Konumlandırma Ve Rekabetsel Anlam

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pazarın Yapısı Ve Büyüklüğü

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

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

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

Rakip Analizi Ve Stratejik Konumlandırma

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

■ Global Entegre Oyuncular (Major Rakipler)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Yerel Kurumsal Rakipler

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

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

Pazardaki Stratejik Fırsatlar ve Yönelimler

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

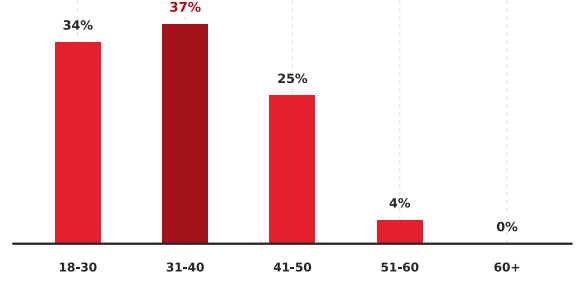
Analizde bahsettiğim "Sektörün inorganik (satın alma yoluyla) büyüdüğü" tezini kanıtlayan, dünyanın en büyük güvenlik birleşmesinin belgesidir.

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

HR Bilgileri (Demografik Yapı)

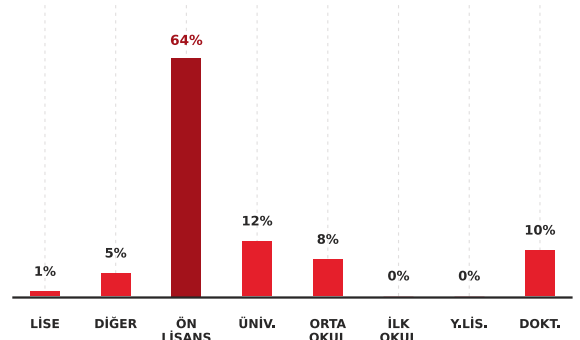
YAŞ DAĞILIMI

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



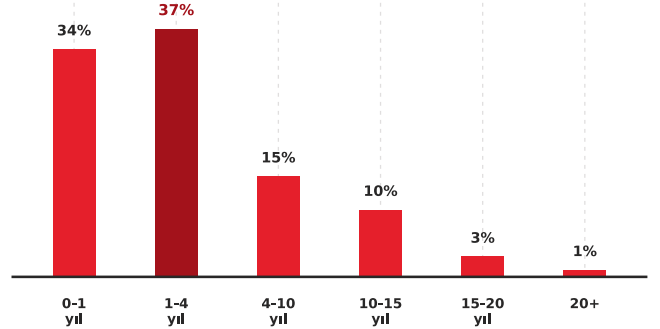
EĞİTİM DAĞILIMI

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



KIDEM DAĞILIMI

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



CİNSİYET DAĞILIMI

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



MEDENİ DURUM

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



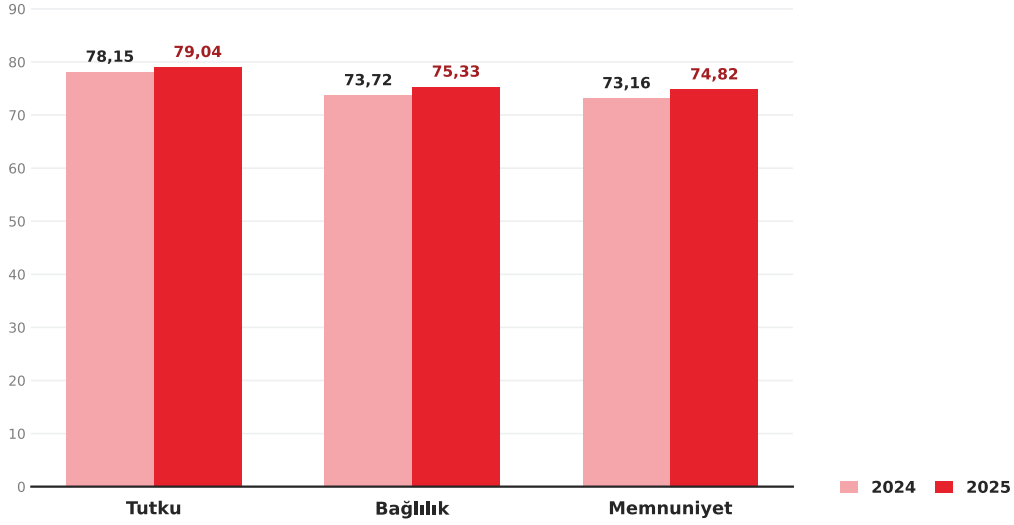
ÇALIŞAN SAYISI (MY / BY)

MY	BY	TOPLAM
16.380	131	16.511

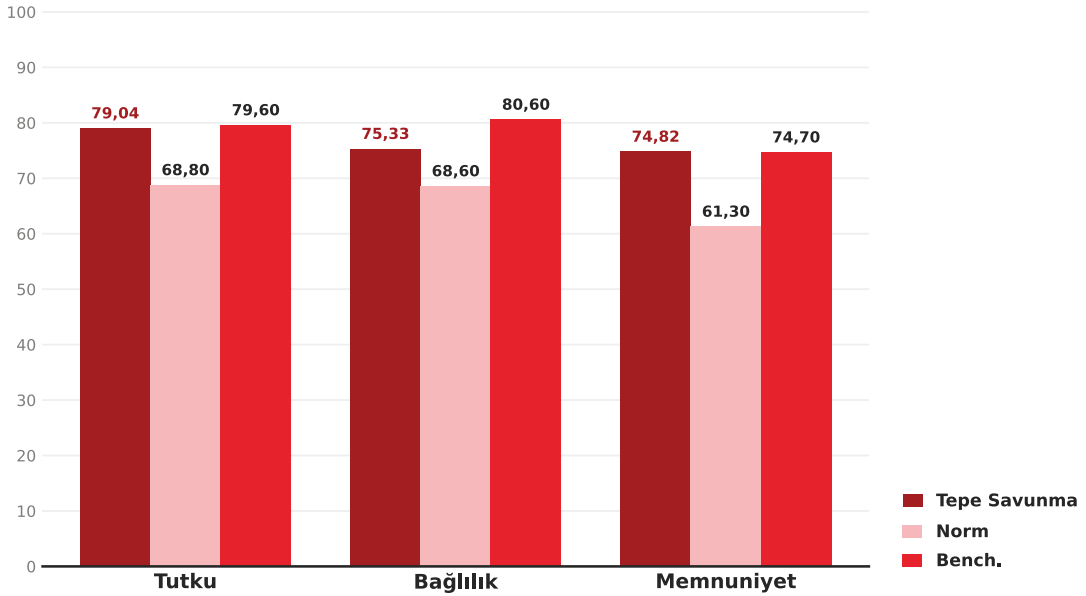


Çalışan Memnuniyet Anketi

Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



Genel Memnuniyet Sektör Karşılaştırması



Stratejik Tema, Odaklar ve Hedefler

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

Stratejik Tema 1: Müşteri

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

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

■ Stratejik Odak 1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

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

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

Stratejik Tema 2: Çalışan

"İnsana yatırım yaparak kurumsal sürekliliği garanti altına almak."

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

■ Stratejik Odak 4: Çalışan Markası Olmak

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

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

Stratejik Tema 3: Sürdürülebilir Gelecek

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

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

■ Stratejik Odak 2: Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak

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

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

■ Stratejik Odak 3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

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

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

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

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

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

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

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

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

O.1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

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

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

O.2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

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

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

O.3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

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

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	Süreçleri uçtan uca ölçerek verimliliği artırmak	Uçtan uca süreç yönetim yaklaşımını benimsemek	Süreç olgunluk skoru (EFQM Puanı)	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Mevcut müşterilerde hizmet payını artırmak	Fiyatlandırma ve Değer Bazlı Teklif Modeli	Ciro	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Bütçe süreçlerini standartlaştırarak daha etkin yönetmek	Bütçe yönetiminin yeniden yapılandırmasını sağlamak	Genel Yönetim Giderlerinin Gelire Oranı	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Hakediş süreçlerini dijitalleştirerek nakit akışını öngörülebilir hale getirmek	Hakediş ve Nakit Akış Yönetiminin Dijital Dönüşümünü Sağlamak	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Risk ve iç kontrol sistemlerini geliştirerek riskleri proaktif yönetmek	Kurumsal güvence yapısını kurarak karar alma süreçlerini risk odaklı hale getirmek	Kurumsallaşma Skoru	İ1. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt
Sürdürülebilir Gelecek	Nakit akışını dengeleyerek finansal sürdürülebilirliği sağlamak	Tahsilat ve ödeme disiplinini geliştirerek finansal akışı öngörülebilir hale getirmek	Tahsilat Vade ve Ödeme Vade Farkı (Grup dışı)	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Planlı satın almayı artırarak operasyonel verimlilik ve tedarikçi performansını iyileştirmek	Tedarik Zinciri Yönetimi ve Planlı Satın alma Kontrolü	Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Hukuk ve etik süreçlerini dijitalleştirerek yönetişimi güçlendirmek	Kurumsal Hukuk ve Etik Süreçlerinde Standardizasyon	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	İ1. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt
Sürdürülebilir Gelecek	Dijital iş modelleri ile operasyonel verimliliği artırmak	Güvenlik Destek Hizmetinin Dijitalleşmesi	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	L5. Dijital ve Analitik Yetkinlikleri Kurumsal Kapasite Haline Getir
Sürdürülebilir Gelecek	Operasyonel maliyetleri kontrol altına almak	Operasyonel Verimlilik ile Karlılık Optimizasyonu	Favök	İ2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı

O.4: Çalışan Markası Olmak

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

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

O.5: Sürdürülebilirlik ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

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

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

Gelişim Planı

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

Operasyonel Gelişim Planları

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

Süreç Mükemmelliği ve Dijitalleşme Gelişimi

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

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

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

kontrol mekanizmasının oluşturulmasıyla kurumsal riskleri düşürerek operasyonel güvenilirliği artıracaktır.

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

Organizasyonel Yetkinlik ve Kültür Gelişimi

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

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

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.

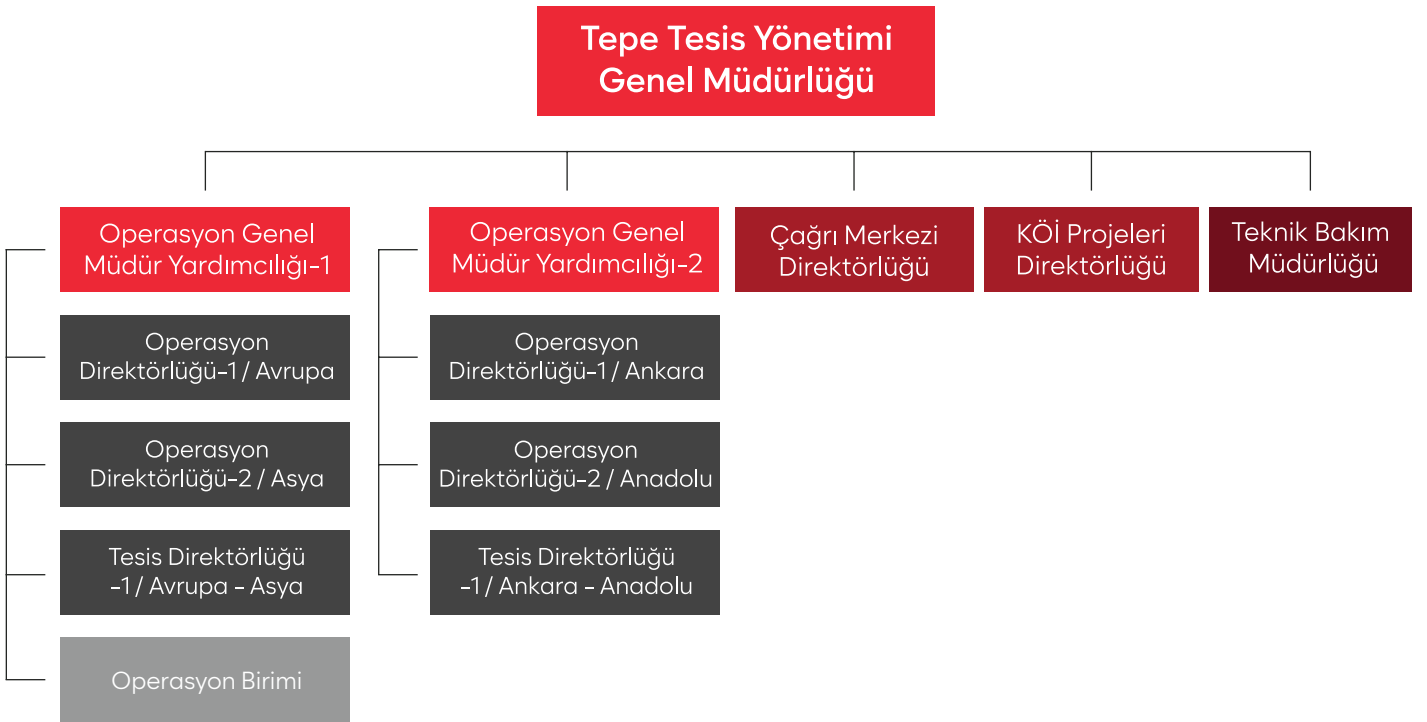
Güncel Konum ve Stratejik Dönüşüm

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 sıkılaşıma, 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 fiyatlama 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 konumlandırmaktadır. 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 Dijital İK (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 **öngörülemez 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] İİENSTITU. 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)

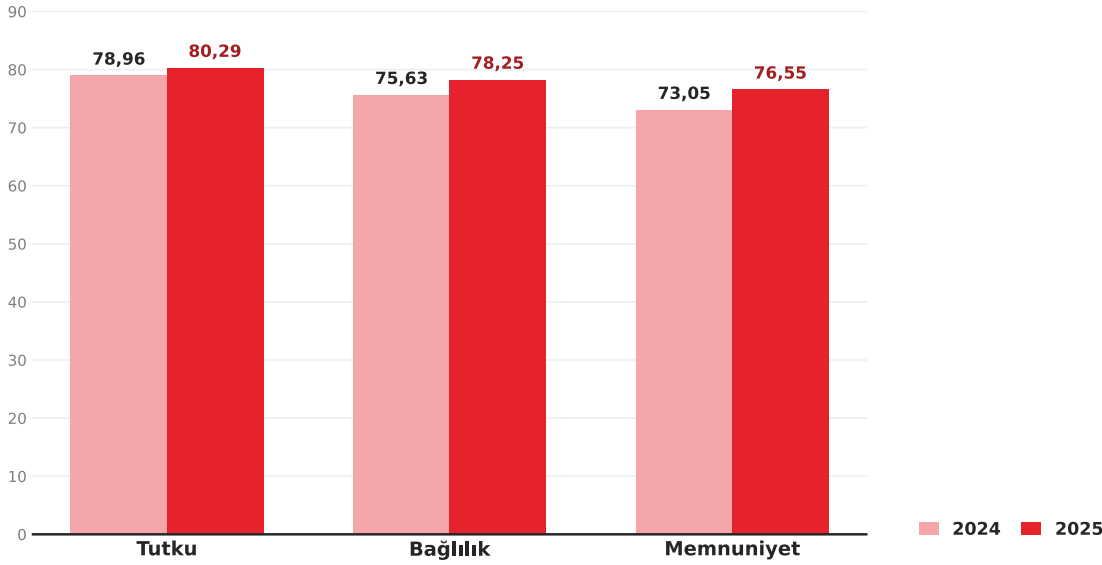
MY	BY	TOPLAM
12.942	134	13.076

MEDENİ DURUM

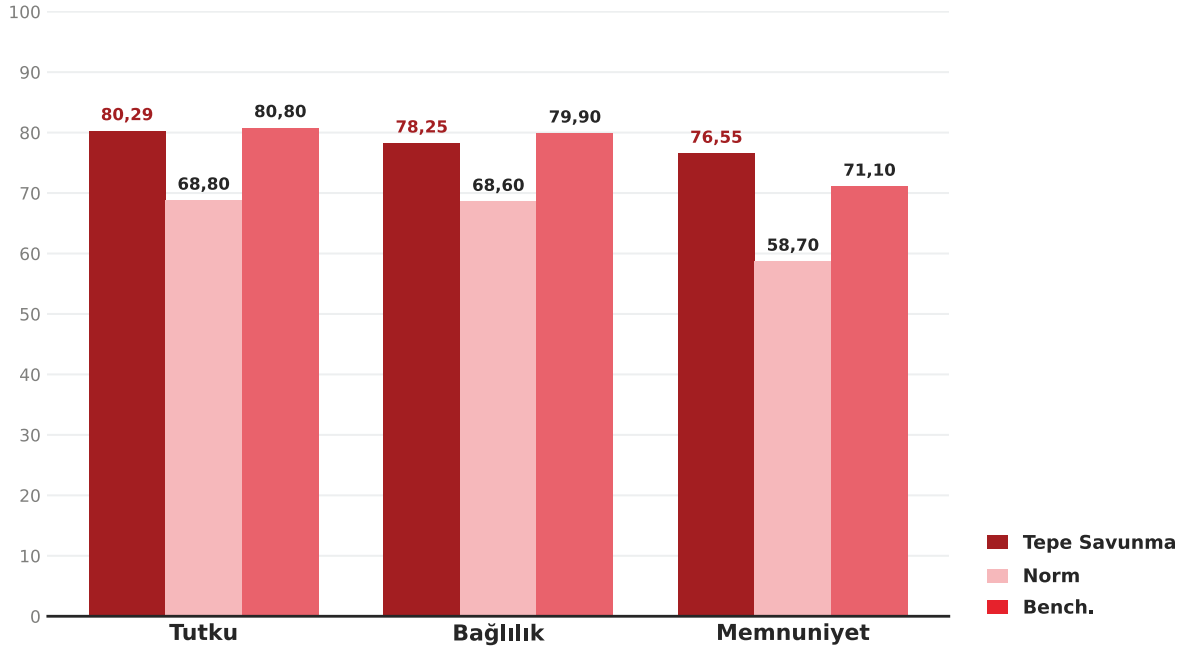
SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
EVLİ	8.444	79	8.523	65%
BEKAR	4.498	55	4.553	35%
TOPLAM	12.942	134	13.076	100%

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 Büyümeyi 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 Büyümeyi 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 artırılabacaktır.

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

TEPE GURME

VEDAT ULUĞ

TEPE GURME ŞİRKET TANITIMI

TEPE GURME TARİHÇESİ

TEPE GURME ORGANİZASYON ŞEMASI

TEPE GURME VİZYON AMAÇ VE TEMEL DEĞERLER

ÜRÜN VE HİZMET TANITIMI

MÜŞTERİ VE ÜRÜN ANALİZİ

MARKA ANALİZİ

OPERASYONEL DURUM ANALİZİ

FİNANSAL DURUM ANALİZİ

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

HR BİLGİLERİ (DEMOGRAFİK YAPI)

ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ

STRATEJİK TEMA-ODAK-HEDEFLER

GELİŞİM PLANI

Vedat Uluğ

İcra Kurulu Başkan Vekili – Genel Müdür | Tepe Gurme

1979 yılında İstanbul'da doğan Vedat Uluğ, Marmara Üniversitesi Teknik Bilimler Fakültesi Elektronik Bölümü'nden 1999 yılında, Hacettepe Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü'nden 2004 yılında mezun olmuştur.

Kariyerine 2005 yılında entegre tavukçuluk sektöründe Fabrika Müdürü olarak başlayan Uluğ, gıda ve catering sektörlerinde operasyon, kalite ve organizasyonel yönetim alanlarında farklı kademelerde sorumluluklar üstlenmiştir. Bu süreçte İşletme Müdürlüğü, Bölge Müdürlüğü ve Bölge Direktörlüğü görevlerinde bulunarak çok lokasyonlu operasyonların yönetimi ve sürdürülebilir büyüme süreçlerine liderlik etmiştir.

2008 yılında Bilkent Holding bünyesinde faaliyet gösteren Bilintur A.Ş. – BCC Toplu Yemek Üretim Hizmetleri A.Ş. 'de göreve başlayan Vedat Uluğ, halen Tepe Gurme'de İcra Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdür olarak görevini sürdürmektedir. Görev süresi boyunca operasyonel mükemmellik, kalite odaklılık ve kurumsal gelişim alanlarında hayata geçirilen çalışmalarla şirketin stratejik hedeflerine katkı sağlamaktadır.

Evli ve ikiz kız çocuk babasıdır.

Tepe Gurme Şirket Tanıtımı

Tepe Gurme, Türkiye'de toplu yemek sektörünün önde gelen, ulusal çapta yaygın hizmet ağına sahip bir oyuncusudur. Şirket, kurumsal yönetim ve finansal sürdürülebilirlik açısından Bilkent Holding'in güvencesini taşımaktadır.

Faaliyet Alanı ve İş Modeli Özeti

Tepe Gurme'nin ana iş modeli, büyük ölçekli kurumsal müşterilere yönelik yerinde (on-site) veya merkezi mutfaklardan (off-site) **Gıda Güvenliği standartlarına** uygun, kaliteli toplu yemek hizmeti sunmaya odaklanmıştır.

Gelir Kaynağı	Toplam Gelir İçindeki Payı	Kaynak
Toplu Yemek Hizmet Satışları	%91,1	Business Canvas [4]
Kantin Hizmet Satışları	%4,4	Business Canvas [4]
Diğer Hizmet Satışları (Personel, Sarf vb.)	%4,5	Business Canvas [4]

Temel Rekabetçi Avantajlar: Şirket, bölgesel yönetimde derinliğe sahip (**Bölge Direktörlükleri ve merkezi mutfak yapıları**) ve Geniş Tedarikçi Ağı sayesinde ülke genelinde etkin satın alma gücüne sahiptir. Bu, Şirket'e **Maliyet Yönetimi ve Doğru Fiyatlandırma** konusunda önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Organizasyonel Yapıya Kısa Bakış

TEPE GURME, Genel Müdür ve Yönetim Kurulu'na bağlı olarak Merkez Ofis Birimleri (Finans, İK, Satın alma vb.) ve doğrudan operasyonları yöneten **Bölge Direktörlükleri** üzerinden çevik ve yaygın bir organizasyonel yapıya sahiptir. Kuruluşun bu yapısı, **Operasyonel ve Organizasyonel Çeviklik** gücünü destekleyen ana unsurlardan biridir.

Tepe Gurme Tarihçesi

BCC Toplu Yemek Üretim Hizmetleri A.Ş.'nin tarihçesi, Türkiye'nin en köklü ve saygın kuruluşlarından biri olan Bilkent Holding'in kurumsal hizmetler alanındaki vizyonu ile doğrudan ilişkilidir. Şirket, kökleri gıda ve hizmet kalitesine dayanan bir uzmanlaşma süreci sonucunda mevcut kurumsal kimliğine ulaşmıştır.

Kuruluş ve İlk Yıllar

TEPE Gurme, Türkiye'de toplu yemek sektörünün henüz yeni yeni kurumsallaşmaya başladığı bir dönemde faaliyete başlamıştır. İlk yıllar, ağırlıklı olarak Grup şirketlerinin ve Bilkent Holding'e bağlı kurumların (Örneğin: Bilkent Üniversitesi Kampüsü ve ilgili tesisler) yemek hizmeti taleplerini karşılamaya odaklanarak operasyonel deneyim ve gıda güvenliği alanında güçlü bir temel oluşturulmuştur.

Kurumsal Gelişim ve Uzmanlaşma Dönemi

Ulusal Yayılım ve Kurumsallaşma: Şirket, ulusal ölçekte yaygın hizmet ağı oluşturma stratejisi kapsamında, merkezi mutfaklar ve bölge direktörlükleri yapılanmasını (Marmara, Ege, İç Anadolu vb. bölgelerde) güçlendirmiştir. Bu dönemde TEPE GURME, yalnızca toplu yemek hizmetinde uzmanlaşmış bir kurumsal yapı olarak konumlandırılmıştır.

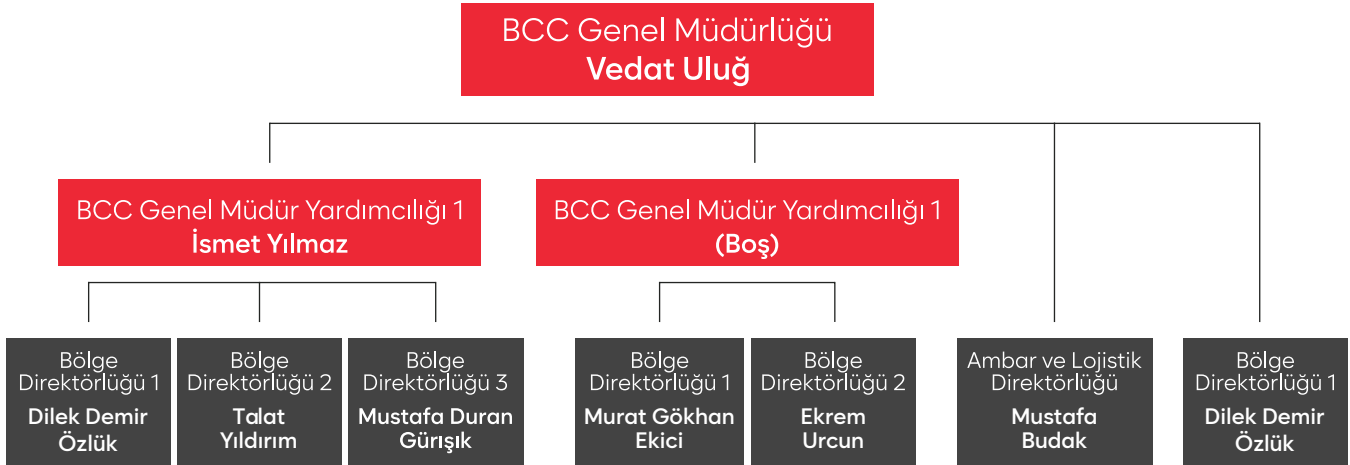
Entegre Güç: Tepe Gurme'nin **Tepe Kurumsal** çatısı altında yer alması, entegre tesis yönetimi hizmeti sunma kabiliyetini artırmış ve büyük ölçekli müşteriler nezdinde "yerli ve güçlü firma" imajını pekiştirmiştir. Bu stratejik konumlanma, Şirket'e rekabette önemli bir avantaj sağlamıştır.

Teknolojik Adaptasyon: Kurumsal süreçlerin yönetimi ve denetimi için **SAP, CPACK ve Mobil Uygulama** gibi dijital araçların kullanımına başlanması, operasyonel çevikliğin ve etkin stok/süreç yönetiminin sağlanmasında kritik rol oynamıştır.

Mevcut Durum ve Geleceğe Odak (2025 Sonrası)

Tepe Gurme, bugün Türkiye genelinde binlerce çalışanı ve yaygın müşteri portföyü ile toplu yemek sektörünün kilit oyuncularından biri haline gelmiştir. Kuruluşun mevcut yönetimi ve yetkin insan kaynağı, belirlenen **2026-2030 Stratejik Planı** hedeflerine ulaşılmasında itici güç olacaktır. Özellikle potansiyel **Halka Arz süreci**, Kuruluşun gelecekteki büyüme ve yatırım hamlelerinin finansal alt yapısını güçlendirecek dönüm noktalarından biri olarak görülmektedir.

Tepe Gurme Organizasyon Şeması



Tepe Gurme Vizyon Amaç ve Temel Değerler

Kurumsal felsefeyi yansıtan Vizyon, Misyon ve Temel Değerler, Tepe Gurme'nin 2026-2030 dönemi Stratejik Planı'nın temelini oluşturmaktadır. Bu öğeler, yalnızca Kuruluşun 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 Gurme'nin 2030 yılı ve sonrasında sektörde ulaşmayı hedeflediği, ölçülebilir ve iddialı konumu tanımlar. Bu hedef, büyüme amaçlarıyla doğrudan ilişkilidir:

"Toplu yemek sektöründe, "daha ileriye en iyiye" anlayışıyla ülkemizin her noktasında en çok tercih edilen vazgeçilmez çözüm ortağı olmak."

Amaç

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

"Tecrübeli çalışanlarımız ve diğer paydaşlarımızla birlikte sürdürülebilir kaliteli yemek hizmeti sunmak, yenilikçi çözümler geliştirerek en üst düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak."

Temel Değerler

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

■ **Müşteri Odaklılık:** En iyi hizmet ile müşteri memnuniyetini en üst düzeye taşımak. Çevik kadromuzla müşteri beklentilerine hızlı cevap veririz. Farklı metotlar ile müşteri memnuniyetini ölçer, sonuçları değerlendirir ve aksiyon planları oluştururuz.

■ **Sürdürülebilir ve Kaliteli Hizmet:** Gıda güvenliğine ve müşteri beklentilerini ön planda tutarak nitelikli ve eğitimli kadro ile süreçleri en iyi şekilde takip ederek hizmet ve ürün kalitesinin sürekliliğini sağlarız. Karbon ve su ayak izini ölçeriz ve sürdürülebilirlik raporunda her yıl yayınlarız. Atık yönetimi konusunda çevresel sorumluluklarımızın bilincinde çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Sosyal sorumluluk projelerine dahil oluruz. Tüm denetim süreçlerinden ortaya çıkan gelişim alanları ile ilgili etkin çözümler üretiriz.

■ **Yenilikçilik:** Çalışanların yenilikçi fikirler üretmesine imkân sağlarız ve yenilikçi fikirlerin hayata geçirmesini destekleriz. Yenilikçi ve teknolojik çözümler için kaynak yaratırız. Yenilikçi iş modelleri geliştiriyoruz. Ürüne değer katmak adına Ar-Ge mutfağımızda yeni demolar denenmekte sisteme yayılımı sağlanmaktadır.

■ **Şeffaflık ve Güvenilirlik:** Çalışanlarımız, müşterilerimiz ve paydaşlarımızla açık şeffaf ve güvene dayalı ilişki kurarız. İç ve dış denetim süreçlerini etkin bir şekilde yürütürüz sonuçlarını müşterilerimiz ve çalışanlarımız ile paylaşım sağlarız.

■ **Çalışana Değer:** Çalışan memnuniyetini sürekli ölçeriz ve iyileştirme fırsatı yaratırız. Adil ve eşit yaklaşımlar ile kariyer fırsatı yaratırız. Düşünce ve fikirlerine önem veririz. Kurum içi iletişimi üst seviyede tutarız.

■ **Eğitime Katkı:** Elde ettiğimiz sürdürülebilir gelir kaynaklarımız ile Bilkent Üniversitesi ve bağlı okulların dünyanın önde gelen eğitim kurumları arasında yer alma hedefine katkıda bulunuyoruz. Gelecek vaat eden öğrencilerimize burs imkânı oluşturarak eğitimde fırsat eşitliğini destekliyoruz.

Adreslenebilir Müşteri Havuzunun Tanımlanması (TAM)

Catering ve toplu yemek hizmet pazarının büyüklüğünü sağlıklı biçimde değerlendirebilmek için ilk ve kritik adım, adreslenebilir müşteri havuzunun net biçimde tanımlanmasıdır. Catering sektörü, bireysel tüketici davranışlarına değil, belirli yapısal koşulları sağlayan kurumsal yapılara dayalı bir talep üretmektedir. Bu nedenle toplam pazarın teorik sınırları, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm işletmelerden değil; belirli bir çalışan yoğunluğuna, mekânsal organizasyona ve operasyonel ihtiyaca sahip olan işletmelerden oluşmaktadır.

Türkiye’de kurumsal yemek hizmetine ihtiyaç duyan işletme havuzu, ağırlıklı olarak düzenli ve eş zamanlı çalışan barındıran yapılardan oluşmaktadır. Bu havuzun merkezinde sanayi ve üretim tesisleri, organize sanayi bölgelerinde yer alan işletmeler, büyük ve orta ölçekli ofis yapıları, lojistik merkezleri, eğitim ve sağlık kurumları ile kamuya bağlı kuruluşlar yer almaktadır. Bu işletmelerde yemek hizmeti, bireysel tercihlere bırakılabilecek bir konu olmaktan ziyade, operasyonel sürekliliğin ve iş organizasyonunun doğal bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır.

Adreslenebilir müşteri havuzunu tanımlarken, işletme sayısından ziyade çalışan sayısı daha anlamlı bir gösterge sunmaktadır. Catering hizmetinin ekonomik olarak rasyonel hale gelmesi, belirli bir çalışan eşiğinin aşılmasıyla mümkündür. Çok küçük ölçekli işletmeler, alternatif bireysel çözümlerle bu ihtiyacı karşılayabilirken, çalışan sayısı arttıkça catering hizmeti hem maliyet hem de operasyonel açıdan tercih edilir hale gelmektedir. Bu nedenle pazar büyüklüğü analizinde esas belirleyici unsur, Türkiye’de catering hizmetine konu olabilecek toplam çalışan kitlesidir.

Çalışan sayısı bazlı adreslenebilir kitle, catering pazarının gerçek potansiyelini ortaya koyan en kritik göstergedir. İstihdam verileri incelendiğinde, Türkiye’de milyonlarca çalışanın günün büyük bölümünü işyerinde geçirdiği, bu çalışanların önemli bir kısmının yemek ihtiyacını işyeri kaynaklı çözümlerle karşıladığı görülmektedir. Ancak bu kitlenin tamamı fiilen catering hizmeti almamaktadır. Bir kısmı kendi bünyesinde üretim yapmakta, bir kısmı ise henüz dış kaynak kullanımına geçmemiştir. Bu durum, toplam istihdam ile adreslenebilir catering pazarı arasında bilinçli bir ayırım yapılmasını gerektirmektedir. Aşağıdaki tablo, çalışan sayısı bazlı adreslenebilir catering müşteri havuzunun kavramsal çerçevesini özetlemektedir:

İşletme Ölçeği (Çalışan Sayısı)	Catering Hizmeti İhtiyacı	Pazar İçin Anlamı
1–25	Düşük	Genellikle adreslenebilir değil
26–50	Sınırlı	Duruma bağlı, niş potansiyel
51–250	Orta-Yüksek	Ana adreslenebilir kitle
250+	Çok Yüksek	Çekirdek Pazar

Bu çerçevede catering hizmet pazarı, ağırlıklı olarak 50 ve üzeri çalışanlara sahip işletmeler üzerinden tanımlanabilir. Bu segment, hem hizmetin operasyonel olarak anlamlı hale geldiği hem de sözleşme bazlı ilişkilerin kurulabildiği bir yapı sunmaktadır. Özellikle 250 ve üzeri çalışanlara sahip işletmeler, yüksek hacimli ve süreklilik arz eden talep üretmeleri nedeniyle pazarın çekirdek kısmını oluşturmaktadır. Bu işletmelerde catering hizmeti çoğu zaman vazgeçilmez bir destek fonksiyonu olarak konumlanmakta, hizmet sağlayıcı değişimi ise yüksek riskli bir karar olarak değerlendirilmektedir.

Adreslenebilir müşteri havuzunun tanımlanmasında dikkate alınması gereken bir diğer unsur, coğrafi ve mekânsal yoğunlaşmadır. Organize sanayi bölgeleri, sanayi siteleri, büyük ofis kümeleri ve kampüs tipi yerleşimler, catering hizmetlerinin ölçeklenmesini kolaylaştıran doğal odak noktalarıdır. Bu alanlarda çalışan yoğunluğu ve mekânsal yakınlık, catering hizmetinin hem maliyet etkin hem de operasyonel olarak sürdürülebilir biçimde sunulmasını mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla adreslenebilir pazar, yalnızca niceliksel bir çalışan toplamı değil, aynı zamanda bu çalışanların hangi mekânsal ve sektörel yapılarda kümелendiğiyle de doğrudan ilişkilidir.

Sektör ve Kanal Bazlı Pazar Kırılımları

Catering hizmet pazarının büyüklüğü ve yapısı, tekil bir talep havuzundan ziyade, farklı sektörlerin ve farklı hizmet kanallarının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu nedenle pazarın gerçek dinamiklerini anlayabilmek için, talebin hangi sektörlerden geldiği ve bu talebin hangi operasyonel modeller üzerinden karşılandığı birlikte ele alınmalıdır.

Sektör bazlı kırılımlar, talebin hacmini ve sürekliliğini; kanal bazlı kırılımlar ise maliyet yapısını, fiyatlama mantığını ve rekabet yoğunluğunu belirleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Sanayi sektörü, catering pazarının en yüksek hacimli ve en istikrarlı bileşenini oluşturmaktadır. Üretim tesisleri, organize sanayi bölgeleri ve fabrika yerleşkeleri, yüksek çalışan sayısı ve vardiyalı çalışma düzeni nedeniyle düzenli ve öngörülebilir bir yemek talebi üretmektedir. Bu segmentte catering hizmeti, üretim sürecinin tamamlayıcı bir unsuru olarak görülmekte; talep, bireysel tercihlerden bağımsız biçimde kurumsal kararlarla şekillenmektedir. Sanayi kaynaklı catering talebi, pazarın toplam hacmini sürükleyen ana unsur olmakla birlikte, fiyat hassasiyetinin görece yüksek olduğu ve operasyonel sürekliliğin kritik önemde olduğu bir yapı sergilemektedir.

Hizmet sektörü, catering pazarında sanayiye kıyasla daha heterojen ancak giderek büyüyen bir alanı temsil etmektedir. Ofisler, plazalar, AVM'ler ve lojistik merkezleri bu başlık altında toplanmaktadır.

Hizmet sektöründe catering talebi, üretim zorunluluğundan ziyade verimlilik, zaman yönetimi ve çalışan deneyimi motivasyonlarıyla ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle talep hacmi sanayiye kıyasla daha parçalı olsa da birim hizmet beklentisi daha yüksektir. Menü çeşitliliği, sunum kalitesi ve esneklik bu segmentte daha belirleyici hale gelmektedir. Hizmet sektörü, catering pazarında niteliksel dönüşümün en net gözlemlendiği alanlardan biridir.

Kamu sektörü, catering pazarında hacim olarak önemli ancak yapısal olarak farklı bir konumda yer almaktadır. Kamu kurumları, belediyeler, askeri birlikler ve diğer kamuya bağlı yapılar için yemek hizmeti, sosyal bir yükümlülük ve kamu hizmetinin bir parçası olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle talep, bireysel kurum tercihlerinden çok ihale süreçleri ve merkezi bütçe kararları üzerinden şekillenmektedir. Kamu kaynaklı catering talebi, yüksek hacimli ve uzun vadeli olmakla birlikte, fiyat baskısının ve standartlaşmanın en yoğun yaşandığı segmenttir. Bu yapı, pazarın toplam hacmini büyütürken, kârlılık ve esneklik açısından sınırlayıcı bir etki yaratmaktadır.

Eğitim ve sağlık sektörleri, catering talebinin süreklilik ve düzenlilik açısından en güçlü olduğu alanlar arasında yer almaktadır. Okullar, üniversiteler, öğrenci yurtları ve hastaneler, yılın büyük bölümünde kesintisiz yemek hizmetine ihtiyaç duymaktadır. Bu segmentlerde talep, yalnızca çalışanlara değil, öğrencilere, hastalara ve refakatçilere yönelik çok katmanlı bir yapı göstermektedir. Eğitim ve sağlık sektörlerinde catering hizmeti, beslenme kalitesi ve güvenliği açısından yüksek sorumluluk taşımakta; bu durum hizmet sağlayıcılar açısından operasyonel karmaşıklığı artırmaktadır. Buna karşın talebin öngörülebilirliği ve sözleşme sürekliliği, bu segmentleri stratejik açıdan cazip kılmaktadır.

Aşağıdaki tablo, sektör bazlı catering talebinin pazar içindeki göreceli konumunu özetlemektedir:

Sektör	Talep Hacmi	Talep Sürekliliği	Fiyat Hassasiyeti	Hizmet Beklentisi
Sanayi & Endüstri	Çok Yüksek	Yüksek	Yüksek	Süreklilik, Zamanlama
Hizmet	Orta	Orta-Yüksek	Orta	Kalite, Çeşitlilik
Kamu	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek	Standart, mevzuata uyum
Eğitim	Orta-Yüksek	Çok Yüksek	Orta	Beslenme kalitesi
Sağlık	Orta	Çok Yüksek	Yüksek	Güvenlik, uzmanlık
İnşaat	Orta	Düşük	Çok Yüksek	Süreklilik, Zamanlama
Banka ve Finans Merkezleri	Orta	Orta	Orta	Kalite, Çeşitlilik, Uzmanlık

Sektörel kırılımların yanı sıra, catering pazarının ikinci temel ayrımı hizmetin sunuluş biçimine, yani kanal yapısına ilişkindir. Bu bağlamda yerinde üretim ve taşımali yemek modelleri, pazarın operasyonel ve ekonomik karakterini belirleyen iki ana kanal olarak öne çıkmaktadır. Yerinde üretim modeli, yemeklerin doğrudan müşteri tesisinde kurulan mutfaklarda hazırlanmasını esas almaktadır. Bu model, genellikle yüksek çalışan sayısına sahip, talebin süreklilik arz ettiği ve kalite beklentisinin görece yüksek olduğu yapılarda tercih edilmektedir. Yerinde üretim, menü esnekliği, tazelik algısı ve hizmetin kurum kültürüne uyulanabilmesi açısından avantaj sağlamaktadır.

Buna karşılık ilk yatırım maliyetleri, operasyonel karmaşıklık ve insan kaynağı ihtiyacı daha yüksektir. Bu model, catering firmaları açısından uzun vadeli ve güçlü müşteri ilişkileri yaratmakla birlikte, ölçeklenme açısından daha sınırlı bir yapı sunmaktadır. Taşımali yemek modeli ise üretimin merkezi mutfaklarda gerçekleştirilmesini ve yemeklerin tüketim noktalarına lojistik ağlar üzerinden ulaştırılmasını temel almaktadır. Bu model, özellikle daha küçük ölçekli işletmeler, dağınık lokasyonlar ve maliyet hassasiyeti yüksek segmentler için yaygın bir çözüm sunmaktadır. Taşımali yemek, ölçek ekonomisi ve maliyet kontrolü açısından avantajlıdır; aynı üretim merkezinden birden fazla müşteriye hizmet verilebilmesi, birim maliyetleri düşürmektedir. Ancak lojistik bağımlılık, zamanlama hassasiyeti ve kalite algısının yönetimi bu modelin temel risk alanlarını oluşturmaktadır.

Küresel ve Türkiye Catering Pazarı Büyüklüğü

Küresel ölçekte catering (toplu yemek) pazarının 2025 yılı itibarıyla 175,45 milyar ABD doları büyüklüğe ulaştığı öngörülmektedir. Küresel pazarda büyüme; kurumsal outsourcing eğilimi, istihdam yoğun sektörlerin sürekliliği ve kamu-özel sektör yemek hizmetlerinin standardizasyonu üzerinden şekillenmektedir. Bu yapı, catering hizmetlerini restoran ve perakende gıda hizmetlerinden ayırtıran, daha öngörülebilir ancak marj baskısı yüksek bir pazar karakteri ortaya koymaktadır. Türkiye'de toplu yemek hizmetleri pazarı, 2025 yılı itibarıyla yaklaşık 5-6 Milyar ABD doları olarak öngörülmektedir. Türkiye pazarı, küresel ölçeğe kıyasla sınırlı hacme sahip olmakla birlikte, istihdam yapısı ve kamu ağırlığı nedeniyle yapısal sürekliliği yüksek bir görünüm sergilemektedir. 2035'e kadar pazarın nominal olarak büyümeye devam etmesi beklenmektedir.

Segmentlere Göre Pazar Yapısı

■ Sanayi ve Üretim Tesisleri

Sanayi ve üretim tesisleri segmenti, Türkiye catering pazarının en büyük bileşenini oluşturmaktadır. Fabrikalar, organize sanayi bölgeleri, vardiyalı üretim tesisleri ve mavi yaka yoğun yapılar bu segment kapsamındadır. Talep sürekliliği yüksektir ve hizmet modeli ağırlıklı olarak yerinde üretime dayanmaktadır. Fiyat baskısı görece yüksek olmakla birlikte, sözleşmelerin büyük bölümü orta ve uzun vadeli olarak yapılandırılmaktadır. Bu segment, Türkiye catering pazarının hacim omurgasını oluşturmaktadır. Bu segmentin pazar payı %39, pazar büyüklüğü 164,8 milyon ABD dolarıdır.

■ Kamu ve Yarı-Kamu Kuruluşları

Kamu ve yarı-kamu segmenti; bakanlıklar, belediyeler, kamu iktisadi teşebbüsleri, askeri birlikler ve kamu yurtlarını kapsamaktadır. Talep son derece stabildir. İhale mevzuatı ve kamusal standartlar belirleyici rol oynamaktadır. Marjlar sınırlı olmakla birlikte, hizmet sürekliliği ve hacim yüksektir. Bu segment, pazarın istikrar ve süreklilik çıpası niteliğindedir. Bu segmentin pazar payı %21, pazar büyüklüğü 88,7 milyon ABD dolarıdır.

■ Eğitim ve Sağlık Kurumları

Eğitim ve sağlık kurumları segmenti; okullar, üniversiteler, öğrenci yurtları, hastaneler ve sağlık kampüslerinden oluşmaktadır. Hijyen, gıda güvenliği ve mevzuata uyum hassasiyeti yüksektir. Sözleşmeler genellikle uzun vadeli olup referans değeri güçlüdür. Operasyonel hata toleransı düşüktür. Bu segment, pazarın kurumsal güven ve kalite vitrini olarak konumlanmaktadır. Bu segmentin pazar payı %16, pazar büyüklüğü 67,6 milyon ABD dolarıdır.

■ Hizmet Sektörü / Ofisler

Hizmet sektörü segmenti, beyaz yaka ofisleri ve lojistik merkezleri ağırlıklı bir yapı göstermektedir. Talep, hibrit çalışma modellerinin etkisiyle dalgalı bir görünüm sergilemektedir. Menü beklentisi yüksektir ve esnek üretim-servis ihtiyacı ön plandadır. Algısal memnuniyet bu segmentte belirleyici bir faktördür. Bu alan, pazarın değişken ancak dönüşen bileşenini temsil etmektedir. Bu segmentin pazar payı %14, pazar büyüklüğü 59,2 milyon ABD dolarıdır.

■ Diğer / Organizasyon, Özel Projeler, Niş Kullanımlar

Bu segment; geçici projeler, şantiyeler, özel organizasyonlar ve niş uygulamalardan oluşmaktadır. Süreklilik düşüktür; buna karşın marj potansiyeli görece yüksektir. Ölçeklenebilirlik sınırlıdır. Toplam pazar içinde taktik ve tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir. Bu segmentin pazar payı %10, pazar büyüklüğü 42,3 milyon ABD dolarıdır.

■ Hizmet Modeline Göre Pazar Yapısı

Segment bazlı dağılım dikkate alındığında, Türkiye catering pazarında yerinde üretim modeli stratejik olarak baskın konumdadır. Sanayi, kamu ve eğitim-sağlık segmentlerinde yerinde üretim temel hizmet modeli olarak öne çıkarken; hizmet sektörü ve KOBİ ağırlıklı yapılarda taşınmalı yemek modeli daha yaygın kullanılmaktadır. Bu durum, taşınmalı yemeğin hacimsel payı yüksek olsa dahi, stratejik değerinin yerinde üretime kıyasla daha sınırlı olduğunu göstermektedir.

■ Sektörün Oyuncuları ve Rekabet

Türkiye toplu yemek pazarı, üstte az sayıda ulusal ölçekli ve çoğu entegre hizmet şirketlerinden oluşan bir çekirdek; ortada çok sayıda bölgesel/orta ölçekli tedarikçi; altta ise yerel ve niş firmalardan oluşan parçalı bir yapı sergiler. Bu yapı, fiyat rekabetini artırırken, kurumsal güven, gıda güvenliği ve operasyonel süreklilik parametreleri üzerinden ölçek avantajı olan oyuncular üst segmente taşır.

■ Ulusal Ölçekli ve Entegre Hizmet Oyuncuları

Türkiye catering pazarında rekabetin üst katmanını, yemek hizmetlerini tek başına değil; entegre destek hizmetleri yaklaşımı içinde konumlandıran ulusal ve uluslararası ölçekli oyuncular oluşturmaktadır. Bu yapıdaki şirketler, catering hizmetini çoğu zaman tesis yönetimi, temizlik, güvenlik ve benzeri destek hizmetleriyle birlikte sunmakta; özellikle büyük kurumsal müşterilerde "paket hizmet" avantajı üzerinden rekabet etmektedir.

Bu yaklaşım, fiyat rekabetinin ötesinde kapsam ve sözleşme derinliği üzerinden bir rekabet alanı yaratmaktadır.

Sofra Grup / Compass Group Sofra Grup, dünyanın en büyük contract catering gruplarından biri olan Compass Group'un Türkiye'deki ana operasyonudur. Sanayi, kamu, eğitim ve sağlık segmentlerinde güçlü bir saha yayılımına sahiptir. Türkiye genelinde çok sayıda müşteri ve lokasyona hizmet veren yapı, ölçek ve operasyonel süreklilik açısından pazarın referans oyuncularından biridir. Sofra Grup'un marka mimarisi içinde farklı alt markalar yer almakta; bu yapı, grubun farklı müşteri segmentlerine uyarlanmış çözümler sunabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu kapsamda Obasan, Sofra Grup marka portföyü içinde konumlanan ve sahada daha yerel bir operasyon kimliğiyle algılanan alt markalardan biridir. Obasan, global grup standartları ile yerel operasyon refleksini birleştiren hibrit bir yapı sunmakta; özellikle sanayi ve kurumsal segmentte kalite, süreklilik ve süreç disiplini beklentisini yükselten bir rekabet etkisi yaratmaktadır.

ISS Türkiye ISS Türkiye, catering hizmetlerini entegre tesis yönetimi yaklaşımı içinde sunan bir diğer büyük oyuncudur. "ISS Catering" markası altında yürütülen yemek hizmetleri, temizlik ve teknik hizmetlerle birlikte paketlenmektedir. Bu model, özellikle büyük ölçekli tesisler ve kamuya yakın projelerde karar süreçlerini etkileyen bir avantaj yaratmaktadır. ISS'in rekabet gücü, çoklu hizmet sunabilme kapasitesi ve kurumsal sözleşme yönetimi deneyiminden beslenmektedir.

Sodexo Türkiye Sodexo Türkiye, catering hizmetlerini entegre hizmet portföyünün temel bileşenlerinden biri olarak konumlandıran ulusal ölçekli oyunculardan biridir. Kurumsal yemek hizmetleri, şirketin tesis yönetimi ve çalışan deneyimi odaklı hizmet yaklaşımının ayrılmaz bir parçası olarak sunulmaktadır. Bu yapı, Sodexo'ya özellikle çok lokasyonlu ve uluslararası kurumsal müşterilerde avantaj sağlamaktadır. Rekabet açısından Sodexo'nun gücü, operasyonel standartlar, süreç disiplini ve global kurumsal referanslar üzerinden şekillenmektedir. Buna karşılık, yüksek ölçekli yapı zaman zaman yerel esneklik ihtiyacı olan projelerde dezavantaj yaratabilmektedir.

Bu üç oyuncu, catering pazarında rekabeti yalnızca öğün fiyatı veya menü içeriği üzerinden değil; kapsam, sözleşme süresi, risk paylaşımı ve hizmet bütünlüğü üzerinden tanımlayan bir üst katman oluşturmaktadır.

Rekabet Analizi ve Pazar Yapısı

■ Catering Pazarının Yapısal Katmanları

Catering ve toplu yemek pazarı, tek tip bir rekabet alanından ziyade, ölçek, hizmet modeli, müşteri profili ve operasyonel yetkinlikler üzerinden ayrılan çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Bu katmanlı yapı, pazardaki oyuncuların yalnızca büyüklükleriyle değil; risk alma kapasiteleri, sözleşme yönetimi becerileri ve değer önerileriyle de ayrışmasına neden olmaktadır. Rekabet analizi açısından bu katmanların net biçimde tanımlanması, pazarın gerçek dinamiklerini ve Tepe Gurme'nin konumlanabileceği alanları doğru okumak için kritik önemdedir.

Pazarın üst katmanında, ulusal ölçekte faaliyet gösteren, yüksek hacimli ve çok lokasyonlu operasyon kabiliyetine sahip oyuncular yer almaktadır. Bu firmalar, geniş üretim altyapıları, yaygın lojistik ağları ve güçlü sözleşme yönetimi kapasiteleri sayesinde özellikle büyük sanayi grupları, kamu kurumları ve çok lokasyonlu kurumsal yapılarla çalışmaktadır. Bu katmanda rekabet, birim fiyatlardan ziyade operasyonel güvenilirlik, kriz yönetimi ve hizmet sürekliliği üzerinden şekillenmektedir. Yüksek sabit maliyetler ve yoğun sermaye ihtiyacı, bu katmana giriş bariyerini belirgin biçimde yükseltmektedir. Tepe Gurme açısından bu üst katman, doğrudan ölçek rekabetiyle değil; seçici müşteri ve hizmet modeli tercihleriyle yaklaşılması gereken bir alanı temsil etmektedir.

Orta katman, pazarın en dinamik ve en rekabetçi bölümünü oluşturmaktadır. Bölgesel ya da yarı-ulusal ölçekte faaliyet gösteren bu oyuncular, genellikle belirli coğrafyalarda güçlü müşteri ilişkilerine ve esnek operasyon yapılarına sahiptir. Orta katmandaki firmalar hem sanayi hem de hizmet sektörü müşterilerine hizmet verebilmekte; yerinde üretim ve taşımalı yemek modellerini birlikte kullanabilmektedir. Bu katmanda rekabet, fiyat, esneklik ve ilişki yönetimi arasında kurulan denge üzerinden ilerlemektedir.

Tepe Gurme mevcut ölçeği ve organizasyonel yapısı dikkate alındığında, bu katman stratejik olarak en anlamlı rekabet alanlarından birini oluşturmaktadır. Pazarın alt katmanında ise yerel ve küçük ölçekli catering firmaları yer almaktadır. Bu firmalar genellikle sınırlı sayıda müşteriyle, düşük hacimli ve çoğu zaman taşımalı yemek ağırlıklı hizmet sunmaktadır. Operasyonel maliyetlerin görece düşük olması, bu oyunculara fiyat bazlı rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Ancak kalite standardizasyonu, mevzuata uyum ve hizmet sürekliliği açısından bu katmanda yapısal kırılganlıklar sıkça görülmektedir. Alt katman oyuncularını, genellikle kısa vadeli sözleşmeler ve düşük bağlılık düzeyi ile çalışmakta; bu durum müşteri tarafında hizmet riskini artırmaktadır.

Aşağıdaki tablo, catering pazarının yapısal katmanlarını temel özellikleriyle birlikte özetlemektedir:

Pazar Katmanı	Ölçek	Tipik Müşteri Profili	Rekabet Dinamiği	Giriş Bariyeri
Üst Katman	Ulusal	Büyük sanayi, kamu çok lokasyonlu kurumlar	Süreklilik ve güven	Çok Yüksek
Orta Katman	Bölgesel Yarı ulusal	Orta büyük ölçekli sanayi ve hizmet	Fiyat -esneklik dengesi	Orta
Çalışan	Yerel	Küçük işletmeler	Fiyat odaklı	Düşük

Bu katmanlı yapı, catering pazarında rekabetin tek boyutlu olmadığını; her katmanda farklı bir değer önerisinin geçerli olduğunu göstermektedir. Üst katmanda ölçek ve dayanıklılık, alt katmanda fiyat ve hız belirleyici olurken; orta katmanda esneklik, ilişki yönetimi ve hizmet uyarlama becerisi öne çıkmaktadır. Tepe Gurme açısından rekabet analizi, tüm katmanlarda eş zamanlı var olmayı hedeflemekten ziyade, güçlü olduğu katmanlarda derinleşmeyi ve seçici biçimde üst katmana geçiş fırsatlarını değerlendirmeyi gerektirmektedir. Pazarın yapısal katmanları aynı zamanda konsolidasyona açık bir dinamiğe de işaret etmektedir. Maliyet baskıları, mevzuat gereklilikleri ve teknolojik yatırımlar, alt katmandaki oyuncuların sürdürülebilirliğini zorlaştırmakta; orta ve üst katmandaki firmalar için satın alma, birleşme ya da müşteri devralma yoluyla büyüme fırsatları yaratmaktadır. Tepe Gurme için bu yapı, yalnızca rekabet baskısı değil; doğru zamanda ve doğru ölçekte değerlendirilebilecek stratejik genişleme alanları sunmaktadır.

Ürün ve Hizmet Tanıtımı

Bu analiz, Tepe Gurme'nin pazara sunduğu **Değer Önerileri** ve hedeflediği **Müşteri Segmentlerinin** tanımlanması ile **Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak (Odak 1)** hedefini desteklemektedir.

Tepe Gurme'nin ürün portföyü büyük ölçüde toplu yemek hizmetlerine odaklansa da gelecekteki büyüme stratejisi, mevcut portföyün dikey ve yatay olarak çeşitlendirilmesini içermektedir.

Gelir Akışları (2025)

Tepe Gurme'nin gelir yapısı, ana hizmet kalemi etrafında toplanmıştır, bu da hizmet portföyü çeşitlendirme ihtiyacını göstermektedir:

- **Yerinde Yemek Hizmetleri:** Gelirlerin %72'ini oluşturmaktadır
- **Taşıma Yemek Hizmetleri:** Gelirlerin %28'ini oluşturmaktadır

Ana Değer Önerileri

Tepe Gurme'nin rekabette öne çıktığı ve müşterisine sunduğu temel değerler, yüksek maliyet baskısı altında dahi kaliteden ödün vermeme ilkesine dayanmaktadır:

- **Entegre Tesis Yönetimi Kabiliyeti:** TEPE GURME, Tepe Kurumsal (Tepe Savunma, Tepe Servis) entegrasyonu sayesinde, yemek, temizlik ve güvenlik hizmetlerini bir arada sunarak müşteriye operasyonel kolaylık ve maliyet avantajı sağlayan Tek Noktadan Çözüm sunmaktadır.

■ **Sürdürülebilir Kalite ve Gıda Güvenliği:** Nitelikli ve eğitimli kadro ile süreçlerin etkin takibi, hizmet ve ürün kalitesinin sürekliliğini sağlamaktadır. Gıda güvenliği standartlarına (HACCP vb.) tam uyum, Tepe Gurme'nin pazardaki temel ve vazgeçilmez bir değer önerisidir.

■ **Maliyet Yönetimi ve Doğru Fiyatlama:** Geniş tedarikçi ağı ve etkin satın alma gücü, hammadde fiyatlarındaki volatiliteye rağmen müşterilere rekabetçi ve doğru fiyatlama yapma imkânı sunmaktadır.

Müşteri ve Ürün Analizi

Tepe Gurme'nin müşteri segmenti, yüksek hacimli, kurumsal ve uzun soluklu iş birliği arayan **B2B (Kurumdan Kuruma)** müşterilerden oluşmaktadır. Müşteri ilişkileri stratejisi, fiyattan ziyade **güven, kalite ve entegre çözüm ortaklığına** dayanmaktadır.

A. Hedef Müşteri Profili ve İlişki Kriterleri

Kriter	Açıklama	Stratejik Sonuç
Kurumsal Ölçek	Organize sanayi bölgeleri, büyük ölçekli sanayi tesisleri, özel üniversiteler ve kurumsal kampüsler.	Yüksek hizmet hacmi sürekliliği ve ölçek ekonomisi ile maliyet yönetimi avantajı yaratmak.
Güven ve Sadakat	Sözleşmelerin süresi ve ödeme istikrarı yüksek olan (A+ Müşteri) firmalar.	Müşteri bağlılığının ve memnuniyetinin artırılması stratejisi ile uzun vadeli kârlılığı desteklemek.
Finansal Algı	Finansal gücü ve mali sürdürülebilirliği yüksek olan Bilkent Holding iştiraki olmak, müşteriler için ekonomik dalgalanma dönemlerinde bir "Güvenli Liman" etkisi yaratmaktadır.	Pazarlık gücünü dengelemek ve fiyat rekabetini kurumsal teminat ile aşmak.

TEPE GURME, müşterileriyle ilişkisinde **"Kilit Taşı"** rolünü üstlenmeyi hedeflemektedir. Bu, sadece yemek tedarik etmek yerine, müşterinin ana faaliyetlerini destekleyen stratejik bir çözüm ortağı olmayı ifade eder. Müşteri beklentilerine **hızlı cevap veren çevik kadro ve 7/24 erişilebilirlik**, ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.

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 %43,2 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 62,6 seviyesindedir. Bu skor, sektör ortalamasının üzerinde müşteriyi anladığımızı işaret etmektedir.

■ **Müşteri Memnuniyet Oranı:** Aktif müşteri portföyümüzde yapılan ölçümlerde genel memnuniyet oranı %96,4 bandında seyretmektedir.

Marka Analizi

Giriş ve Stratejik Odak

Marka analizi, Tepe Gurme'nin pazar konumlandırmasını ve kurumsal itibarını değerlendirerek, Stratejik Plan'ın temel hedefi olan **"Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak" (Odak 1)** hedefine hizmet etmektedir. Toplu yemek sektöründeki yoğun fiyat rekabeti ve daralan kâr marjları 2 karşısında, markanın gücü, sürdürülebilir kârlılığı destekleyen en kritik kaldıraçtır.

Marka Kimliği ve Konumlandırma

Tepe Gurme'nin marka kimliği, sektördeki temel güçlü yönü olan **Bilkent Holding** çatısı altında olmanın getirdiği **"Güvenilirlik" ve "Saygınlık"** temel değerleri üzerine inşa edilmiştir³³.

■ **Çatı Marka Konumu (Bilkent Holding Sinerjisi):** Markanın en önemli güçlü yönü, Bilkent Holding kuruluşu olmaktan kaynaklanan yüksek kurumsal itibardır⁴. Bu konumlandırma, müşterilere finansal dayanıklılık ve uzun vadeli sürdürülebilirlik algısı sunarak, özellikle ekonomik dalgalanma dönemlerinde Tepe Gurme'yi güvenli bir liman haline getirir⁵.

■ **Hizmet Konumlandırması:** Şirket, kendisini temel yemek tedarikçiliğinden öte, Grup şirketleri sinerjisi ile (Tepe Servis, Tepe Savunma ile entegre hizmet) desteklenen stratejik bir çözüm ortağı olarak konumlandırmaktadır⁶. Bu, pazardaki niş, fiyat odaklı rakiplere karşı üstünlük kuran temel farklılaşma noktasıdır.

■ **Tescilli Kalite:** ISO İkinci 500 listesinde⁷ yer alması, Tepe Gurme'nin büyük ölçekli ve kurumsal bir sanayi kuruluşu olarak tescillenmiş finansal büyüklüğe ve üretim disiplinine sahip olduğunu gösterir.

Marka Gücü ve Rekabet Avantajı

Tepe Gurme'nin marka değeri, sektördeki en büyük tehdit olan **fiyat odaklı rekabetten**⁸ sıyrılmasını sağlayan bir kalkan görevi görmektedir.

Rekabetçi Alan	Marka Avantajı	Stratejik Sonuç
Fiyat Dışı Farklılaşma	Markanın güvenilirliği ve kurumsal itibarından gelen güçlü referanslar ⁹ , müşterilerin karar verme süreçlerinde sadece fiyata odaklanmasını engeller.	Kalite, Gıda Güvenliği ve Kurumsal Risk Güvencesi ön plana çıkarılarak müşteri sadakati artırılır (Odak 1) ¹⁰ .
Finansal İlişki Yönetimi	Holding desteği, tedarikçiler nezdinde finansal risk algısını azaltır ve daha uygun vade/fiyat koşullarıyla hammadde tedarikini destekler.	Maliyet Yönetimine (Odak 3) dolaylı katkı sağlar.
Çalışan Algısı	Güçlü kurumsal kimlik, nitelikli iş gücü bulma zorluğuna karşı Çalışan Markası Olma (Odak 4) hedefini destekleyen çekim gücü yaratır ¹¹ .	Nitelikli personelin elde tutulmasına yardımcı olur.

Marka Gelişim Alanları ve Stratejik Hedefler

Markanın güçlü kurumsal itibar ve finansal gücüne rağmen, pazar içindeki yaygın algı ve görünürlük konusunda stratejik gelişim alanları mevcuttur:

■ **Zayıflık Alanı:** Kuruluşun en önemli zayıflıklarından biri, Pazarlama ve Tanıtım faaliyetlerinin hacim ve etkinlik açısından geliştirilme ihtiyacıdır¹². Mevcut kurumsal güvenilirliği, sektördeki tüm potansiyel müşteri ve yetenek havuzuna yeterli etkinlikte yansıtılamamaktadır.

■ **Stratejik Hedefler (Odak 1):** Bu zayıflığı gidermek ve marka gücünü maksimize etmek için, Sektörel farkındalık ve marka bilinirliğinin artırılması stratejisi (S.1.1) 13 altında somut hedefler belirlenmiştir. Bu hedefler, Tepe Gurme'nin pazar payını konsolide etme ve entegre müşteri (çapraz satış) hizmetlerine ulaşma isteğini destekleyecektir.

İç Kurumsal Kaynaklar

Dizin No	Kaynak Adı / İçerik	Dosya Adı (Özet)
[5]	Türkiye Catering Sektörü Raporu (Tepe Gurme Referanslı)	Kurum İçi Dış Kaynak Raporu
[6]	SWOT Analizi: Güçlü Yönler (S)	04. Tepe Gurme SWOT Analizi Konsolide Final V2.xlsx- S Final
[7]	SWOT Analizi: Zayıf Yönler (W)	04. Tepe Gurme SWOT Analizi Konsolide Final V2.xlsx- W Final
[9]	SWOT Analizi: Tehditler (T)	04. Tepe Gurme SWOT Analizi Konsolide Final V2.xlsx- T Final
[15]	Stratejik Odaklar	06. Tepe Gurme ASH Tablosu Final.xlsx- Odaklar Tablosu
[17]	Stratejiler Tablosu	06. Tepe Gurme ASH Tablosu Final.xlsx- Stratejiler Tablosu
[18]	Temel Değerler (Müşteri Odaklılık, Kalite)	05. Tepe Gurme Misyon Vizyon Değerler Final V2.xlsx

Operasyonel Durum Analizi

Bu analiz, Tepe Gurme 'nin iş modelinin temelini oluşturan günlük faaliyetlerin verimlilik, kalite ve sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesini içerir. Analiz, özellikle **Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak (Odak 3)** hedefine ulaşılmasındaki engelleri tespit etmek ve gerekli dijital dönüşümün yol haritasını çizmek için kritik öneme sahiptir.

Operasyonel Yapının Temel Özellikleri

Kuruluşun operasyonel modeli, hizmet sektörünün doğası gereği yüksek düzeyde emek yoğun bir yapıya dayanmaktadır¹.

- Yaygın Hizmet Ağı ve Çeviklik:** Kuruluşun en önemli operasyonel gücü, Türkiye genelinde kurulan yaygın hizmet ağı ve bölgesel yönetim derinliğidir². Bu yapı, Bölge Direktörlükleri ve merkezi mutfaklar aracılığıyla operasyonel çeviklik 3 ve müşteri taleplerine hızlı yanıt verme kapasitesi sağlar.
- Kalite ve Gıda Güvenliği Odaklılık:** Operasyonel faaliyetler, ISO standartlarına⁴ tam uyum ile sürdürülmektedir. Bu, gıda güvenliği ve hijyen bilincinin arttığı bir pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır⁵.
- Tedarik Zinciri Gücü:** Geniş tedarikçi ağı ve kurumsal satın alma gücü⁶, hammadde temininde istikrar ve maliyet yönetiminde etkinlik sağlayarak operasyonel sürekliliği güvence altına alır.

Kritik Operasyonel Zayıflıklar ve İyileştirme Alanları

Operasyonel verimliliğin önündeki en büyük engeller, büyük ölçüde teknolojik adaptasyon eksikliği ve maliyet kontrolündeki gelişim ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

- Teknolojik Yenilenme İhtiyacı:** Kuruluşun **ekipman parkının** (merkezi mutfaklar ve saha) yenilenmeye ve modernizasyona olan ihtiyacı, uzun vadede operasyonel verimlilik ve maliyet avantajı sağlama yeteneğini kısıtlamaktadır⁷.
- Süreç Dijitalleşmesinde Eksiklik:** Bazı süreçlerde dijital uygulamaların entegrasyon eksikliği, bilgi akışında yavaşlığa ve kurumsal hantallığa neden olabilmektedir. Bu, **Operasyonel Mükemmelliğe (Odak 3)** ulaşmada giderilmesi gereken temel bir zayıflıktır.
- Yüksek İşgücü Riski:** Nitelikli personel bulma zorluğu⁹ ve bölgesel arz/talep dengesizliği¹⁰ riski, operasyonel süreklilik ve hizmet kalitesini tehdit eden önemli bir unsurdur.

Dijital Dönüşüm ve Verimlilik Stratejileri

Mevcut operasyonel durumu dönüştürmek ve **Odak 3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak** hedefine ulaşmak amacıyla, tespit edilen zayıflıkları gidermeye yönelik kritik dijital ve teknolojik projeler önceliklendirilmiştir:

İyileştirme Alanı	Proje/Strateji	Odak ve Stratejik İlişki
Maliyet ve Stok Yönetimi	SAP/C-PACK gibi mevcut ERP sistemlerinin etkinliğinin artırılması ve doğru veri girişi disiplininin sağlanması.	Odak 3: Doğru reçetelendirme, stok devir hızı takibi ve Gıda Maliyeti yönetimi ile kârlılığın optimize edilmesi ¹¹ .
Saha ve Kalite Takibi	Mobil Uygulamaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması.	Saha operasyonlarının izlenebilirliğini artırma, personel etkinliğini ölçme ve kalite kontrol listelerini dijitalleştirerek merkezi yönetime anlık veri akışı sağlama ¹² .
Hizmet Kalitesi Denetimi	Mobil Uygulamaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması.	Odak 5: Hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğini ve yasal/operasyonel risklere karşı korumayı sağlama ¹³ .

Bu projeler, Tepe Gurme'nin operasyonel yapısını, geleneksel emek yoğun modelden, **veri odaklı, yüksek verimli ve izlenebilirlik** sağlayan bir sisteme taşımayı hedeflemektedir.

Dizin No	Kaynak Adı / İçerik	Dosya Adı (Özet)
[6]	SWOT Analizi: Güçlü Yönler (S)	04. Tepe Gurme SWOT Analizi Konsolide Final V2.xlsx- S Final
[7]	SWOT Analizi: Zayıf Yönler (W)	04. Tepe Gurme SWOT Analizi Konsolide Final V2.xlsx- W Final
[9]	SWOT Analizi: Tehditler (T)	04. Tepe Gurme SWOT Analizi Konsolide Final V2.xlsx- T Final
[11]	PESTLE Analizi: Sosyo-Kültürel Faktörler	03. Tepe Gurme PESTEL Konsolide Final V2.xlsx- Sosyo Kültürel Final
[15]	ASH Tablosu: Odaklar	06. Tepe Gurme ASH Tablosu Final.xlsx- Odaklar Tablosu
[17]	ASH Tablosu: Stratejiler	06. Tepe Gurme ASH Tablosu Final.xlsx- Stratejiler Tablosu

Finansal Durum Analizi

Giriş ve Stratejik Konumlandırma

Bu analiz, Tepe Gurme 'nin mevcut mali yapısını, risklerini, operasyonel kârlılık dinamiklerini ve finansal geleceğe yönelik stratejik esnekliğini kapsamaktadır. Analizin temel amacı, **Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak (Odak 2)** ile **Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak (Odak 5)** hedeflerini mali perspektiften desteklemektir. Özellikle Bilkent Holding'in olası halka arz vizyonu kapsamında, Kuruluşun **şeffaflık, kurumsal yönetim ve uluslararası finansal standartlara uyum** kapasitesi kritik öneme sahiptir.

Kurumsal Teminat ve Finansal Güçlü Yönler

Tepe Gurme'nin finansal yapısı, Bilkent Holding'in konsolide gücü sayesinde, sektördeki dalgalanmalara karşı yüksek bir direnç göstermektedir.

Yüksek Kurumsal İtibar ve Finansal Dayanıklılık

Holding Sinerjisi ve Teminat: Bilkent Holding iştiraki olmak, Tepe Gurme'ye sadece **Kurumsal Marka Gücü** değil, aynı zamanda **yüksek finansal güç** ve **mali sürdürülebilirlik** sağlamaktadır. Bu, piyasa nezdinde, özellikle tahsilat ve ödeme dengesizliği risklerinin arttığı ekonomik konjonktürde, Tepe Gurme'yi **güçlü** bir iş ortağı olarak konumlandırmaktadır.

Satın Alma Gücünün Avantajı: Geniş tedarikçi ağı ve **ülke genelinde etkin satın alma kabiliyeti**, hammadde fiyatlarındaki öngörülemez değişkenliğe karşı bir maliyet tamponu oluşturarak, rekabetçi ve **doğru fiyatlama** yeteneğini korumaktadır.

Kârlılık Dinamikleri ve Finansal Risk Analizi

Toplu yemek sektörünün dinamikleri, kârlılığın önemli bir unsur olan **Operasyonel Mükemmelliğe** de bağlı olduğunu göstermektedir.

Makroekonomik Kırılganlıklar (Tehditler)

Gıda Enflasyonu ve Maliyet Volatilitesi: PESTLE Analizi (Ekonomik Faktörler) bulgularına göre, **yüksek enflasyon, kur kırılganlığı ve dalgalı döviz kuru**, temel maliyet kalemi olan hammadde (gıda) fiyatlarında öngörülemez bir baskı oluşturmaktadır. Bu durum, uzun vadeli (yıllık) sabit fiyatlı anlaşmalarda kârlılık marjlarını hızla eritmekte ve sözleşme revizyon süreçlerini kritik hale getirmektedir.

İşgücü Maliyetleri: Sektörün **emek yoğun** yapısı, özellikle **Asgari Ücret Politikası** ve vergi yükümlülüklerindeki artışlar nedeniyle operasyonel giderleri sürekli yukarı çekmektedir. Bu durum, verimlilik ve otomasyon yatırımlarının (Odak 3) finansal zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Operasyonel Kârlılık Metriği: Food Cost Yönetimi

Geleneksel hizmet sektöründeki FAVÖK (EBITDA) yerine, Tepe Gurme'nin saf operasyonel kârlılığı büyük ölçüde **Gıda Maliyeti (Food Cost)**'nin etkin yönetimine bağlıdır.

Risk: Operasyonel süreçlerdeki verimsizlikler, fire oranlarındaki artışlar ve reçetelendirme hataları, Food Cost oranını yükselterek kârlılık marjlarının daralmasına neden olmaktadır.

Finansal Dönüşüm ve Büyüme Stratejileri

Tepe Gurme'nin finansal geleceği, mevcut riskleri yönetecek ve kurumsal altyapıyı büyümeye hazırlayacak kritik stratejilere odaklanmıştır.

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

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

SWOT Analizi, Tepe Gurme'nin 2026-2030 dönemi stratejik amaçlarına ulaşma potansiyelini değerlendirmek üzere, Kuruluşun içsel kaynak ve kabiliyetleri ile faaliyet gösterdiği makro çevreden kaynaklanan koşulları karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Bu analiz, **Stratejik Odakların** belirlenmesinde merkezi bir rol oynamaktadır¹.

■ Güçlü Yönler

Tepe Gurme'nin rakiplerine karşı rekabet avantajı oluşturan ve iç kaynaklarından kaynaklanan temel güçlü yönleri, kurumsal güvence ve operasyonel derinlik üzerine kuruludur:

Kurumsal Marka Gücü ve Finansal Güç: Kuruluşun Bilkent Holding çatısı altında faaliyet göstermesi, pazarda yüksek bilinirlik, itibar ve güvenilir bir marka değeri² ile sağlam bir finansal yapı sağlamaktadır. Bu durum, özellikle finansal risklerin arttığı dönemlerde önemli bir güvence oluşturmaktadır³.

Geniş Tedarikçi Ağı ve Satın Alma Gücü: Ülke genelinde tesis edilmiş geniş tedarikçi ağı ve kurumsal satın alma gücü, hammadde temininde istikrar ve maliyet yönetiminde etkinlik⁴ sağlamaktadır.

Bölgesel Yönetim Derinliği ve Operasyonel Çeviklik: Yaygın hizmet ağı, merkezi mutfak yapılanması ve Bölge Direktörlükleri sayesinde operasyonel çeviklik⁵ ile kriz yönetim becerisi yüksektir. Bu, müşteri taleplerine hızlı ve yerelleştirilmiş çözümler üretme kabiliyetini artırır.

Yetkin İnsan Kaynağı: Tecrübeli yönetim kadrosu ve yetkin insan kaynağı, hizmet kalitesinin sürekliliğini ve belirlenen kurumsal standartlara uyumu sağlamaktadır⁶.

Kalite Yönetim Sistemleri: ISO standartları gibi uluslararası standartlarda belirlenmiş kalite yönetim sistemlerine sahip olunması, özellikle toplu yemek sektöründe hayati öneme sahip olan gıda güvenliği ve hijyen konularında üst düzey güvence vermektedir⁷.

■ Zayıf Yönler

Kuruluşun iç kaynaklı olup, stratejik hedeflere ulaşmayı zorlaştıran operasyonel ve yapısal kısıtlar, ağırlıklı olarak teknolojik adaptasyon ve pazar görünürlüğü alanlarında yoğunlaşmaktadır:

Pazarlama ve Satış Faaliyetlerinin Gelişim İhtiyacı: Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin hacim ve etkinlik açısından geliştirilme ihtiyacı bulunmaktadır⁸. Bu zayıflık, Tepe Gurme Marka Bilinirliğinin pazar potansiyeli düzeyinde yaygınlaşmasını engellemektedir⁹.

Teknolojik Yenilenme İhtiyacı (Ekipman Parkı): Kuruluşun teknolojik altyapısı ve ekipman parkının (merkezi mutfaklar ve saha) yenilenmeye ve modernizasyona olan ihtiyacı, uzun vadede operasyonel verimlilik ve maliyet avantajı sağlama yeteneğini kısıtlamaktadır¹⁰. Bu durum, Operasyonel Mükemmellik (Odak 3) hedefine ulaşmada önemli bir engel teşkil etmektedir.

Kurumsal İletişim: Kuruluşlar ve birimler arası iletişimin istenen düzeyde olmaması, operasyonel verimlilik hedeflerine ulaşmada risk teşkil etmektedir.

S

1. Kurumsal marka gücü
2. Finansal güç ve mali sürdürülebilirlik
3. Operasyonel ve organizasyonel çeviklik
4. Geniş tedarikçi ağı ve ülke genelinde etkin satın alma
5. Bölgesel yönetimde derinliğe sahip olma (Bölge direktörlükleri ve merkezi mutfak yapılanmaları)
6. Etkin maliyet yönetimi
7. Dijitalleşme ve teknoloji kullanımı (SAP, Cpack, Mobil uygulama vb.)
8. Yetkin ve tecrübeli insan kaynağı
9. Yaygın hizmet ağı ve ulusal firma olması
10. Ulaşılabilir olmak (7/24 erişilebilirlik, çalışanlar, müşteriler ve tüm paydaşlar açısından yönetime ve ilgililere ulaşım)
11. Müşteri odaklılık ve müşteri sadakat oranının yüksek olması
12. Güvenilir ve şeffaf yönetim anlayışı
13. Etkin süreç yönetimi (Stok yönetimi, denetim süreçleri, kalite yönetim sistemleri, raporlama süreçleri, müşteri bildirimleri yönetim süreçleri vb.)
14. Öğrenen, değişimlere hızlı adapte olan ve sürekli gelişen organizasyon yapısı
15. Tepe Kurumsal entegre tesis yönetimi imkanları dahil hizmet sunma kabiliyeti olan yerli firma olmak
16. Deneyimli, vizyoner yönetim ekibi
17. Bilkent üniversitesi öğrencilerine eğitim süreçlerinde kaynak sağlamak

1. Çalışan bağlılığı ve motivasyon konusunda sürdürülebilir sistemlerin eksikliği.
2. Pazarlama satış faaliyetlerinin gelişim ihtiyacı
3. Kurumsal çeviklikte eksiklikler
4. Marka bilinirliğinin gelişim ihtiyacı (Marmara ve Ege bölgesinde)
5. Performans yönetim sistemi eksiklikleri
6. Tanıma, takdir ve ödüllendirme sürecinin gelişim ihtiyacı
7. Arge çalışmalarının gelişim ihtiyacı
8. Yetkin ve deneyimli personel kaybı
9. Teknolojik yenilenme ihtiyacı (ekipman parkı)

W

■ Fırsatlar

Kuruluşun dış çevreden gelen ve rekabet avantajına dönüştürülebilecek potansiyel imkanlar, pazarın genişlemesi ve finansal kaynakların çeşitlenmesi alanlarında yoğunlaşmıştır:

Yeni Pazar Alanlarına Açılım: Örgün eğitim ve hastane hizmetleri gibi yüksek hacimli ve uzun vadeli sözleşme potansiyeli olan kurumsal segmentlere açılma fırsatı bulunmaktadır¹².

Halka Arz Süreci Sonrasında Oluşacak Fon Girişi: Bilkent Holding çatısı altında yürütülen halka arz süreci sonrasında¹³ oluşacak fon girişi, Şirket'in teknolojik altyapı yatırımlarını ve bölgesel genişleme stratejilerini finanse etme fırsatı sunmaktadır¹⁴.

Dijitalleşme ve Otomasyon İmkanları: Gelişen dijitalleşme ve otomasyon imkanları, özellikle emek yoğun bir sektörde süreçleri optimize ederek¹⁵ maliyet avantajı yaratma ve Operasyonel Mükemmellik (Odak 3) hedefine ulaşma potansiyeli taşımaktadır.

Kamu Kurumlarında Artan Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kamu sektöründe destek hizmetleri alanında dış kaynak kullanımına yönelik artan talep ve eğilim, Tepe Gurme için büyük ölçekli yeni sözleşme fırsatları yaratmaktadır¹⁶.

■ Tehditler

Kuruluşun performansını olumsuz etkileyebilecek, dış çevre kaynaklı ve kontrol dışı faktörler, özellikle maliyet ve rekabet baskısı üzerine kuruludur:

Rekabet Yoğunluğu ve Fiyat Baskısı: Toplu yemek sektöründeki yüksek rekabet yoğunluğu, kâr marjlarının giderek daralması¹⁷ ve fiyat odaklı pazarlık baskısının artması şeklinde temel bir tehdit oluşturmaktadır.

Hammadde ve İşgücü Maliyetlerinde Sürekli Artış: Yüksek enflasyon, kur kırılganlıkları¹⁸ ve işgücü maliyetlerinin¹⁹ öngörülemeyen şekilde artması, hizmet maliyetlerini doğrudan yükselterek finansal sürdürülebilirlik²⁰ üzerinde önemli bir baskı yaratmaktadır.

Nitelikli Personel Bulma Zorluğu ve İş Gücü Kaybı: Sektörün doğası gereği nitelikli ve yetkin personel bulma zorluğu²¹ ile bölgesel arz/talep dengesizliği²² riski, hizmet kalitesinin sürekliliğini tehdit etmektedir. Bu, Çalışan Markası Olma (Odak 4) hedefini zorlaştıran en büyük sosyal risktir.

Mevzuat ve Yasal Düzenleme Değişiklikleri: Gıda, sağlık, hijyen ve iş güvenliği alanlarındaki mevzuatlarda yaşanabilecek sık ve öngörülemeyen değişiklikler, uyum maliyetlerini artırmaktadır²³.

O

T

1. Yapılan yeni açılımlarla yeni projelerin geliştirilmesi (örgün eğitim yemek hizmeti-hastane yemek hizmeti)
2. Yabancı sermaye yatırımları
3. Z kuşağının teknolojik sistemlerde uyum hızı
4. Demografik hareketlerin sağlayacağı talep artışları
5. Yakın coğrafyalarda sağlanan hizmetlere duyulan artan ihtiyaç
6. Devlet teşvikleri ve istihdam destekleri.
7. Halka arz süreci sonrasında oluşacak sermaye girişi
8. Tüketici trendlerinin (hazır gıda ve fast food ürünlerinin tüketiminin artması) değişmesinden kaynaklı değişen iş modelleri
9. Sosyal medya kullanımının pazarlama faaliyetleri (firma tanıtımı vb.) etkinliğini kolaylaştırması

1. Doğal afetler, iklim değişikliği ve küresel belirsizlikler.
2. Ekonomik dalgalanmalar, enflasyon ve kur gibi faktörlerin hizmet maliyetlerine etkisi.
3. Uluslararası siyasetin hızlı değişiminden kaynaklı krizler (savaş vb.)
4. Sosyal medyanın kontrolsüz kullanımı ile kolaylaşan itibar kaybı riski.
5. Nitelikli ve güvenilir personel bulma zorluğu.
6. Hizmet sektöründe kar marjlarının giderek daralması ve rekabette fiyat odaklılığın artması.
7. Küresel ısınma ve su kaynaklarının azalması nedeniyle, tarım sektöründeki olumsuz gelişmelerin market ve fiyat artışına neden olması.
8. Artan iş gücü maliyetleri.

Pestle Analizi

PESTLE Analizi, Tepe Gurme'nin 2026-2030 dönemindeki faaliyetlerini etkileyecek makro çevresel faktörleri (Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel) inceleyerek, 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 sahiptir¹.

■ Politik Faktörler

Gıda ve toplu yemek hizmetleri sektörü, hükümet politikaları, tarım düzenlemeleri ve kamu harcamaları ile yakından ilişkilidir.

Tarım ve Gıda Politikalarındaki Belirsizlik: Tarım ve gıda güvenliğine yönelik hükümet politikalarındaki veya düzenlemelerdeki belirsizlikler, Şirket'in hammadde tedarik zinciri istikrarını ve maliyet projeksiyonlarını doğrudan etkilemektedir².

Kamu Harcamaları ve Teşvik Politikaları: Kamu sektöründe toplu yemek hizmetlerine yönelik harcama ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) politikaları, Tepe Gurme'nin yeni pazar alanlarına (Ör: Kamu kurumları) açılma potansiyelini belirlemektedir³.

Küresel İlişkilerin Etkisi: Küresel politikaların dış ticaret ve gümrük politikalarına olan etkisi, Şirket'in ithal ekipman ve belirli hammadde tedarik maliyetlerini etkileme potansiyeli taşımaktadır⁴.

■ Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler, Tepe Gurme'nin gelir tablosu üzerindeki en büyük tehditleri oluşturmakta ve **Sürdürülebilir Büyüme (Odak 2)** hedefini zorlamaktadır.

Yüksek Enflasyon ve Kur Kırılganlıkları: Öngörülemeyen yüksek enflasyon ve kur fiyatlamalarındaki kırılganlıklar⁵, Şirket'in maliyet yapısını (özellikle ithal ekipman ve belirli gıda hammaddeleri) doğrudan ve olumsuz etkilemektedir⁶.

Hammadde Maliyet Artışları ve Kâr Marjı Baskısı: Hammadde (gıda) maliyetlerinin sürekli artışı ve sektördeki yoğun fiyat odaklı rekabet⁷, kâr marjları üzerinde en önemli baskıyı oluşturmaktadır⁸. Bu durum, Operasyonel Mükemmelliğe (Odak 3) ulaşmayı zorunlu kılmaktadır.

Tüketici Harcama Eğilimleri: Tüketici harcama eğilimlerindeki değişimler ve kurumsal müşterilerin bütçe kısıtlamaları, hizmet fiyatlandırma esnekliğini sınırlamaktadır⁹.

■ Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel eğilimler hem hizmet taleplerini artırmakta hem de insan kaynakları yönetimini zorlaştırmaktadır.

Gıda Güvenliği ve Sağlık Bilincinin Artması: Toplumda sağlıklı beslenme, gıda güvenliği ve hijyen bilincinin artması, Tepe Gurme'nin kalite yönetim sistemlerine (HACCP/ISO) olan yatırımını bir rekabet avantajına (Fırsat) dönüştürme potansiyeli sunmaktadır¹⁰.

Nitelikli Personel Bulma Zorluğu: Toplu yemek sektörünün düşük marjlı yapısı ve işgücü dinamiklerindeki değişimler, nitelikli personel bulma zorluğunu ve bölgesel arz/talep dengesizliğini artırmaktadır¹¹. Bu, Çalışan Markası Olma (Odak 4) hedefini zorlayan temel bir tehdittir¹².

Hizmet Taleplerinde Çeşitlilik: Müşterilerin ve çalışanların beslenme tercihlerindeki (vegan, glütensiz, vb.) artan çeşitlilik, Şirket'in menü planlama ve üretim süreçlerini esnekleştirmesini zorunlu kılmaktadır¹³. Bu da müşteri ihtiyaçlarını eksiksiz yerine getirebilme adına ürün gamını geliştirme fırsatları yaratmaktadır.

■ Teknolojik Faktörler

Teknolojik gelişmeler, Tepe Gurme için maliyet optimizasyonu ve hizmet kalitesinin artırılmasında kritik fırsatlar sunmaktadır.

Süreç Otomasyonu ve Endüstri 4.0: Merkezi mutfaklarda Endüstri 4.0 ve IoT (Nesnelerin İnterneti) gibi teknolojilerin kullanımı, üretim süreçlerinde verimlilik ve izlenebilirlik sağlama fırsatı sunmaktadır¹⁴. Bu, Operasyonel Mükemmelliğe (Odak 3) ulaşmak için hayati önem taşımaktadır.

Veri Analitiği ve AR-GE: Yapay Zekâ (YZ) destekli veri analitiği çözümleri, stok yönetimi, israfın önlenmesi ve müşteri memnuniyeti raporlaması gibi alanlarda Tepe Gurme'nin AR-GE/İnovasyon kültürüne yatırım yapmasını zorunlu kılmaktadır¹⁵.

Dijitalleşme Fırsatı: Mobil uygulamalar ve kurumsal kaynak planlama (ERP) entegrasyonu, saha operasyonlarının hızını ve verimliliğini artırarak personel giderlerinin getirdiği baskıyı hafifletme potansiyeli taşımaktadır¹⁶.

■ Yasal Faktörler

Yasal uyum yükümlülüğü, operasyonel süreklilik için kritik öneme sahiptir.

Gıda ve Hijyen Yönetmeliklerine Uyum: 5996 sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu ile Gıda Kodeksi ve Hijyen Yönetmeliklerine tam uyum, Tepe Gurme'nin operasyonel maliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır¹⁷. Bu mevzuattaki sıkılaştırmalar, operasyonel yatırımları zorunlu kılmaktadır.

İş Kanunu ve KVKK Yükümlülükleri: İş Kanunu, iş gücü yönetimini ve maliyetlerini belirleyen temel mevzuattır. Aynı zamanda, müşterilerin ve çalışanların kişisel verilerinin korunması (KVKK) yükümlülükleri, Şirket'in teknolojik altyapısını ve risk yönetimini etkilemektedir¹⁸.

■ Çevresel Faktörler

Sürdürülebilirlik, kurumsal itibar ve maliyet yönetimi açısından stratejik bir zorunluluktur.

Sıfır Atık ve Sürdürülebilirlik Eğilimi: Ulusal düzeyde uygulanan Sıfır Atık Yönetmeliği ve genel çevresel beklentiler¹⁹, Tepe Gurme'yi atık yönetimi süreçlerini yeniden tasarlamaya ve Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olma (Odak 5) hedefine yatırım yapmaya zorlamaktadır.

Enerji ve Su Verimliliği: Merkezi mutfak operasyonlarındaki yüksek enerji ve su tüketimi, maliyet optimizasyonu ve çevresel risk yönetimi açısından verimlilik projelerini (Odak 3) zorunlu kılmaktadır²⁰.

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 • Tarım ve hayvancılık politikalarına bağlı devlet teşvikleri • Sağlık, eğitim ve sanayi politikaları • Fiyat farkı kanunu
Ekonomik	• Kur fiyatlamaları ve kırılganlıklar • Öngörülemeyen yüksek enflasyon ve faiz oranları • Devlet destekleri ve teşvik uygulamalarında yaşanan değişiklikler • Uzun süreli ekonomik durgunluklar • Aktüerya zorunluluklarına ilişkin düzenlemelerin sıklaştırılması • Ekonomi politikalarında yaşanan belirsizlikler • Asgari ücret politikası ve istihdam zorlukları
Sosyo-Kültürel	• Çalışma hayatında kuşaklar arası değişen dinamikler ve kültür • İç ve dış göçün istihdama ve hizmet taleplerine etkisi • İşgücünde bölgesel arz talep dengesizliği ve mevsimselliğin etkisi • Ürün ve hizmet taleplerinde artan çeşitlilik ve farklı beklentiler. • Beslenme alışkanlıklarındaki değişim ve tüketici trendleri • Demografik dönüşüm ve kültürel trendlerin etkisi • Doğal afetler, savaşlar ve mevsimsellikten kaynaklı göçler • Eğitim seviyesindeki artış ve sosyal medya kullanımlarının yaygınlaşması • Gelir dağılımındaki dengesizlikler
Teknolojik	• Veri güvenliğinin artan önemi • Yapay zekâ çözümlerinin ürün ve hizmetlere uyumlanması • Ar-Ge ve inovasyon kültürüne artan talep ve farkındalık. • Gelişen ekipman ve cihaz teknolojisi • Dijitalleşme olgunluğu ve yetkinliği
Yasal (Legal)	• Çalışma hayatını etkileyen devlet teşvik ve mevzuatı • Vergi usul kanunundan doğan sorumluluklar • 6331 sayılı iş güvenliği kanunu • 5996 sayılı gıda ve yem kanunu ve gıda kodeksi • 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 • Tarımsal üretimde bozulma • Uluslararası çerçeve sözleşmeleri • Çevresel ve ekolojik yasal düzenlemeler • Doğal afetler, salgınlar ve çevresel riskler • Sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik artan eğilim • Enerji verimliliği ve yenilebilir enerji kullanıma eğilim.

Pazar ve Rekabet Analizi

■ Sektörel Yapı ve Makroekonomik Göstergeler

Türkiye toplu yemek (catering) sektörü, yüksek hacimli operasyonel yoğunluğa sahip, ancak makro ekonomik baskılar nedeniyle kârlılık marjlarının daraldığı kritik bir pazardır. Analiz, doğrudan **Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak (Odak 2)** stratejik amacını etkilemektedir.

■ Pazar Büyüklüğü ve Ekonomik Baskılar

Pazar Hacmi: Türkiye hazır yemek sektörünün yıllık işlem hacmi yaklaşık **5-6 Milyar USD** seviyelerinde olup, doğrudan ve dolaylı olarak yaklaşık **400.000 kişiye istihdam** sağlamaktadır [5].

Enflasyonist Baskı: 2024-2025 döneminde **Gıda Enflasyonunun** genel TÜFE'nin üzerinde seyretmesi, sektör oyuncularının kârlılığını ciddi ölçüde daraltmıştır [2]. Bu durum, **Gıda Maliyeti yönetimini** operasyonel başarının anahtarı haline getirmiştir.

Tehditler ve Finansal Risk: Makroekonomik değişkenlikler (**yüksek enflasyon, kur kırılganlıkları**), tahsilat ve ödeme dengesizliği riskleri ile hammadde fiyatlarındaki öngörülemezlik, Tepe Gurme'nin maliyet yapısını doğrudan etkileyen en büyük dış tehditlerdir [9].

■ Pazarın Yapısal Durumu

Parçalı Yapı: Sektör, 5.000'e yakın kayıtlı firma ile son derece parçalı (fragmented) bir yapıya sahiptir. Pazarın yaklaşık %75'i ölçek ekonomisinden faydalanamayan küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır [5].

Konsolidasyon Eğilimi: Artan maliyetler ve operasyonel zorluklar, küçük firmaların rekabet gücünü kırmakta; bu durum pazarı, Holding destekli ve güçlü finansal yapıya sahip Tepe Gurme gibi kurumsal firmalar lehine konsolide etmektedir [5].

■ Rekabet Analizi ve Tepe Gurme'nin Konumlandırılması

TEPE GURME, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları arasında yer alan güçlü bir takipçi konumundadır ve rekabette temel farklılaşmasını **Grup Sinerjisi ve Finansal Güvenilirlik** üzerine kurmuştur.

■ Tepe Gurme'nin Stratejik Farklılaşması

Tepe Gurme'nin rekabet avantajı, temel gücü olan **Bilkent Holding** desteğinden ve entegre hizmet sunma kabiliyetinden gelmektedir [6]:

Entegre Tesis Yönetimi: Tepe Kurumsal Grubu'nun (Tepe Savunma, Tepe Servis, Tepe Gurme) sinerjisi ile **yemek, güvenlik ve temizlik** hizmetlerinin paket olarak sunulması, operasyonel maliyetleri düşürmekte ve müşteri sadakatini artırmaktadır [5].

Güvenli Liman Etkisi: Ekonomik dalgalanmalar sırasında, Tepe Gurme'nin arkasındaki kurumsal garanti, müşteriler ve tedarikçiler nezdinde **en büyük "teminat"** ve tercih nedenidir [5].

■ Stratejik Yorum;

Analiz sonuçları, için iki temel stratejik zorunluluğu ortaya koymaktadır:

Operasyonel Verimlilik: En büyük risk olan yüksek işçilik maliyetleri ve gıda enflasyonu karşısında, **Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak (Odak 3)** için otomasyon ve verimlilik yatırımlarına devam etmesi elzemdir.

Seçici Büyüme: Fiyat odaklı rekabetten kaçınarak, yüksek kâr potansiyeli ve nitelikli müşteri kitlesi olan yeni pazarlara yönelmek, **Sürdürülebilir Büyümeyi (Odak 2)** sağlayacaktır.

İç Kurumsal Kaynaklar

Dizin No	Kaynak Adı / İçerik	Dosya Adı (Özet)
[6]	SWOT Analizi: Güçlü Yönler (S)	04. Tepe Gurme SWOT Analizi Konsolide Final V2.xlsx- S Final
[8]	SWOT Analizi: Fırsatlar (O)	04. Tepe Gurme SWOT Analizi Konsolide Final V2.xlsx- O Final
[9]	SWOT Analizi: Tehditler (T)	04. Tepe Gurme SWOT Analizi Konsolide Final V2.xlsx- T Final
[15]	Stratejik Odaklar	06. Tepe Gurme ASH Tablosu Final.xlsx- Odaklar Tablosu

Personel Sayısı	Kadın	Erkek	Toplam
Personel Sayısı	1356	1138	2494
İdari Kadro	163	119	282
Saha Çalışanı	1193	1019	2212

Eğitim Dağılımları	İdari Kadro		İdari Kadro Toplam	Saha Çalışanı		Saha Çalışanı Toplam	Genel Toplam
	Erkek	Kadın		Erkek	Kadın		
İlkokul (5 Yıl)	2	1	3	433	574	1007	1010
İlköğretim (8 Yıl)	1	1	2	193	218	411	413
Ortaöğretim (Lise)	38	7	45	341	321	662	707
Meslek Yüksek Okulu	20	40	60	32	57	89	149
Üniversite	57	106	163	20	23	43	206
Yüksek Lisans	1	8	9			0	9
Doktora			0			0	0
Genel Toplam	119	163	282	1019	1193	2212	2494

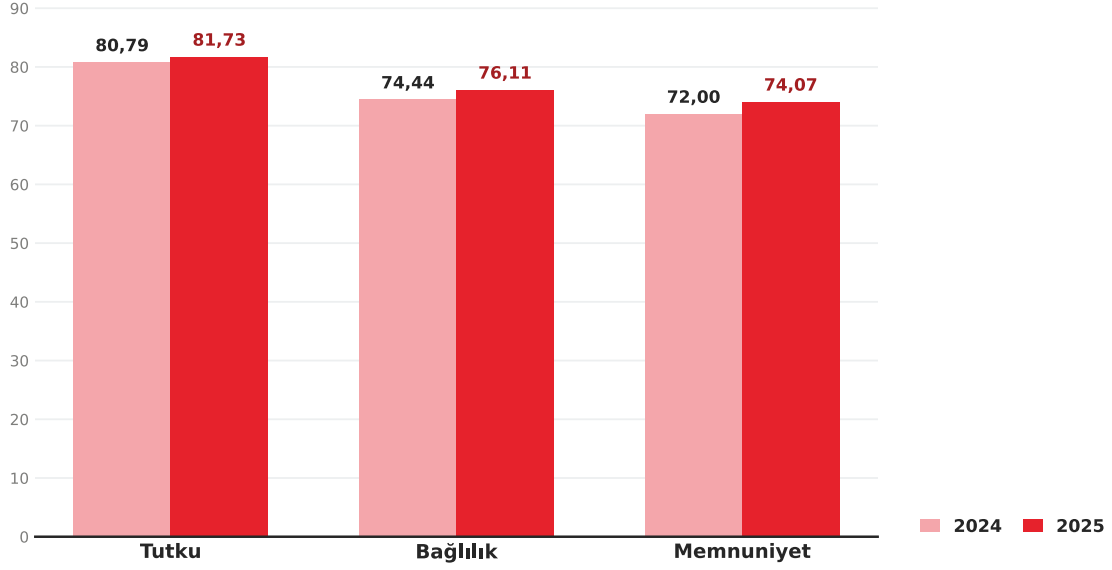
Yaş Dağılımları	İdari Kadro		İdari Kadro Toplam	Saha Çalışanı		Saha Çalışanı Toplam	Genel Toplam
	Erkek	Kadın		Erkek	Kadın		
18-30	19	77	96	199	193	392	488
31-40	54	54	108	174	179	353	461
41-50	38	31	69	303	464	767	836
51-60	8	1	9	274	327	601	610
60+			0	69	30	99	99
Genel Toplam	119	163	282	1019	1193	2212	2494

Medeni Hal Dağılımı	İdari Kadro		İdari Kadro Toplam	Saha Çalışanı		Saha Çalışanı Toplam	Genel Toplam
	Erkek	Kadın		Erkek	Kadın		
Bekar	44	97	141	288	355	643	784
Evli	75	66	141	731	838	1569	1710
Genel Toplam	119	163	282	1019	1193	2212	2494

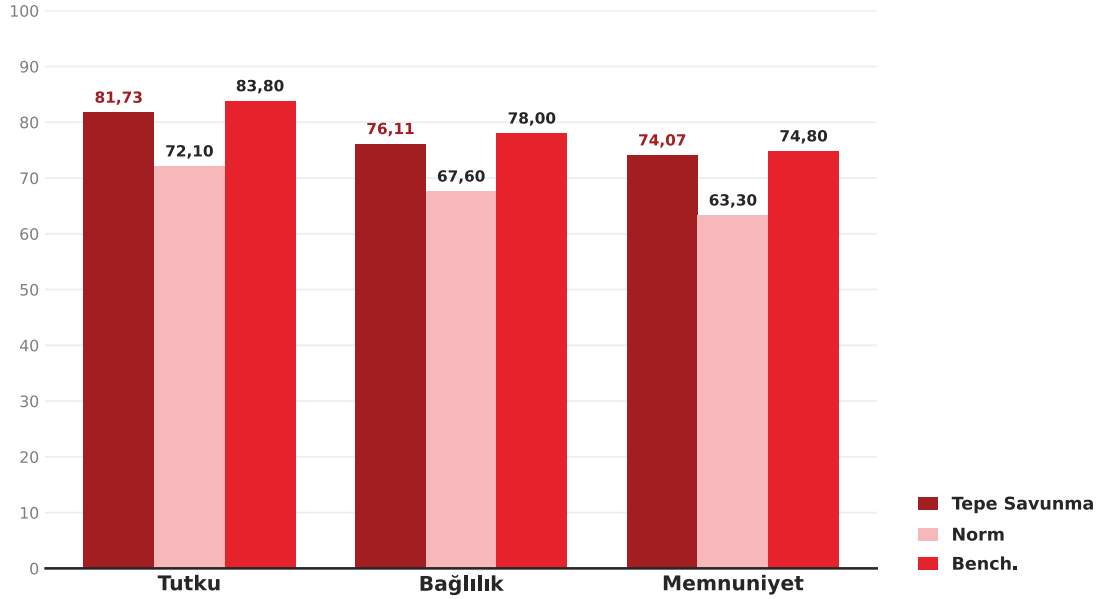
Tüm değerler personel sayısını (kişi) gösterir.

Çalışan Memnuniyet Anketi

Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



Genel Memnuniyet Sektör Karşılaştırması



Stratejik Tema-Odak-Hedefler

Stratejik Temalar Çerçevesinde Belirlenen Stratejiler ve Hedefler

Stratejik Dönüşümün Temel Taahhüdü

Bu stratejik planın en kritik taahhüdü, Tepe Gurme'yi, yüksek gıda enflasyonu ve işgücü maliyetlerinin neden olduğu **daralan kâr marjları** tehdidinden koruyarak; geleneksel hizmet modelinden, **Dijitalleşmiş, Verimlilik Odaklı ve Teknoloji ile Yönetilen Stratejik Çözüm Ortağı** kimliğine geçişin tamamlanmasıdır. Bu dönüşüm, Kuruluşun Bilkent Holding'in kurumsal gücüyle uyumlu, sürdürülebilir bir finansal büyüme ve operasyonel mükemmellik sağlaması için elzemdir.

■ Stratejik Temalar

Tüm stratejik temalar ve bunlara bağlı stratejiler, Kuruluşun uzun vadeli başarısını güvence altına almak üzere tasarlanmış üç temel stratejik tema olan **Müşteri, Çalışan ve Sürdürülebilir Gelecek** etrafında toplanmıştır:

Müşteri Teması (Odak 1)

Bu odak, **pazar konumunu güçlendirme** ve **finansal genişleme** zorunluluğunu ifade eder. Başta 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. Tepe Gurme marka bilinirliğinin gelişim ihtiyacı zayıflığını gidermek için sektörel farkındalık artırılacak ve Grup sinerjisi ile çapraz satış kabiliyeti kalıcı hale getirilecektir.

Çalışan Teması (Odak 4)

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

- **Odak 4: Çalışan Markası Olmak:** Sektörün en büyük zayıflığı olan yetkin personel kaybını ve nitelikli iş gücü bulma zorluğunu aşmayı hedefler. Çalışan bağlılığını artırma ve kurumsal değerleri yaygınlaştırma stratejileri önceliklendirilmiştir.

Sürdürülebilir Gelecek Teması (Odak 2, 3 & 5)

Tepe Gurme'nin hizmet modelindeki operasyonel mükemmellik ihtiyacına doğrudan yanıt verir. Amacı, emek yoğun modelden kaynaklanan yüksek iş gücü ve hammadde maliyetlerini optimize etmektir. Aynı zamanda sürdürülebilirliğe ve yaşanabilir bir geleceğe yatırım yapar.

- **Odak 2: Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak:** Finansal dayanıklılığın temelini oluşturur. Yeni açılımlarla proje geliştirme (Hastane/Eğitim) fırsatını maksimize etme ve Halka Arz süreci sonrası fon girişi ile güçlendirilecek Finansal Altyapı oluşturma stratejileri hayati öneme sahiptir.
- **Odak 3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak:** Bu odak, dönüşümün merkezindedir. Kuruluşun teknolojik yenilenme ihtiyacı zayıflığını gidermek için Dijitalleşme ile Süreç Verimliliği stratejisi hayata geçirilecektir. Otomasyon imkanlarından yararlanılarak, süreçlerin izlenebilirliği artırılacak ve maliyet kontrolü sağlanacaktır.
- **Odak 5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak:** Kuruluşun uzun vadeli değerini artırmayı amaçlar. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve şeffaflık ile Çevresel Sürdürülebilirlik (Sıfır Atık vb.) hedefleri doğrultusunda Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı geliştirilecektir.kontrolü sağlanacaktır.

■ Stratejik Odaklar

Tepe Gurme'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 [15].

Bu odaklar, Kuruluşun 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 Büyümeyi 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

Stratejik Temalar Çerçevesinde Belirlenen Stratejiler ve Hedefler

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

O.1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Müşteri	Tek marka değer önerisini tüm temas noktalarında tutarlı şekilde sunarak müşteri memnuniyeti ve bağlılığını artırmak	Tek Marka Algısı ve Müşteri Yolculuğu Dönüşümü	MMA & NPS & CES & CX Skoru	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 ilişkileri yönetim sistemi kurmak	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

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

O.3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	Süreçleri uçtan uca ölçerek verimliliği artırmak	Uçtan uca süreç yönetim yaklaşımını benimsemek	Süreç olgunluk skoru (EFQM Puanı)	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 Yönetişimi 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	Operasyonel maliyetleri kontrol altına almak	Operasyonel Verimlilik ile Karlılık Optimizasyonu	Favök	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Operasyonel denetim süreçlerini dijitalleştirerek müşteri odaklı değeri artırmak	Denetim Etkinliği ve İzlenebilirlik	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	L5. Dijital ve Analitik Yetkinlikleri Kurumsal Kapasite Haline Getir
Sürdürülebilir Gelecek	Depo stok doğruluğunu artırarak verimlilik ve kontrolü güçlendirmek	Depo ve Stok Yönetimi	Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Merkez mutfak kapasitesini artırarak üretim verimliliğini yükseltmek	Üretim Planlama Süreçlerinin İyileştirilmesi	Ciro	12. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı

O.4: Çalışan Markası Olmak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Çalışan	Çalışan deneyimini iyileştirerek yetenek kaybını azaltmak	Çalışan Bağlılığı, Memnuniyeti ve Tutundurma	Çalışan Bağlılık Endeksi	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır
Çalışan	Beyaz veya çalışanların gelişim ve liderlik yetkinliklerini güçlendirmek	Kurumsal Öğrenme Kültürü Ekosistemi	KM Oranı (Beyaz Yaka)	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır
Çalışan	Gri/Mavi veya çalışanların yetkinliklerini geliştirerek iç yetenek havuzu oluşturmak	Gri/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

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

Gelişim Planı

Operasyonel Projeksiyon

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

Operasyonel Projeksiyonlar

Operasyonel projeksiyonlar, hedeflenen pazar penetrasyonu, beklenen verimlilik artışı ve **Odak 4** ile hedeflenen insan kaynağı istikrarının 5 yıllık döneme yansımaları göstermektedir.

Bölgesel Büyüme Projeksiyonu

Bölgesel dağılım, Marmara ve Ege dışındaki bölgelerde pazar payı artışı ile dengelenecektir. Yurt dışı pazara açılma ile ise 2028 itibarıyla yurt dışı pazardan elde edilen ilk gelirler, büyüme hedeflerini destekleyecektir.

Bölge	Mevcut Pay (2025)	Hedeflenen Pay (2030)	Stratejik Odak
Marmara & Ege	%48	%60	
Merkez – Anadolu	%52	%39	Yeni pazarlara penetrasyon (Hedef: %5 Pazar Payı Artışı)
Yurt Dışı (Pilot Proje)	%0	%1	İlk coğrafi açılım
TOPLAM	%100	%100	

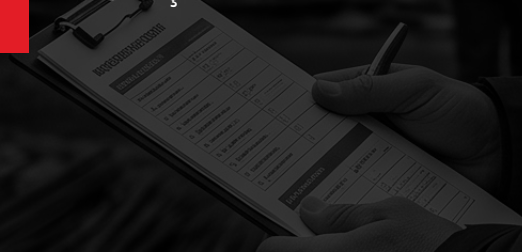
İnsan Kaynağı ve İstihdam Projeksiyonu

İnsan kaynağı projeksiyonu, **Odak 4: Çalışan Markası Olmak** hedefine paralel olarak, operasyonel büyümenin gerektirdiği istihdam artışını ve personel devir hızındaki azalışı göstermektedir.

- **Toplam Çalışan Sayısı (2026-2030):** Operasyonel büyüme ve yeni projelerin etkisiyle toplam çalışan sayısında 4 yıl içerisinde YOBH %30 aralığında (yıllık %8) artış beklenmektedir.
- **Personel Devir Hızı:** Stratejik dönemin sonunda Personel Devir Hızı Azaltım Oranında %10 iyileşme hedeflenmektedir. Bu, operasyonel istikrar ve maliyet kontrolü (işe alım maliyeti) açısından kritik öneme sahiptir.
- **Eğitim Yatırımı:** Çalışan başına düşen eğitim saati 48 saatin üzerine çıkarılarak, nitelikli personel yetiştirme ve elde tutma kapasitesi artırılabacaktır.

TEPE ISG

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



■ Mehmet Şükrü Işıkcı

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

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

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

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

■ Tepe İSG Şirket Tanıtımı

Tepe İş Sağlığı ve Güvenliği A.Ş., Bilkent Holding'in kurumsal hizmetler alanındaki uzmanlığını İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) sektörüne taşıyan, Türkiye'nin önde gelen Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimlerinden (OSGB) biridir. Şirket, köklü kurumsal yapısı ve Bilkent Ekosisteminden aldığı güçle, hizmet verdiği tüm sektörlerde "sıfır iş kazası" hedefine ulaşmak için çalışmaktadır.

Tarihçe ve Hukuki Yapı

Tepe İSG, Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatının zorunlu hale gelmesinden **öncesine dayanan İSG kültürüyle** bütünleşmiş bir tecrübeye sahiptir. Şirketin sermayesinin büyük çoğunluğu **Bilkent Holding A.Ş.**'ye aittir. Tepe İSG, Bilkent Holding'in kurumsal hizmetler alanındaki iştirakleri olan **Tepe Savunma** ve **BCC Toplu Yemek Üretim Hizmetleri** (Tepe Kurumsal Çözümler) ile güçlü bir ortaklık yapısı ve sinerji içerisinde bulunmaktadır.

Çekirdek İş Modeli ve Değer Önerisi

Tepe İSG'nin iş modeli, sektörel standartların ötesinde bir değer önerisi sunmaya odaklanmıştır. Tepe İSG'nin iş modeli, iş sağlığı ve güvenliği ile KVKK uyumu gibi kritik mevzuat gerekliliklerini tek elden yöneterek müşterilerine kapsamlı ve sürdürülebilir bir çözüm sunmayı hedefliyor. Değer önerisi, sadece yasal uyumu sağlamakla kalmayıp, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını proaktif önlemlerle minimize etmeye odaklanıyor, bağımsız denetimlerle şeffaf ve ölçülebilir raporlamalar sunuyor ve müşteri operasyonel verimliliğini artırıyor.

Ayrıca geniş coğrafi yayılımı, teknoloji destekli altyapısı ve hukuk/SGK danışmanlığı desteği sayesinde müşterilerine güvenilir, entegre ve yüksek standartlı hizmet sunuyor; bu da firmanın marka değerini ve kurumsal itibarını korumasını sağlıyor.

Müşteri segmentasyonu, özellikle İSG kültürü gelişmiş ve çoklu lokasyonlu kurumsal firmalara odaklanırken, kanallar ve müşteri ilişkileri kişiselleştirilmiş, erişilebilir ve sürekli destek temelli tasarlanmıştır. İş modeli, temel kaynaklar, kilit faaliyetler ve iş ortaklıkları ile güçlü bir altyapı üzerine kurulmuş; maliyet yapısı ve gelir akışları ise operasyonel verimlilik ve tekrarlayan gelir fırsatlarını destekleyecek şekilde optimize edilmiştir. Özellikle dijitalleşme, mobil ve yapay zekâ tabanlı çözümler ile hizmetin hız, maliyet etkinliği ve entegrasyonunu artırması, rakiplerinden ayrışmasını sağlıyor ve uzun vadeli müşteri bağlılığı oluşturuyor.

■ Tepe İSG Tarihçesi

Tepe İş Sağlığı ve Güvenliği A.Ş.'nin tarihçesi, Bilkent Holding'in kurumsal hizmetler alanındaki uzun soluklu tecrübesine dayanmaktadır. Şirket, Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği hizmetlerinin zorunlu hale gelmesinden çok daha önce, grubun kurumsal İSG standartlarını sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Kurumsal Köken ve İSG Kültürü

■ **Bilkent Holding Kuruluşu:** Tepe İSG, güçlü finansal ve kurumsal yapısını Bilkent Holding A.Ş.'nin bir iştiraki olmaktan almaktadır. Bu durum, şirketin mevzuata uyumun ötesinde, sürdürülebilir ve yüksek İSG kültürüyle bütünleşmiş tecrübeyi temel almasını sağlamıştır.

■ **Öncü Rol:** Yasal mevzuatın yaygınlaşmasından önce edindiği deneyim, Tepe İSG'nin süreçlerinde reaktif değil, proaktif bir risk yönetim anlayışını benimsemesinin temelini oluşturmuştur.

■ **Ortaklık Yapısı:** Kuruluş sermaye yapısı, Bilkent Holding A.Ş. ile Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri Sanayi A.Ş. gibi grup iştiraklerini içermektedir. Bu yapı, Holding içindeki sinerjiyi ve hizmet entegrasyonunu sağlamaktadır.

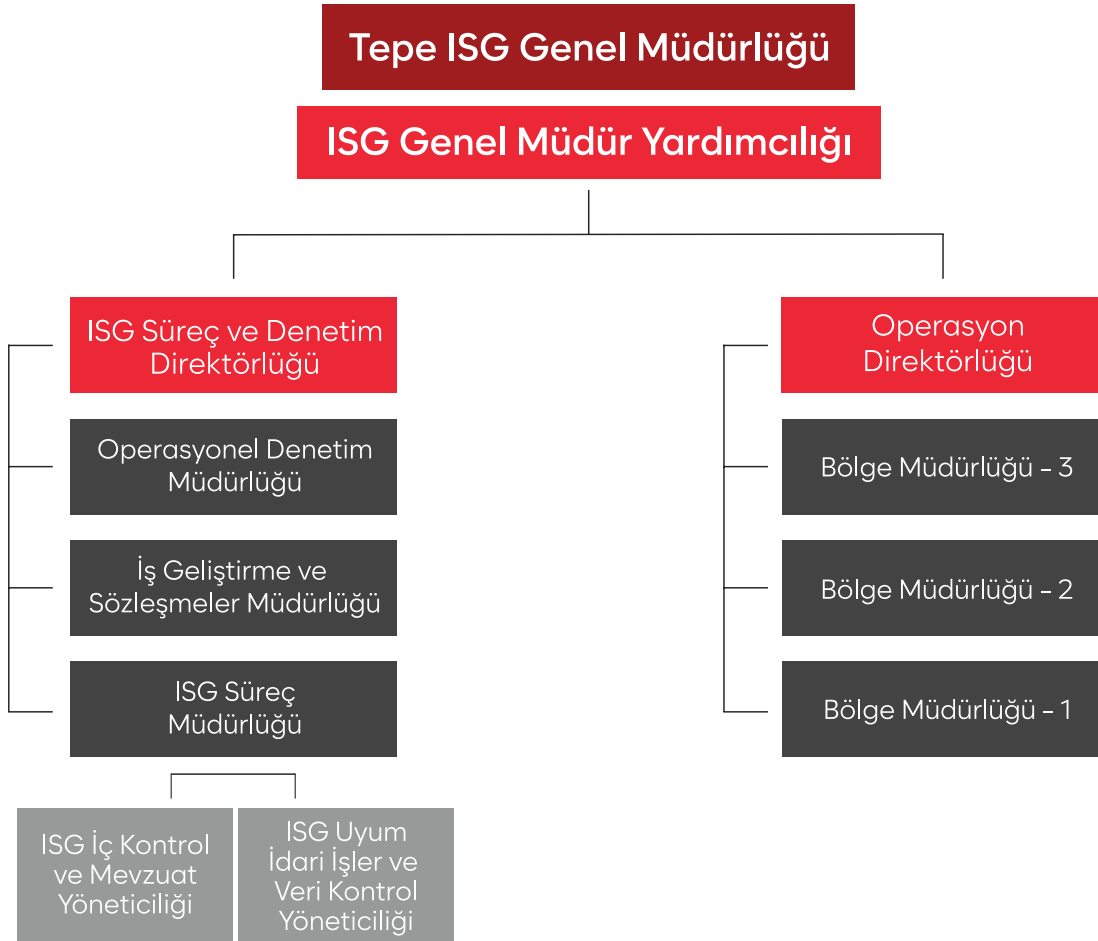
Stratejik Büyüme Aşamaları

Tepe İSG'nin büyümesi, başlangıçta Holding şirketlerine hizmet vererek kurumsal standartları oturtmakla başlamış, ardından yetkin kadrosu ve yaygın hizmet ağı sayesinde dış pazara açılarak kurumsal müşterilerin çözüm ortağı olmuştur.

■ **Yaygın Hizmet Ağı:** Kuruluşundan bu yana Türkiye genelinde bölgesel yönetim derinliği oluşturulmuş, bu sayede kurumsal müşterilere standart hizmet kalitesi ile ulaşım sağlanmıştır.

■ **Entegre Hizmetler:** Grup şirketleri ile (Tepe Güvenlik, Tepe Tesis Yönetimi ve Tepe Gurme gibi) diğer Tepe Kurumsal Çözümler markalarıyla entegre hizmet sunma kabiliyeti, şirketin rekabette fark yaratan temel büyüme kaldıraçlarından biri olmuştur.

Tepe ISG Organizasyon Şeması



Tepe ISG Vizyon Amaç ve Temel Değerler

Tepe İSG'nin kurumsal kimliğinin temelini oluşturan bu unsurlar, şirketin tüm faaliyetlerinde rehberlik eden ana ilkeleri ve gelecekte ulaşmak istediği konumu temsil etmektedir. Bu beyanlar, Sektörde Altın Standart olma hedefinin en üst düzeydeki ifadesidir.

Vizyon

Tepe İSG'nin vizyonu, fiyata dayalı rekabetin yoğun olduğu bir pazarda, kalitesiyle referans alınan bir kurum olmayı hedefler:

"İş Sağlığı ve Güvenliği kültürünün yaygınlaştırılmasında öncü ve yenilikçi hizmet anlayışıyla; tüm paydaşlar için sürdürülebilir, sağlıklı ve güvenli ortamların yaratılmasında 'altın standart' olarak kabul gören kuruluş olmak."

Amaç

Şirketimizin varlık sebebi ve topluma sunduğu temel fayda şu şekilde tanımlanmıştır:

"Yaygın hizmet ağıımızda yetkin kadro ve yenilikçi yöntemlerle her bir çalışanın sağlıklı evine döndüğü, insan odaklı güvenli çalışma ortamları yaratıyoruz."

Temel Değerler

Tepe İSG'nin kurum kültürünü yansıtan ve çalışanların davranış biçimlerini belirleyen altı temel değerimiz şunlardır:

- **İnsan Odaklıyız:** İnsanların sağlığını ve güvenliğini her şeyin önünde tutarız. Sağlık ve güvenlik kültürünün yaşam tarzı olarak benimsenmesi için çalışırız.
- **Çalışanlarımızın mutluluğu önceliğimizdir:** Çalışanlarımızı şirketimizin ana unsuru olarak görür, mutluluğunu önemseriz. Bunu ölçümler ve yetkinliklerini arttırmak için destekleriz. Herkese açık, adil kariyer fırsatları ile çalışma motivasyonlarını arttırırız.
- **Etik değerlere saygı ve şeffaflığı önemseriz:** Tüm paydaşlarımıza eşit yaklaşım sergileriz. Ulusal ve uluslararası standartlara ve yasalara uyumlu, denetlenebilir, izlenebilir ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimseriz.
- **Öğrenmeye ve gelişime açığız:** Yüksek hizmet standardına ulaşmak için, sürekli eğitimler düzenleyerek personel yetkinliğimizi arttırırız. Yenilikçi ve inovatif çözümlerle dijitalleşmeyi kullanarak, operasyonel mükemmelliğimizi arttırırız.
- **Paydaşlarla çözüm odaklıyız:** Sektördeki tüm paydaşlarla uzun vadeli ilişkiler ve iş birlikleri kurarız. Çalışmalarımızda güvene dayalı, sorumluluk sahibi bir anlayışla toplam faydayı arttıran hızlı sonuçlar üretiriz.
- **Eğitime katkı sağlarız:** Kazancımızın önemli bir kısmını Bilkent Üniversitesi öğrencilerinin eğitim harcamalarını karşılamak için fon olarak aktarıyoruz. Başarılı öğrencilerin uluslararası standartlarda eğitim alabilmeleri için fırsat eşitliğini destekliyoruz.

Ürün ve Hizmet Tanıtımı

Tepe İSG, sektördeki yasal zorunlulukların ötesine geçerek, iş ortaklarına sürdürülebilir bir güvenlik kültürü sunmayı hedefleyen kapsamlı bir hizmet portföyüne sahiptir. Şirketimizin sunduğu çözümler, "insan odaklılık" ve "sıfır kaza" vizyonu çerçevesinde, her işletmenin kendine özgü risk profilini dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.

Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri (OSGB)

Şirketimiz, 6331 sayılı kanun kapsamındaki tüm yasal yükümlülükleri en yüksek standartlarda yerine getirmektedir:

- **İş Güvenliği Uzmanlığı:** A, B ve C sınıfı uzman kadroları ile işletmelerde risklerin tespiti, çalışma ortamı gözetimi ve rehberlik hizmetlerini kapsar.
- **İşyeri Hekimliği:** Çalışanların işe giriş ve periyodik muayenelerinin yapılması, meslek hastalıklarının önlenmesi ve koruyucu sağlık hizmetlerinin yönetilmesini sağlar.
- **Diğer Sağlık Personeli (DSP):** İşyeri hekimi ile koordineli olarak pansuman, acil müdahale ve kayıt tutma süreçlerini yöneten yardımcı sağlık hizmetlerini içerir.

Katma Değerli ve Özel Denetim Hizmetleri

Tepe İSG'yi rakiplerinden ayıran "altın standart" yaklaşımı, aşağıdaki uzmanlık gerektiren alanlarda somutlaşmaktadır:

- **Süpervizyon Hizmetleri (Denetim ve Gözetim):** Saha operasyonlarının sadece yasal olarak değil, kurumsal standartlarımıza uygunluğunun bağımsız ekiplerce denetlendiği bir kontrol mekanizmasıdır.
- **Risk Analizi ve Acil Durum Planlaması:** İşletmeye özgü potansiyel tehlikelerin proaktif bir şekilde belirlenmesi ve olası afet/kriz anlarında uygulanacak müdahale protokollerinin (İş Sürekliliği) oluşturulmasıdır.
- **Ortam Ölçümleri ve Teknik Kontroller:** Gürültü, toz, aydınlatma gibi fiziksel etmenlerin ölçülmesi ve iş ekipmanlarının periyodik kontrollerinin koordinasyonu.

Tepe Akademi ve Eğitim Çözümleri

İSG kültürünü yaygınlaştırmak hedefimiz doğrultusunda, çalışanların yetkinliğini arttırmaya yönelik zengin bir eğitim yelpazesi sunulmaktadır:

- **Temel İSG Eğitimleri:** Mevzuat gereği her çalışanın alması gereken temel bilinçlendirme programları.
- **Özel Teknik Eğitimler:** Yüksekte çalışma, kapalı alan çalışmaları, yangın güvenliği ve ilk yardım sertifikasyon eğitimleri.
- **Yönetici Farkındalık Seminerleri:** Üst ve orta kademe yöneticilere yönelik, İSG'nin bir maliyet değil, verimlilik unsuru olduğu bilincini aşılayan liderlik eğitimleri.

Dijital İSG ve Entegre Çözümler

Geleceğe yatırım yapan bir şirket olma vizyonumuz gereği, tüm hizmet süreçlerimiz dijital altyapı ile desteklenmektedir:

- **İzlenebilirlik:** Müşterilerimize sunulan dijital platformlar üzerinden denetim raporlarına, eğitim kayıtlarına ve periyodik kontrol takvimine anlık erişim imkânı sağlanmaktadır.
- **Entegre Hizmet Sinerjisi:** Tepe Kurumsal çatısı altındaki diğer şirketlerle ortak projelerde, müşteriye entegre bir "Tesis Yönetimi ve Güvenlik" paketi sunularak müşterilerin kendi imkanları ile bu ihtiyaçlarını çözmeye çalıştıklarında oluşabilecek operasyonel hantallık giderilmektedir.

Müşteri ve Ürün Analizi

Bu analiz, Tepe İSG'nin hizmet portföyünü (Ürün Analizi) ve bu hizmetlerin hedeflediği ana müşteri segmentlerinin (Müşteri Analizi) karakteristik özelliklerini ve beklentilerini detaylandırmaktadır.

Müşteri Segmentasyonu ve Profili

Tepe İSG'nin müşteri tabanı, fiyat hassasiyeti yerine **kurumsal itibar, kalite ve denetlenebilirliğe** odaklanan iki ana segmente ayrılmıştır:

A. Grup İçi ve Büyük Kurumsal Müşteriler

Tanım: Bilkent Holding iştirakleri (Tepe Savunma, BCC vb.) ve diğer büyük, köklü kurumsal firmalar.

Beklenti: Yasal mevzuata tam uyumun ötesinde **proaktif risk yönetimi, üst düzey kurumsal güvence** ve maliyet verimliliğini sağlayacak entegre hizmet çözümleri. Bu müşterilerde İSG hizmetlerini, bir değer olarak görülür.

Satın Alma Davranışı: Uzun vadeli, sözleşmeye dayalı ilişkiler kurma eğilimi yüksektir. Şirketin güçlü finansal yapısı ve İK istikrarı kritik bir seçim kriteridir.

B. OSB/Teknokent ve Sanayi Odaklı KOBİ'ler

Tanım: Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Teknokentler içinde yer alan, İSG kültürü geliştirme aşamasında olan ancak yasal zorunlulukları ciddiye alan firmalar.

Beklenti: Fiyat hassasiyeti daha yüksektir, ancak dijitalleşme ve izlenebilirlik sayesinde maliyetleri düşürmeye yardımcı olan çözümlere açıktırlar.

Tepe İSG Değeri: Tepe İSG, bu segmentte kurumsal güvenilirlik ve mevzuat takibi konusunda sunduğu altın standart ile yerel OSGB'lere karşı ayrışır.

Altın Standart

Sektörel olarak yaptıkları ile rekabet içinde bulunduğu firmalar, kanun yapıcı otorite, çalışanlar ve hizmet alıcılar tarafından takip edilen, sektörel liderliği kabul edilmiş, standartları sürekli olarak yukarı taşıyacak şekilde yenilikçi, bütün tarafların paydaşlık yapmak istediği, güvenilir bir seviye olan standarttır.

Bu standarttı yakalamak için olması gereken veya ilerlenmesi gereken alanlar:

- Veri güvenliği en yüksek seviyede ve denetlenebilir, paydaşlar tarafından hiyerarşiye uygun görüntülenebilir olan, dokümantasyon ile ilgili (standardizasyon, kalite, güvenilirlik ve imha) arşive sahip olabilmek.
- 27001 gibi ilgili standartların belgelerine sahip olabilmek.
- Arşiv için kullanılacak server ve teknik alt yapısına sahip olabilmek (Bu işler yapılırken yüksek güvenlik gerektiren belgeler için üçüncü şahıslara gidilmemektedir).
- Kendi geliştirdiği, kullandığı yazılımı olan ve entegratör niteliğe sahip konumda olabilmek.
- İş sağlığı ve güvenliği yönetmeliğinde olan tüm maddeleri daha yüksek bir standarda taşınmasında, geliştirilmesinde, genişletilmesinde rol oynayan ve konu ile ilgili olarak kanun yapıcı tarafından referans kabul edilen bir konumda olabilmek.
- İş sağlığı ve güvenliği alt yapısının ve kültürünün ülke genelinde gelişebilmesi için başat rol oynayan konumunda olabilmek (Üniversiteler, teknik liseler vs. ile ortak çalışmalar).
- Yüksek teknoloji içeren çözümleri uygulamalarında kullanabilmek;
 - a. Yazılım (Yüz tanıma, görüntü analiz vs.) kullanarak 7/24 İş Sağlığı ve Güvenliği denetimi ve raporlaması yapabilmek

b. VR sistemler, yer ve konu oryantasyonlarını geliştirici oyunlar kullanarak eğitim kalitesini yükseltmek.

c. Tutulan tüm kayıtlar ile ilgili doğru ve analiz edilebilir bir veri yönetimi yapmak, sonuçları ve çözüm önerilerini kullanıma sunmak.

- İçeride yapılan uygulamalar (Eğitimler, kariyer, haklar vs.) ile sektörel bazda herkes tarafından çalışılmak istenen firma ve standart hale gelebilmek.

Ürün Analizi ve Portföy Konumlandırması

Tepe İSG'nin hizmet portföyü, yalnızca yasal zorunlulukları karşılamakla kalmaz, aynı zamanda müşterilerin risk yönetim sistemlerini güçlendiren ek değerler yaratmaya odaklanır:

Hizmet Kategorisi	Açıklama	Konumlandırma Stratejisi
Yasal Uyum ve Rehberlik (OSGB)	İş Güvenliği Uzmanlığı, İşyeri Hekimliği, DSP hizmetleri.	Temel Hacim: Pazarın tabanını oluşturur. Dijitalleşme (O3) ile maliyet etkinliği sağlanır.
Süpervizyon ve Denetim	Bağımsız İSG denetimi, Proaktif Risk Analizleri, Yönetici Eğitimleri.	Farklılaşma: Fiyattan bağımsız olarak kalitesini vurgulayan "Altın Standart" hizmetidir.
Entegre Çözümler	Grup içi çapraz satış, İSG ve Tesis Yönetimi entegrasyonu.	Müşteri Bağlılığı: Çapraz satış ile müşteri tutundurma oranını artırır.
Dijital İSG Platformları	Müşteriye özel raporlama, periyodik kontrol takibi, mobil uygulama entegrasyonu.	Şeffaflık ve Verimlilik: Yüksek müşteri memnuniyeti ve bağlılığı için kilit faktördür.

Pazarlama ve Satış Stratejilerine Etkisi

Bu analizler, Marka Pazarlama Faaliyetlerinin Etkinliğini Artırmak ve Kurumsal İletişim Çalışmalarının Görünürlüğüne Artırmak hedeflerini doğrudan şekillendirir:

- **Pazarlama Mesajı:** İletişim, en düşük fiyat vaadi yerine, en düşük kaza riski ve en yüksek kurumsal güvence vaadi üzerine kurulacaktır.
- **Satış Odakları:** Satış ekipleri, grup sinerjisi üzerinden çapraz satışları artırmaya ve kurumsal yönetimi güçlü OSB/ Teknokent firmalarını hedeflemeye odaklanacaktır.
- **Ürün Geliştirme:** Pazarın teknolojiye olan açıklığı dikkate alınarak, dijital platformlar ve Yapay Zekâ destekli risk analiz araçları ana ürün geliştirme alanları olacaktır.

Marka Analizi

Tepe İSG'nin marka değeri, sadece sunduğu teknik hizmetlerin ötesinde, temsil ettiği **kurumsal güven, sürdürülebilirlik ve "Altın Standart"** vaadi üzerine inşa edilmiştir. Bu analiz, markanın mevcut algısını, pazardaki konumunu ve stratejik büyüme hedefleri ile olan bağlılığını incelemektedir.

Marka Kimliği ve Algısı: "Bilkent" ve "Tepe" Güvencesi

Tepe İSG, Türkiye'nin en köklü gruplarından biri olan Bilkent Holding'in çatısı altında yer almanın verdiği **"Kurumsal Güvence"** avantajını taşımaktadır.

- **Güven ve İstikrar:** Marka, müşteriler nezdinde "mevzuata tam uyum" ve "etik çalışma" ile eşdeğer görülmektedir. Sektördeki birçok yerel OSGB'nin aksine, Tepe İSG ismi finansal sürdürülebilirlik ve uzun vadeli çözüm ortaklığı anlamına gelmektedir.

- **Sosyal Fayda:** Markanın elde ettiği gelirin Bilkent Üniversitesi'ne aktarılması, markaya "Eğitime Destek Veren Kurum" kimliği kazandırmakta ve bu durum kurumsal müşterilerin satın alma tercihlerinde duygusal bir bağ ve tercih sebebi yaratmaktadır.

Marka Konumlandırması: "Altın Standart"

Tepe İSG, kendisini fiyata dayalı rekabetin yaşandığı "emtia pazarından" ayırıştırarak, **nitelikli risk yönetimi ve uzman danışmanlık** alanında konumlandırmıştır. Güvence" avantajını taşımaktadır.

- **Farklılaşma Noktası:** Markanın sunduğu "Dijital İzlenebilirlik" ve "Süpervizyon" hizmetleri, markayı sadece bir yasal zorunluluk tedarikçisi olmaktan çıkarıp, bir stratejik iş ortağı seviyesine taşımaktadır.
- **Hedef Algı:** 2026-2030 döneminde markanın hedefi, "en büyük OSGB" olmanın ötesinde, sektörde hizmet kalitesini belirleyen "Altın Standart" otoritesi olarak kabul görmektir.

Marka Zayıflıkları ve İletişim Bariyerleri

SWOT analizi bulguları, markanın güçlü temellerine rağmen bazı iletişim eksiklikleri olduğunu göstermektedir:

- **Tanıtım ve Görünürlük Eksikliği:** Markanın kurumsal gücüne ve sunduğu katma değerli hizmetlere kıyasla, pazardaki aktif iletişim ve reklam faaliyetlerinin sınırlı kaldığı tespit edilmiştir.
- **Kurumsal Hantallık Algısı:** Büyük bir grubun parçası olmanın getirdiği bürokratik süreçler, bazen markanın "çeviklik" algısını zayıflatabilmektedir. Bu durum, teknoloji yatırımları ve dijitalleşme iletişimi ile kırılmaya çalışılmaktadır.

Marka Geliştirme Stratejisi (2026-2030)

Gelecek 5 yıllık dönemde markanın iletişim stratejisinin iki başlıkta yürütülebileceği değerlendirilmektedir.

- **Düşünce Liderliği:** İSG kültürünün yaygınlaştırılması kapsamında, sektör raporları, akademik iş birlikleri ve seminerler ile markanın uzmanlık derinliği vurgulanacaktır.
- **Dijital Görünürlük:** Sosyal medya ve dijital platformlarda, operasyonel mükemmellik ve dijital çözümler ön plana çıkarılarak "Teknoloji Odaklı İSG" imajı pekiştirilecektir.

Operasyonel Durum Analizi

Tepe İSG'nin mevcut operasyonel durumu, Bilkent Holding'in kurumsal yapısı tarafından sağlanan **güçlü altyapı** ile sektördeki genel zorluklar ve kurumsal yapının getirdiği bazı içsel hantallıkların birleşimiyle karakterize edilir. Bu analiz, hizmet sunum mekanizmalarını, teknolojik entegrasyonu ve operasyonel riskleri incelemektedir.

Hizmet Sunumu ve Kapsamı

Şirketin operasyonel çekirdeği, yasal mevzuata tam uyumlu **İş Güvenliği Uzmanlığı ve İşyeri Hekimliği (OSGB)** hizmetlerinin sağlanmasına odaklanmıştır.

- **Yaygınlık ve Yönetim:** Tepe İSG, güçlü **yaygın hizmet ağı ve bölgesel yönetim derinliği** sayesinde coğrafi olarak geniş bir müşteri tabanına ulaşabilmektedir. Operasyonel verimlilik ve çeviklik, yetkin yönetim kadrosu tarafından desteklenmektedir.
- **Kalite ve Denetim:** Sunulan hizmetlerin **mevzuat uyumu ve denetlenebilirliği** yüksek olup, bu durum büyük kurumsal müşterilerin taleplerini karşılayan temel bir güvence noktasıdır. Hizmetlerin kalite yönetim sistemlerine verilen önem, operasyonel süreçlerin standartlaştırılmasını sağlamaktadır.

Teknolojik Entegrasyon ve Dijitalleşme

Operasyonel süreçlerdeki dijitalleşme hem güçlü bir yön hem de stratejik bir gelişim alanıdır.

- **Mevcut Olgunluk:** Tepe İSG, hizmet süreçlerinin dijitalleşmesi ve veri akış sürecinde rakiplerine nazaran daha ileri seviyededir. Bu durum, müşterilere yönelik izlenebilirlik ve şeffaflığı mümkün kılmakta ve saha operasyonlarının raporlanmasını kolaylaştırmaktadır. Mevzuat kapsamında zorunlu kılınan e-kâtip gibi teknolojik programlara tam uyum sağlanmıştır.
- **Stratejik Odak:** Stratejik Odaklar, mevcut dijital altyapıyı kullanarak Operasyonel Mükemmelliği Yakalama hedefini koymaktadır. Bu, operasyonel faaliyetlerin verimliliğini daha da artırmak için Yapay Zekâ uygulamaları ve süreç otomasyonuna yatırım yapılacağı anlamına gelmektedir.

Operasyonel Verimlilik Bariyerleri

Kurumsal bir yapıya sahip olmanın getirdiği avantajlara karşın, operasyonel süreçlerde çözülmesi gereken temel zayıflıklar bulunmaktadır:

- **Onay Prosedürlerinin Çokluğu:** Şirket, kurumsal yapı kaynaklı onay prosedürlerinin çokluğu nedeniyle iç süreçlerde çeviklik ve hız kaybı yaşamaktadır. Bu durum, Operasyonel Mükemmellik hedefine ulaşmak için süreç optimizasyonunu zorunlu kılmaktadır.
- **Maliyet Etkinliği:** Kurumsal olmanın getirdiği ek maliyetler rekabetçi fiyatlandırma yapısını zorlamakta ve fiyat hassasiyeti yüksek olan KOBİ segmentinde pazar payı kazanımını olumsuz etkileyebilmektedir.
- **İnsan Kaynakları Riski:** Operasyonel sürekliliği tehdit eden en büyük risklerden biri, yüksek personel devridir. Bu durum, hizmet kalitesinde potansiyel tutarsızlıklar yaratmakta ve nitelikli iş gücünü elde tutma ile ilgili maliyetleri artırmaktadır. Bu risk, Çalışan Markası Olmak amacı ile doğrudan ele alınmaktadır.

Finansal Durum Analizi

Giriş ve Stratejik Konumlandırma

Bu analiz, Tepe İş Sağlığı ve Güvenliği A.Ş.'nin mevcut mali yapısını, Bilkent Holding'in konsolide güvencesi altındaki risk profilini ve operasyonel kârlılık dinamiklerini kapsamaktadır. Analizin temel amacı, **Sürdürülebilir Karlı Büyümeyi Sağlamak** ile maliyet etkinliğini ve verimliliği artırarak kurumsal esnekliği desteklemektir. Kuruluşun kurumsal yönetim ilkelerine uyumu ve finansal şeffaflığı da grup şirketleri ile değerlendirildiğinde kritik öneme sahiptir.

Kurumsal Teminat ve Finansal Güçlü Yönler

Tepe İSG'nin finansal yapısı, sektördeki yerel ve ulusal rakiplerine göre önemli bir mali dayanıklılık avantajı sağlamaktadır.

■ A. Yüksek Kurumsal İtibar ve Finansal Dayanıklılık

Holding Sinerjisi ve Teminat: Bilkent Holding kuruluşu olmak, özellikle nakit akışı ve büyük ihaleler için gereken finansal teminatlarda şirketi güçlü bir konuma taşımaktadır.

Tescillenmiş Güvence: Şirketin sermayesi, Bilkent Holding A.Ş., BİLİNTUR ve TEPE SAVUNMA VE GÜVENLİK SİSTEMLERİ SANAYİ A.Ş. gibi köklü grup iştiraklerinden oluşmaktadır. Bu konsolide yapı, şirketin sadece bir hizmet sağlayıcı değil, **kurumsal risk altyapısı sağlam** bir iş ortağı olduğunu tescil etmektedir.

Grup İçi Entegre Hizmet Sinerjisi: Tepe Kurumsal Çözümler markası ile entegre hizmet sunma kabiliyeti, maliyetleri optimize etme ve çapraz satış fırsatlarını kullanarak gelir akışlarını maksimize etme yeteneği sağlamaktadır.

Kârlılık Dinamikleri ve Finansal Risk Analizi

İş Sağlığı ve Güvenliği hizmet sektörünün kârlılığı, personel ve operasyonel maliyetlerin etkin yönetimine doğrudan bağlıdır.

■ A. Makroekonomik Kırılganlıklar (Tehditler)

İşgücü Maliyetleri Volatilitesi: PESTLE Analizi Ekonomik Faktörler bulgularına göre, yüksek enflasyon ve ekonomi politikalarındaki değişiklikler, temel maliyet kalemi olan **işgücü maliyetlerinin artmasına** neden olmaktadır. Bu durum, sabit fiyatlı uzun vadeli anlaşmalarda kârlılık marjlarını baskılamaktadır.

Fiyat Odaklı Satın Alma: Artan maliyetler, müşterileri fiyat odaklı satın alma yönelimine itmekte ve bu da Tepe İSG'nin "altın standart" hizmet kalitesini korurken rekabetçi kalmasını zorlaştırmaktadır.

■ B. Operasyonel Kârlılık Metriği: Kurumsal Maliyet Yönetimi

Geleneksel İSG metriklerinin yanı sıra, Tepe İSG'nin finansal başarısı, kurumsal yapıdan kaynaklanan maliyetlerin yönetimine sıkı sıkıya bağlıdır.

Risk: Şirketin en belirgin içsel mali risklerinden biri, kurumsal olmanın getirdiği ek maliyetlerdir. Bu yüksek OPEX, rekabete karşı maliyet tamponunu daraltarak Operasyonel Mükemmellik hedefine ulaşmayı zorunlu kılmaktadır.

İyileştirme İhtiyacı: Kurumsal yapı kaynaklı onay prosedürlerinin çokluğu ve iç hantallıklar, operasyonel verimlilik kayıplarına yol açmaktadır. Proaktif finansal yönetim, bu süreçleri otomatize ederek kaynak israfını önlemeyi hedeflemektedir.

Büyüme Stratejileri

Tepe İSG'nin finansal geleceği, maliyet kontrolünü maksimize edecek ve stratejik büyüme hedeflerini finanse edecek kritik alanlara odaklanmıştır.

■ A. Dijitalleşme ile Maliyet Kontrolü

Veri Odaklı Finansal Yönetim: Dijitalleşme olgunluğu üzerine kurulu teknoloji stratejisi, finansal kontrol mekanizmasının temelini oluşturmaktadır. Hizmet süreçlerinin dijitalleşmesi ve veri akış sürecindeki iyileştirmeler, operasyonel verimsizlikleri minimuma indirerek maliyetleri optimize etmeyi hedeflemektedir.

■ B. Güçlü Finansal Altyapının Oluşturulması

Karlı Büyüme Odaklı Finansman: Şirketin büyüme stratejisi, sadece ciro artışına değil, aynı zamanda net kâr marjlarının sürdürülebilir bir şekilde artırılmasına odaklanmıştır. Finansal kaynaklar, yüksek personel devrini düşürmek için Çalışan Markası yatırımlarına ve yaygın hizmet ağını derinleştirmeye yönlendirilecektir.

Grup İçi Şeffaflık: Bilkent Holding'in Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda, raporlama şeffaflığının en üst düzeye çıkarılması, uluslararası finansal standartlara (IFRS vb.) Tam uyumun sağlanması ile hedeflenmektedir.

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

SWOT Analizi

Planın en kritik aşaması olan **SWOT ANALİZİ**, Tepe İSG'nin 2026-2030 dönemindeki stratejik hedeflerini belirlemede temel teşkil etmiştir. Analiz, şirketin iç yetenekleri (Güçlü/Zayıf Yönler) ile pazar dinamiklerini (Fırsatlar/Tehditler) eşleştirerek stratejik odak alanlarını netleştirmiştir.

■ Güçlü Yönler

Tepe İSG'nin sektördeki rekabet avantajını sağlayan iç yetenekleri aşağıdadır [5]:

No	Güçlü Yön	Stratejik Etki
S1	Bilkent Holding kuruluşu olmak ve güçlü finansal yapı	Kurumsal güvence ve büyük yatırım gerektiren dijital projelere finansal destek.
S2	Mevzuat öncesine dayanan İSG kültürü ile bütünleşmiş tecrübe	Hizmet kalitesinde süreklilik ve derin uzmanlık.
S3	Yaygın hizmet ağı ve bölgesel yönetim derinliği	Müşterilere kolay erişim, standart kalitede ve hızlı hizmet sunma yeteneği.
S4	Tepe Kurumsal Çözümler markası ile entegre hizmet sunmak	Çapraz satış potansiyeli ve müşteriye bütünsel çözüm sağlama.
S5	Rakiplere göre dijitalleşme olgunluğu ve yeniliğe yönelik yatırımlar	Operasyonel verimlilik ve müşteri nezdinde şeffaflık.
S6	Belgelenen yüksek müşteri memnuniyeti ve bağlılığı	Uzun vadeli, sürdürülebilir gelir akışı.
S7	Yetkin yönetim kadrosu ile operasyonel verimlilik ve çeviklik	Stratejik kararların hızlı ve doğru uygulanması.

■ Zayıf Yönler

Şirketin iç işleyişinde, stratejik hedeflere ulaşmayı zorlaştıracı kısıtlayıcı unsurlar aşağıdadır:

No	Zayıf Yön	Stratejik Etki
W1	Yüksek personel devri (Turnover)	Çalışan Markası olmak ve bağlılığı artırmak (Kritik).
W2	Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği	Kurumsal İletişim çalışmalarının etkinliğini artırmak.
W3	Kurumsal olmanın getirdiği ek maliyetler (OPEX)	Operasyonel Mükemmellik ile verimlilik artışı sağlamak.
W4	Kurumsal yapı kaynaklı onay prosedürlerinin çokluğu	Dijitalleşme ve süreç otomasyonu projeleri ile çözümlenecektir.
W5	Çalışan aidiyeti ve bağlılığı	İK sistemlerinin (Ücret, Kariyer, Eğitim) yeniden yapılandırılması.

1. Bilkent Holding kuruluşu olmak ve güçlü finansal yapı
2. Mevzuat öncesine dayanan İSG kültürü ile bütünleşmiş tecrübe
3. Yaygın hizmet ağı ve bölgesel yönetim derinliği
4. Tepe Kurumsal Çözümler markası ile entegre hizmet sunmak
5. Rakiplere göre dijitalleşme olgunluğu ve yeniliğe yönelik yatırımlar
6. Belgelenen yüksek müşteri memnuniyeti ve bağlılığı
7. Yetkin yönetim kadrosu ile operasyonel verimlilik ve çeviklik

1. Yüksek personel devri (Turnover)
2. Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği
3. Kurumsal olmanın getirdiği ek maliyetler (OPEX)
4. Kurumsal yapı kaynaklı onay prosedürlerinin çokluğu
5. Çalışan aidiyeti ve bağlılığı

■ Fırsatlar

Pazardaki durumun Tepe İSG'ye sunduğu büyüme ve gelişme potansiyelleri aşağıdadır:

No	Fırsat	Stratejik Etki
O1	Yasal olarak genişleyen hizmet yükümlülüğü	Pazar hacminin genişlemesi ve yeni hizmet alanlarının doğması.
O2	Çapraz satış ve grup şirketlerinin büyüme potansiyeli	Hızlı ve düşük maliyetli gelir artışı (Tepe Kurumsal Sinerjisi).
O3	Piyasa yapıcı kurumsal firmaların az sayıda olması	Kurumsal imajı güçlendirerek pazar liderliğini sağlamlaştırma.
O4	Sektörel yazılımlar ve yapay zekâ uygulamalarının gelişim potansiyeli	Operasyonel hız ve kalitede rekabet avantajı yakalama.
O5	İSG kültürünün gelişimi ve pazarın büyümesi	Danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin gelir payını artırma.
O6	Ek hizmet taleplerine olan artış (Ör: Çevresel, Psikolojik İSG)	Portföyü çeşitlendirme ve yüksek marjlı hizmetlere yönelme.

■ Tehditler

Şirketin pazar pozisyonunu ve kârlılığını olumsuz etkileyebilecek dış faktörler aşağıdadır:

No	Tehdit	Öncelikli Risk Yönetim Alanı
T1	Artan maliyetlerden kaynaklı fiyat odaklı satın alma yönelimi	Karlılık, Maliyet optimizasyonu (Verimlilik odaklı).
T2	Yerel OSGB'lerin sayılarının artması (Fiyat odaklı rekabet)	Marka, Kalite ve kurumsal farklılaşma.
T3	Denetim ve cezai yaptırımların eksikliği	Kurumsal itibarı koruma ve mevzuat uyumunu önceliklendirme.
T4	İşyeri hekimlerinin kaynak kısıtlılığı	Yetenek yönetimi ve dış kaynaklarla stratejik iş birlikleri.
T5	İklim değişikliği ve doğal afetler	İş sürekliliği ve acil durum planlarının güncellenmesi.

1. Yasal olarak genişleyen hizmet yükümlülüğü
2. Çapraz satış ve grup şirketlerinin büyüme potansiyeli
3. Piyasa yapıcı kurumsal firmaların az sayıda olması
4. Sektörel yazılımlar ve yapay zekâ uygulamalarının gelişim potansiyeli
5. İSG kültürünün gelişimi ve pazarın büyümesi
6. Ek hizmet taleplerine olan artış (Ör: Çevresel, Psikolojik İSG)

1. Artan maliyetlerden kaynaklı fiyat odaklı satın alma yönelimi
2. Yerel OSGB'lerin sayılarının artması (Fiyat odaklı rekabet)
3. Denetim ve cezai yaptırımların eksikliği
4. İşyeri hekimlerinin kaynak kısıtlılığı
5. İklim değişikliği ve doğal afetler

Pestle Analizi

PESTLE Analizi, Tepe İSG'nin 2026-2030 stratejik plan döneminde dış çevreden gelebilecek fırsatları ve tehditleri (SWOT Analizini destekler nitelikte) detaylı bir şekilde değerlendirmiştir.

■ Politik Faktörler

Politik ortamdaki değişkenlikler, İSG sektörünün temelini oluşturan yasal çerçeveyi doğrudan etkilemektedir.

Mevzuat ve Uygulama Değişiklikleri: Yasal mevzuattaki, yönetmelik ve uygulama değişikliklerinin sıklığı ve kapsamı, sektör oyuncularının adaptasyon hızını belirlemektedir. Tepe İSG'nin çevik yapısı, bu değişikliklere hızlı uyum sağlama avantajına sahiptir.

Sektörel Kuruluş ve Dernek Etkinliği: Sektörel kuruluş ve derneklerin bilgi, denetim ve yönlendirici etkinliği, standartların belirlenmesinde kritik rol oynamaktadır. Tepe İSG, bu platformlarda aktif rol almayı stratejik bir hedef olarak belirlemiştir.

Denetim ve Akreditasyon Süreçleri: Sektörel denetimlerin ve akreditasyon süreçlerinin kalitesi, kurumsal firmaların rekabet avantajını doğrudan etkilemektedir.

■ Ekonomik Faktörler

Ekonomik kırılganlık, özellikle maliyetleri artırarak hizmet alan firmaların **fiyat odaklı satın almaya** yönelmesine neden olmaktadır.

Enflasyon ve Kur Kırılganlığı: Yüksek enflasyon ve kur fiyatlamaları, başta iş gücü olmak üzere operasyonel maliyetleri sürekli artırmaktadır.

İş Gücü Maliyetlerinin Artması: Uygulanan maaş politikaları ve asgari ücret artışları, Tepe İSG'nin en büyük gider kalemini oluşturmakta, bu da fiyat rekabetini zorlaştırmaktadır.

İSG Kültürüne Önem Veren Firmalar: Pazarda, İSG kültürüne ve kaliteli hizmete önem veren, fiyattan ziyade risk yönetimine odaklanan kurumsal firmaların bulunurluğu, Tepe İSG'nin hedef kitlesini oluşturmaktadır.

■ Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumsal farkındalık ve yeni nesil çalışanların beklentileri, İSG hizmetlerinin içeriğini dönüştürmektedir.

Toplumdaki İSG Kültürü: Toplumdaki İSG kültürünün ve eğitim seviyesinin artması, firmaların İSG hizmetlerini zorunluluktan öte, bir değer olarak görme eğilimini artırmaktadır.

Pandemi ve Afet Etkileri: Pandemi döneminin getirdiği hijyen algısı ve son dönemdeki doğal afetlerin etkisi, acil durum yönetimi, çalışma ortamlarının değişkenliği ve psikososyal risklerin yönetimini ön plana çıkarmıştır.

Yeni Nesil Çalışanlar: Yeni nesil çalışanların iş hayatına bakışı, işverenleri sadece fiziksel güvenliğe değil, psikososyal İSG ve çalışan refahına odaklanmaya yöneltmektedir.

■ Teknolojik Faktörler

Teknolojik gelişmeler, Operasyonel Mükemmelliğe ulaşmak için en büyük fırsatı sunmaktadır.

Dijitalleşme ve Veri Akışı: Hizmet süreçlerinin dijitalleşmesi ve merkeze anlık veri akışı, operasyonel verimliliği ve izlenebilirliği artırmanın anahtarıdır.

Yapay Zekâ ve Otomasyon: Yapay Zekanın sektörel uyum süreci ile robotik sistem ve otomasyonun entegrasyonu, İSG risk analizleri, eğitim simülasyonları ve saha takibinde devrim yaratma potansiyeli taşımaktadır.

Zorunlu Teknolojik Programlar: Mevzuat kapsamında zorunlu kılınan teknoloji programlarına uyum, kurumsal yapılar için temel bir gerekliliktir (e-kâtip gibi).

■ Yasal Faktörler

Yasal çerçevenin istikrarı ve denetim disiplini, pazarın kalitesini belirlemektedir.

6331 Sayılı Kanun ve Yönetmelikler: İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve bağlı yönetmelikler, sektörün işleyişindeki temel kuralları belirlemektedir.

Denetim ve Cezai Süreçler: Denetimlerin ve cezai yaptırımların caydırıcılığı ve uygulanması, kurumsal olmayan OSGB'lerin pazardaki rekabetini kısıtlama potansiyeli taşır.

Bakanlık Sistemi (e-Kâtip): Bakanlık sisteminin (e-kâtip) etkin kullanımı, OSGB'lerin idari süreçlerini doğrudan etkilemektedir.

■ Çevresel Faktörler

Sürdürülebilirlik bilincinin artması, İSG hizmetlerini çevre yönetimi ile entegre etme ihtiyacını doğurmuştur.

Karbon Ayak İzi ve İklimsel Değişiklikler: Karbon ayak izi çalışmaları ve iklimsel değişikliklere uyum, büyük kurumsal müşterilerin İSG hizmeti alırken ESG bileşenlerine de dikkat edilmesi ve önemsemesi tercih edilme sebeplerine etki etmektedir.

Çevresel Sıfır Atık Politikası: Çevresel Sıfır Atık Politikasına uyum, Tepe İSG'nin kurumsal müşterilerine İSG çözümleri sunarken dikkat etmesi gereken bir husus olarak önem kazanmıştır.

Doğal Afetlerin Etkisi: Doğal afetlerin sıklığı ve etkisi, Acil Durum Yönetimi, İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi hizmetlerine olan talebi artırmaktadır.

Politik	• Mevzuat ve Uygulama Değişiklikleri • Sektörel Kuruluş ve Dernek Etkinliği • Denetim ve Akreditasyon Süreçleri
Ekonomik	• Enflasyon ve Kur Kırılganlığı • İş Gücü Maliyetlerinin Artması • İSG Kültürüne Önem Veren Firmalar
Sosyo-Kültürel	• Toplumdaki İSG Kültürü • Pandemi ve Afet Etkileri • Yeni Nesil Çalışanlar
Teknolojik	• Dijitalleşme ve Veri Akışı • Yapay Zekâ ve Otomasyon • Zorunlu Teknolojik Programlar
Yasal (Legal)	• 6331 sayılı Kanun ve Yönetmelikler • Denetim ve Cezai Süreçler • Bakanlık Sistemi (e-Kâtip)
Çevresel	• Karbon Ayak İzi ve İklimsel Değişiklikler • Çevresel Sıfır Atık Politikası • Doğal Afetlerin Etkisi

Pazar ve Rekabet Analizi

Bu analiz, Tepe İSG'nin faaliyet gösterdiği pazarın güncel yapısını, büyüme dinamiklerini ve rakiplere karşı konumlanmasını, kamuya açık güncel kaynaklar ve sektörel raporlar ışığında ortaya koymaktadır.

Türkiye İSG Pazarı Yapısı ve Büyüme Dinamikleri

Türkiye'deki İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) hizmetleri pazarı, büyük ölçüde 6331 sayılı kanun ve bağlı mevzuatlar tarafından yönlendirilmektedir. Pazarın büyüklüğü sürekli artış göstermekte ancak hizmet kalitesi ve fiyatlandırma açısından büyük bir heterojenlik barındırmaktadır.

■ A. Pazarın Büyüme Kaldırıcı: Zorunlulukların Genişlemesi

Pazarın en önemli büyüme dinamiği, ertelenen yasal zorunlulukların 2025 yılı itibarıyla tam olarak yürürlüğe girmesidir.

Pazarın Doygunluğu: Uzun yıllar ertelenen, 50'den az çalışanı olan ve az tehlikeli sınıfta yer alan işyerleri için iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekimi görevlendirme zorunluluğu, 2025 yılı ocak ayı itibarıyla tam olarak uygulamaya alınmıştır.

Adreslenebilir Pazar Genişliği: Bu durum, Tepe İSG'nin adresleyebileceği kurumsal müşteri sayısını katlanarak artırma potansiyeli sunmaktadır. Ancak bu yeni pazarda fiyat rekabeti ve küçük yerel OSGB'lerin sayısındaki artış önemli bir tehdit oluşturmaktadır.

■ B. Ekonomik Baskı ve Fiyat Hassasiyeti

Ekonomik koşullar, müşterilerin satın alma davranışlarını doğrudan etkilemektedir:

Maliyet Artışı: Enflasyon, yüksek işgücü maliyetleri ve kur kırılganlığı [2.2], OSGB'lerin operasyonel maliyetlerini yükseltmektedir. Bu durum, hizmet alan firmaların **fiyat odaklı satın alma** eğilimini artırmaktadır, bu da kurumsal kaliteyi korumayı zorlaştıran birincil tehdittir. (Az tehlikeli işyerleri için 2025 itibarıyla kişi başı aylık uzman ücretlerinin 150 TL civarında, işyeri hekim ücretlerinin ise 200 TL başladığı gözlemlenmektedir. Ayrıca uzman ücreti 196 TL, 262 TL dir.) [1.1].

Teknolojik Trendler ve Dijital Farklılaşma

Pazar, geleneksel hizmet modelinden, veriye dayalı ve proaktif yönetime geçiş yapmaktadır. Bu durum, Tepe İSG'nin rakiplerine göre dijitalleşme olgunluğunu stratejik bir avantaja dönüştürme fırsatını sunar:

Yapay Zekâ (YZ) ve Veri Analizi: Risk değerlendirmelerinin YZ destekli sistemlerle yapılması, mobil uygulamalar üzerinden saha kontrollerinin ve periyodik kontrollerin takibi [1.4], sektörün yeni normal haline gelmektedir [1.6].

İSG Kültürünün Entegrasyonu: Kurumsal firmalar artık yasal uyumun ötesinde, İSG'yi genel kurumsal stratejileriyle bütünleştiren, şeffaf ve proaktif bir güvenlik kültürü [1.7] talep etmektedir. Tepe İSG, bu alanda uzmanlaşarak kurumsal itibardan faydalanmayı hedeflemektedir.

Rekabet Analizi ve Konumlandırma

Tepe İSG, pazarda iki ana rakip kategorisinde yer almaktadır:

■ A. Doğrudan OSGB Rakipleri (Yerel/Ulusal Uzmanlar)

Bu kategoride, özellikle büyük şehirlerde ve OSB'lerde yoğunlaşan, sadece OSGB hizmetine odaklanmış ulusal zincirler ve yerel firmalar yer alır:girmesidir.

Rakipler: Tez Medikal OSGB, Wellpoint OSGB, İlkdost OSGB, Diyalog OSGB, Bir OSGB, Entegre OSGB, Air Clinic OSGB, Net OSGB gibi firmalar

Rekabetin Boyutu: Bu rakipler, genellikle fiyat esnekliği, yerel erişilebilirlik ve hızlı geri dönüş süreleri ile rekabet ederler.

Tepe İSG Farkı: Tepe İSG, bu rakiplere karşı Bilkent Holding Güvencesini, denetlenebilirliği, finansal istikrarı ve Dijital Platform şeffaflığını kullanarak üst düzey kurumsal müşterilere odaklanmaktadır.

■ B. Dolaylı ve Entegre Hizmet Rakipleri

Bunlar, İSG hizmetini geniş bir Tesis Yönetimi veya Kurumsal Hizmetler portföyünün bir parçası olarak sunan büyük uluslararası firmalardır:

Rakipler: ISS, ATALIAN, EUROSERVE (Compass Group PLC) [Ana Rakipler]!! **Bu firmaların İSG hizmeti bulunmamaktadır!**

Rekabetin Boyutu: Bu firmalar, genellikle çok uluslu müşterilere tek bir tedarikçiden komple hizmet çözümü sunarak rekabet eder.

Tepe İSG Farkı: Tepe İSG, kendi bünyesindeki uzmanlık derinliğini, Tepe Güvenlik ve Tepe Gurme gibi diğer Tepe Kurumsal markalarıyla entegre ederek müşteriye aynı entegrasyonu, yerel bilgi birikimi ve İSG’de daha derin uzmanlaşma avantajıyla sunar.

Konumlandırma Özeti: Tepe İSG’nin stratejik konumlandırması, fiyat hassasiyeti düşük, kurumsal yönetim ve kalite beklentisi yüksek olan orta-üst segment müşterilere “Uzmanlıkta Derinlik ve Kurumsal Güvence” sunmaktır.

İç ve Dış Kaynaklar (Kaynakça)

No	Kaynak Adı / İçerik	Dosya Adı (Özet) / URL
[1.1]	2025 Yılı Güncel OSGB Ücretleri ve Fiyat Baskısı	[1.1] 2025 Yılı Güncel OSGB Ücretleri ve Fiyat Baskısı https://ankatekosgb.com.tr/2025-yili-guncel-osgb-ucretleri/
[1.2]	2025 Yılı İSG Zorunluluğu (50 Çalışan Altı İşyerleri)	https://www.noktaakademiosgb.com/blog/2025-yili-itibariyle-50-calisan-altindaki-isyerleri-osgb-hizmeti-alacak-27
[1.3]	2025 Yılı İSG Zorunluluğu (Erteleme Sonrası Beklenti)	https://kriterosgb.com/2025te-is-sagligi-ve-guvenligi-zorunluluklari-yururluge-giriyor/
[1.4]	OSGB Hizmetlerinde Dijitalleşme Trendleri	https://inkaosgb.com/osgb-hizmeti-2025-duzenlemesi/
[1.7]	Proaktif İSG Kültürü ve Kurumsal Rehber	https://kuantumosgb.com/blog/2025-kurumsal-is-sagligi-ve-guvenligi-isg-rehberi
[2.2]	Ekonomik Faktörler	03. Tepe İSG PESTEL Analizi Final Version.xlsx- Ekonomik (F).csv
[5]	SWOT Analizi: Güçlü Yönler (S)	04. Tepe İSG SWOT Analizi Final Version.xlsx- S.csv
[6]	SWOT Analizi: Fırsatlar (O)	04. Tepe İSG SWOT Analizi Final Version.xlsx- O.csv
[7]	SWOT Analizi: Tehditler (T)	04. Tepe İSG SWOT Analizi Final Version.xlsx- T.csv

HR Bilgileri (Demografik Yapı)

YAŞ DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
18-30	0	52	52	19%
31-40	0	102	102	37%
41-50	0	61	61	22%
51-60	0	41	41	15%
60+	0	21	21	8%
TOPLAM	0	277	277	100%

EĞİTİM DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
İLKOKUL	0	0	0	0%
ORTAOKUL	0	0	0	0%
LİSE	0	12	12	4%
ÖN LİSANS	0	41	41	15%
ÜNİVERSİTE	0	161	161	58%
Y. LİSANS	0	47	47	17%
OKUR-YAZAR	0	0	0	0%
DİĞER	0	16	16	6%
TOPLAM	0	277	277	100%

KIDEM DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
0-1 yıl	0	122	122	44%
1-4 yıl	0	109	109	39%
4-10 yıl	0	38	38	14%
10-15 yıl	0	7	7	3%
15-20 yıl	0	0	0	0%
20+	0	1	1	0%
TOPLAM	0	277	277	100%

CİNSİYET DAĞILIMI

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
KADIN	0	121	121	44%
ERKEK	0	156	156	56%
TOPLAM	0	277	277	100%

ÇALIŞAN SAYISI (MY / BY)

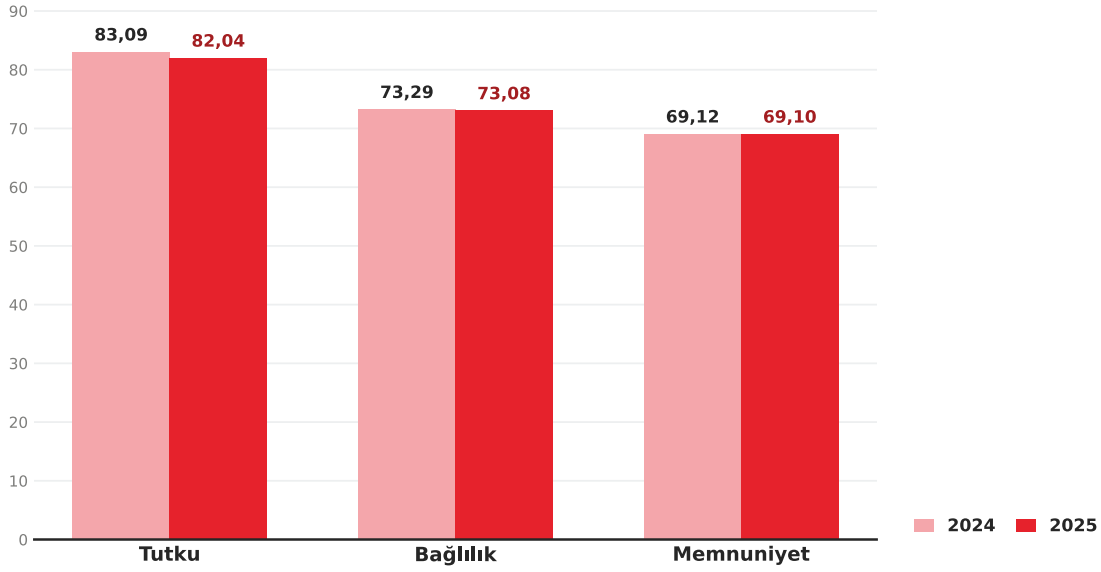
MY	BY	TOPLAM
0	277	277

MEDENİ DURUM

SKALA	MY	BY	TOPLAM	%
EVLİ	0	76	76	27%
BEKAR	0	201	201	73%
TOPLAM	0	277	277	100%

Çalışan Memnuniyet Anketi

Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



Stratejik Tema-Odak-Hedefler

Stratejik Temalar Çerçevesinde Belirlenen Stratejiler ve Hedefler

Stratejik Dönüşümün Temel Taahhüdü

Bu stratejik planın en kritik taahhüdü, Tepe İş Sağlığı ve Güvenliği A.Ş.'yi, artan işgücü maliyetleri ve bu durumun yol açtığı fiyat odaklı satın alma eğilimi tehdidinden koruyarak; geleneksel OSGB hizmet modelinden, **Dijitalleşmiş, Proaktif Risk Yönetimi Odaklı ve "Altın Standart"** hizmet kimliğine geçişin tamamlanmasıdır.

Stratejik Temalar ve Stratejik Odaklar

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

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

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

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

Bu kapsamlı stratejik çerçeve, ileride detaylandırılacak olan **5 Stratejik Odak** ve **18 Strateji** için yol gösterici omurgayı oluşturmaktadır.

Müşteri Teması (Odak 1)

Bu tema, pazar konumunu güçlendirme ve Tepe İSG'nin sektördeki "Altın Standart" konumunu ticari başarıya dönüştürme zorunluluğunu ifade eder. Başta daralan kâr marjları tehdidi olmak üzere, makroekonomik kırılganlıklara karşı korunma mekanizması oluşturur.

- Odak 1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak:** Markanın zayıf yönlerinden biri olan pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin eksikliğini gidermek amacıyla belirlenmiştir. Stratejiler, dijital ve geleneksel kanallarda proaktif marka yönetimi yaparak sektörde otorite konumunu (Altın Standart) güçlendirmeyi hedefler.

Çalışan Teması (Odak 4)

Bu tema, şirketin kurumsal değerlerini, itibarını ve en kritik varlığı olan insan kaynağını geleceğe taşımayı güvence altına alır.

- Odak 4: Çalışan Markası Olmak:** Sektörün en büyük zayıflığı olan yüksek personel devrini ve çalışan aidiyetindeki eksikliği aşmayı hedefler. Stratejiler, yetenek yönetimini güçlendirme, kariyer haritalarını oluşturma ve eğitim/gelişim fırsatlarını artırarak çalışan bağlılığını kalıcı hale getirme üzerine kurulmuştur.

Sürdürülebilir Gelecek Teması (Odak 2, 3 & 5)

Sürdürülebilir Gelecek teması, Tepe İSG'nin operasyonel süreçlerdeki mükemmellik ihtiyacına doğrudan yanıt verir. Amacı, kurumsal yapıdan kaynaklanan yüksek maliyetleri ve iç hantallığı optimize etmektir. Öte yandan, bütün paydaşlarına yaşanabilir bir gelecek bırakmak için hassas davranır.

- Odak 2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak:** Bu odak, şirketin Bilkent Holding güvenilirliğinden güç alarak kârlılık oranlarını koruyarak pazar penetrasyonunu artırmayı hedefler. Stratejiler, ulaşılabilir bölgesel hedeflerin belirlenmesi ve mevcut müşterilerle iş hacminin sürekli büyümesi üzerine kurulmuştur.

- Odak 3: Operasyonel Mükemmelliği Yakalamak:** Bu odak, dönüşümün merkezindedir. Şirketin dijitalleşme olgunluğunu kullanarak, Dijitalleşme ile Süreç Verimliliği stratejisi hayata geçirilecektir. Proje bazlı kârlılık takibi ve süreç optimizasyonu ile maliyet kontrolü sağlanacak, reaktif yönetimden proaktif bir yapıya geçiş desteklenecektir.

- Odak 5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım yapan Şirket Olmak:** Şirketin vizyonu ile doğrudan bağlantılıdır ("Altın Standart"). Bu odak, Bilkent Üniversitesi'ne katkının paydaşlara motivasyonunu kullanarak, sektörel ve toplumsal düzeyde İSG farkındalığı yaratmayı ve Çevresel Sürdürülebilirlik (ESG) hedeflerini uygulamayı hedefler.

Stratejik Odaklara Yönelik Stratejiler ve Detaylı Hedefler

Bu bölüm, Tepe İş Sağlığı ve Güvenliği A.Ş.'nin 2026-2030 dönemine ait **5 Ana Stratejik Odağın** her birine bağlı olan **18 stratejiyi** ve bu stratejilerin başarısını ölçen **Hedefleri** açıklamaktadır.

O.1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Müşteri	Tek marka değer önerisini tüm temas noktalarında tutarlı şekilde sunarak müşteri memnuniyeti ve bağlılığını artırmak	Tek Marka Algısı ve Müşteri Yolculuğu Dönüşümü	MMA & NPS & CES & CX Skoru	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

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 kârlılığın 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	Paydaş ihtiyaç ve beklentilerine göre İSG hizmet portföyünü genişleterek sürdürülebilir değer yaratmak	İSG hizmet portföyü genişletme ve hizmet dışı gelirleri arttırmak	Ciro	F1. Sermaye Verimliliğini Artır ve Portföy Sağlığını Optimize Et
Sürdürülebilir Gelecek	Pazar analizi ve doğru segmentasyon ile satış verimliliğini artırmak	Pazar Analitiği ve Hedef Müşteri Yönetimi Gerçekleştirmek	Ciro	F1. Sermaye Verimliliğini Artır ve Portföy Sağlığını Optimize Et

O.3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	Süreçleri uçtan uca ölçerek verimliliği artırmak	Uçtan uca süreç yönetim yaklaşımını benimsemek	Süreç olgunluk skoru (EFQM Puanı)	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Mevcut müşterilerde hizmet payını artırmak	Fiyatlandırma ve Değer Bazlı Teklif Modeli	Ciro	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Bütçe süreçlerini standartlaştırarak daha etkin yönetmek	Bütçe yönetiminin yeniden yapılandırmasını sağlamak	Genel Yönetim Giderlerinin Gelire Oranı	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	İSG süreçlerini dijitalleştirerek stratejik bağımsızlık sağlamak	TepeSis Dönüşüm Programı ile İSG Yazılımında Stratejik Bağımsızlık Kazanmak	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	L5. Dijital ve Analitik Yetkinlikleri Kurumsal Kapasite Haline Getir
Sürdürülebilir Gelecek	Hakediş süreçlerini dijitalleştirerek nakit akışını öngörülebilir hale getirmek	Hakediş ve Nakit Akış Yönetiminin Dijital Dönüşümünü Sağlamak	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Risk ve iç kontrol sistemlerini geliştirerek riskleri proaktif yönetmek	Kurumsal güvence yapısını kurarak karar alma süreçlerini risk odaklı hale getirmek	Kurumsallaşma Skoru	I1. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt
Sürdürülebilir Gelecek	Nakit akışını dengeleyerek finansal sürdürülebilirliği sağlamak	Tahsilat ve ödeme disiplinini geliştirerek finansal akışı öngörülebilir hale getirmek	Tahsilat Vade ve Ödeme Vade Farkı (Grup dışı)	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Planlı satın almayı artırarak operasyonel verimlilik ve tedarikçi performansını iyileştirmek	Tedarik Zinciri Yönetimi ve Planlı Satın alma Kontrolü	Tedarik Zinciri Kontrol Endeksi	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Hukuk ve etik süreçlerini dijitalleştirerek yönetimi güçlendirmek	Kurumsal Hukuk ve Etik Süreçlerinde Standardizasyon	Tepe Kurumsal Dijital Dönüşüm Proje Endeksi	I1. Risk Yönetimi ve Yönetişim Olgunluğunu Yükselt

O.4: Çalışan Markası Olmak

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

O.5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	ESG ilkelerini organizasyon genelinde uygulayarak sürdürülebilirlik performansını ve kurumsal değeri artırmak	Entegre ESG Kültürü ve Sürdürülebilirlik Dönüşüm	Sürdürülebilirlik Skoru	C1. Çevresel–Sosyal–Yönetişim (ESG) performansını güçlendirerek kurumsal güveni ve sürdürülebilir finansmana erişimi artır

Gelişim Planı

Bu bölüm, strateji çalışmalarında belirlenen stratejik odak, strateji ve hedeflere ilişkin 2026-2030 döneminde beklenen sayısal çıktıları sunmaktadır. Projeksiyonlar, şirketin **Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak (Odak 1)** ve **Operasyonel Mükemmellik (Odak 3)** hedeflerini gerçekleştireceği varsayımı üzerine kurulmuştur.

Operasyonel Projeksiyonlar

Operasyonel projeksiyonlar, stratejik planda hedeflenen pazar genişlemesi, dijitalleşme ile sağlanacak verimlilik ve insan kaynağı istikrarının 5 yıllık döneme yansımaları göstermektedir.

Müşteri Segmentlerine Göre Büyüme Projeksiyonu

Tepe İSG'nin büyüme stratejisi, mevcut müşteri portföyündeki derinleşmeyi korurken, **Teknokent ve Organize Sanayi Bölgeleri (OSB)** gibi yeni segmentlere açılımı hedeflemektedir.

Müşteri Segmenti	Stratejik Hedef (ASH Referansı)
Mevcut Kurumsal Müşteriler	Mevcut müşterilere düzenlenen fatura tutarları arttırılacaktır.
Teknokent ve OSB	Teknokent ve OSB ziyaretleri ile yeni müşteri kazanımı.
Ek Hizmetler	Ek hizmetlere yönelik satış kabiliyetleri geliştirilecektir.

Bölgesel Büyüme Projeksiyonu

Bölgesel dağılım, şirketin büyüme stratejisi doğrultusunda **Marmara ve Ege dışındaki bölgelerde** pazar payının artırılması projeksiyonu mevcuttur.

Bölge	Stratejik Odak
Marmara & Ege	Mevcut liderliğin korunması.
Diğer Bölgeler	Marmara ve Ege dışındaki bölgelerde pazar payı artırılacaktır.
Yurt Dışı	Yurt dışı potansiyel pazar analizi ve fizibilite.

İnsan Kaynağı ve İstihdam Projeksiyonu

İnsan kaynağı projeksiyonu, **Odak 4: Çalışan Markası Olmak** hedefine paralel olarak, nitelikli iş gücünün korunmasını ve gelişimini esas almaktadır.

- **Personel Devir Hızı:** Stratejik dönemin sonunda personel devir hızında iyileşme sağlanması hedeflenmektedir.
- **Eğitim Yatırımı:** Çalışan yetkinliklerini artırmak amacıyla çalışan başına düşen eğitim saati artırılacaktır.
- **İstihdam Uyumu:** Projelerde görevlendirilen İSG profesyonellerinin tehlike ve belge sınıflarına uygunluğu %100 oranında sağlanacaktır.

Finansal Projeksiyonlar

Finansal projeksiyonlar, **Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak** stratejisi doğrultusunda, gelir artışı ve maliyet optimizasyonu hedeflerinin finansal tablolara etkisini yansıtmaktadır.

■ Finansal Varsayımlar

Gelir Büyümesi: Şirketin yıllık ciro hedeflerinin, bölgesel bazlı gerçekleştirmelerle uyumlu olarak artması öngörülmüştür.

Kârlılık: Ortalama net kâr marjının, belirlenen şirket hedeflerinin altında kalmaması temel varsayımdır.

Maliyet Yönetimi: Operasyonel mükemmellik kapsamında, ziyaret realizasyon oranlarının artırılması ve dijitalleşme ile maliyetlerin optimize edilmesi planlanmıştır.

Projelendirilmiş Nakit Akım Tablosu (Özet)

Nakit akım projeksiyonu, şirketin finansal sürdürülebilirliğini destekleyecek nakit yaratma kapasitesini göstermektedir.

Kalem	Stratejik Etki
İşletme Faaliyetlerinden Nakit Akışı	Kârlılık hedefleri ve tahsilat performansı ile desteklenecektir.
Yatırım Faaliyetlerinden Nakit Akışı	Dijitalleşme (İmza süreci, Mobil uygulamalar) ve yeni pazar fizibiliteleri için kaynak ayrılacaktır.
Net Nakit Akışı	Pozitif nakit akışı hedeflenmektedir.



TEPE PRO

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

TEPE
PRO



Sertay Caner Sargın

İcra Kurulu Başkan Vekili – Genel Müdür | Tepe Pro Yönetimi

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

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

Tepe PRO Şirket Tanıtımı

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

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

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

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

Tepe PRO Tarihçesi

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

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

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

Tepe PRO Organizasyon Şeması

Tepe Pro Direktörlüğü



Tepe Pro Vizyon Amaç ve Temel Değerler

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

Vizyon

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

Amaç

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

Temel Değerler

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

Ürün ve Hizmet Tanıtımı

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

Tekstil Grubu (Kendi Üretimi)

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

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

Kimyasal Ürün Grubu

Endüstriyel hijyen standartlarını karşılayan profesyonel temizlik kimyasallarıdır:

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

Kâğıt ve Sarf Malzeme Grubu

Kurumsal tüketim için gerekli olan tamamlayıcı ürünlerdir:

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

Ekipman ve Makine Grubu

Temizlik operasyonlarının verimliliğini artıran teknik ekipmanlardır:

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

Endüstriyel Gıda Ürünleri

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

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

Müşteri Memnuniyeti ve Sadakat Göstergeleri

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

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

Müşteri ve Ürün Analizi

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

Müşteri Segmentasyonu

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

■ Grup İçi Müşteriler (Tepe Kurumsal):

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

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

■ Grup Dışı Kurumsal Müşteriler:

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

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

■ Kamu Kurumları (İhaleler):

Tanım: Devlet hastaneleri, belediyeler ve askeri kurumlar.

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

Müşteri Değer Önerisi Analizi

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

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

Gelir Modeli ve Tahsilat Yapısı

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

■ Gelir Türleri:

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

■ Fiyatlandırma Stratejisi:

Liste Fiyatı: Standart ürünler için.

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

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

■ Marka Analizi

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

Mevcut Marka Algısı ve Bilinirlik

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

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

Marka Konumlandırması ve Değer Vaadi

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

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

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

Hedeflenen Marka Stratejisi (2026-2030)

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

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

■ Operasyonel Durum Analizi

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

Üretim Altyapısı ve Yetkinliği

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

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

Operasyonel Durum ve Gelişim Alanları

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

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

Finansal Durum Analizi

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

Gelir Yapısı ve Nakit Akışı Dinamiği

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

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

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

Maliyet Yapısı ve Kârlılık Baskıları

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

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

Halka Arz Vizyonu ve Finansal Strateji

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

Rapor kapsamında Tepe Pro için öngörülen finansal stratejik yönelimler şunlardır:

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

Finansal Riskler ve Yönetimi

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

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

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

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

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

■ Güçlü Yönler

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Zayıf Yönler

Şirketin performansını sınırlayan ve iyileştirilmesi gereken içsel alanlar şunlardır:

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

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

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

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

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

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

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

■ Fırsatlar

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Tehditler

Şirketin kontrolü dışında gelişen ve stratejik hedefleri engelleyebilecek risk faktörleridir:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pestle Analizi

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

■ Politik Faktörler

Hükümet politikalarının ve jeopolitik gelişmelerin sektöre etkileri aşağıdadır:

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

■ Ekonomik Faktörler

Şirketin finansal performansını doğrudan etkileyen makroekonomik göstergeler şunlardır:

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

■ Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumsal eğilimlerin ve tüketici alışkanlıklarının pazara yansımalarıdır:

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

■ Teknolojik Faktörler

Sektörü dönüştüren teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme fırsatlarıdır:

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

■ Yasal Faktörler

Faaliyetleri sınırlayan veya düzenleyen yasal çerçeve:

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

■ Çevresel Faktörler

Ekolojik dengenin iş yapış süreçlerine etkisi:

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

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

Pazar ve Rekabet Analizi

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

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

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

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

Rekabet Ortamı ve Rakip Profilleri

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

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

■ A. Küresel ve Kurumsal Rakipler

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

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

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

■ B. Yerli Üretici Rakipler (Kâğıt Odaklı)

Üretim güçleri sayesinde maliyet avantajına sahip olan rakiplerdir.

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

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

■ C. Yeni Nesil Rakipler (Marketplace ve Perakende)

Dijitalleşme ve hızlı lojistik ile pazardan pay alan oyunculardır.

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

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

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

Rekabet Analiz Matrisi

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

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

Tepe Pro'nun Stratejik Konumu

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

- **Tekstilde Üretici:** Kendi fabrikasında ürettiği iş kıyafeti grubuyla maliyet ve kalite kontrolü elindedir [13].
- **Kimyasal/Kâğıtta Çözüm Ortağı:** Güçlü tedarik anlaşmalarıyla müşteriye tek faturada tüm ihtiyaçları sunar.
- **Holding Güvencesi:** Bilkent Holding çatısı altında olması, kurumsal müşteriler nezdinde "Güvenilir Liman" algısı yaratmaktadır (SWOT Fırsat 8) [16].

Kaynakça (Detaylı Erişim Linkleri ile)

İç Kurumsal Kaynaklar:

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

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

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

HR Bilgileri (Demografik Yapı)

YAŞ DAĞILIMI

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

EĞİTİM DAĞILIMI

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

KIDEM DAĞILIMI

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

CİNSİYET DAĞILIMI

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

MEDENİ DURUM

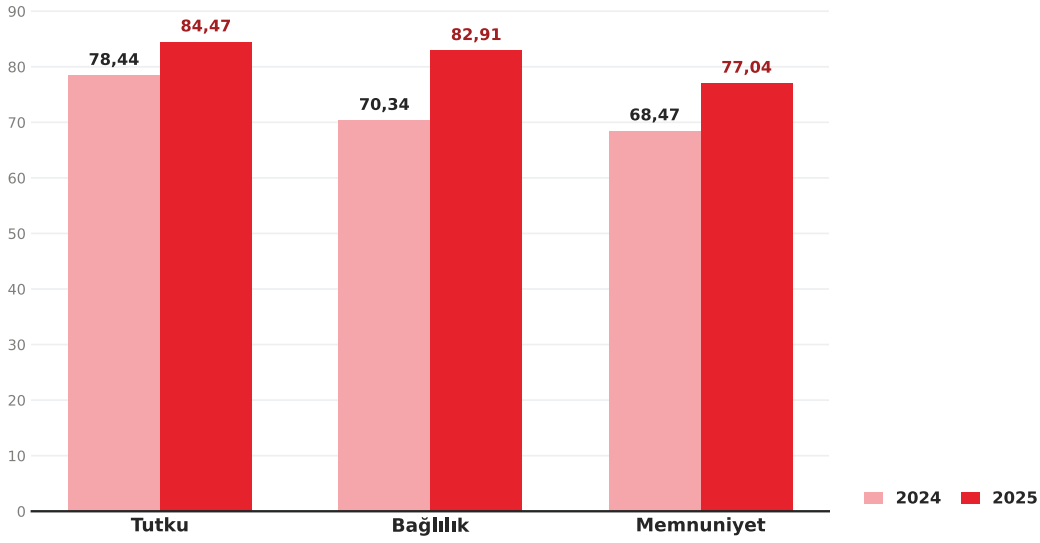
SKALA	MY	BY	Toplam	%
EVLİ	42	8	50	48%
BEKAR	40	15	55	52%
TOPLAM	82	23	105	100%

ÇALIŞAN SAYISI (MY / BY)

MY	BY	Toplam
82	23	105

Çalışan Memnuniyet Anketi

Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



Stratejik Tema-Odak-Hedefler

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

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

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

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

Stratejik Temalar ve Odaklar

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

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

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

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

Stratejik Temalar ve Odaklar Çerçevesinde Belirlenen Stratejiler ve Hedefler

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

Tema 1: Müşteri

Odak 1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

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

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

Tema 2: Çalışan

Odak 4: Çalışan Markası Olmak

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

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

Tema 3: Sürdürülebilirlik

ODAK 2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

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

Odak 3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

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

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

Odak 5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

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

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

Gelişim Planı

Operasyonel ve Finansal Projeksiyon

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

Operasyonel Gelişim Planları

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

Pazar ve Müşteri Büyüme Projeksiyonu

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

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

Verimlilik ve Dijitalleşme Projeksiyonu

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

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

İnsan Kaynağı ve Sürdürülebilirlik Projeksiyonu

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

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

Finansal Projeksiyonlar

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

4.2.1. Finansal Varsayımlar

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

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

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

4.2.2. Projelendirilmiş Gelir Tablosu (Özet)

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

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

Projelendirilmiş Nakit Akım Beklentisi

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

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

Risk Yönetimi ve Senaryo Analizi

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

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

TEPE ONE

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



■ Mehmet Şükrü Işıkcı

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

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

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

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

■ Tepe ONE Şirket Tanıtımı

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

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

Faaliyet Alanları ve Hizmet Ağı

Kuruluş, operasyonlarını iki ana stratejik iş kolu üzerinden yürütmektedir:

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

■ Tepe ONE Tarihçesi

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

Şirketin tarihsel gelişimindeki önemli kilometre taşları aşağıda özetlenmiştir:

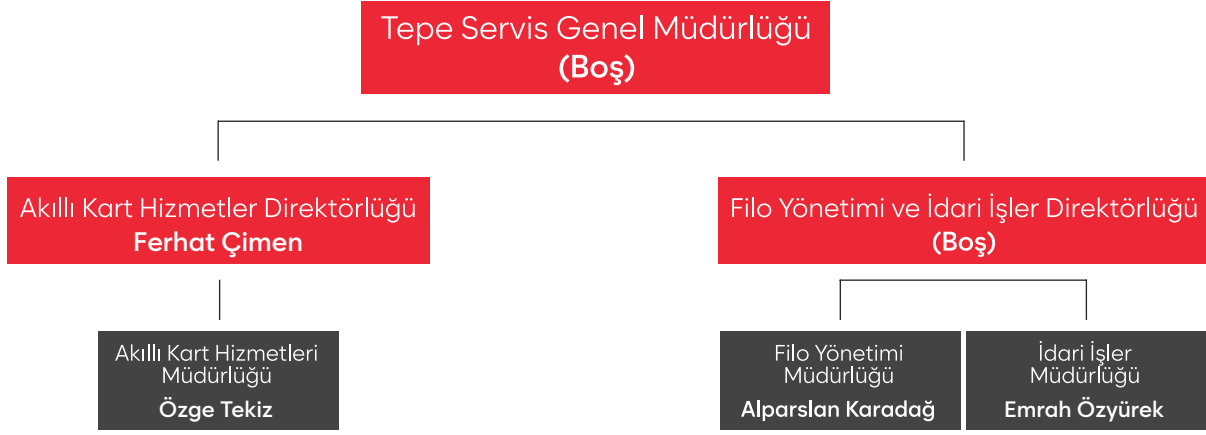
- **Kuruluş ve Yapılanma:** Şirket, Bilkent Holding iştiraklerinden Tepe Destek Hizmetleri Eğitim Danışmanlık A.Ş. (%99,99) ve Bilkent Holding A.Ş. (%0,01) ortaklığıyla, 50.000 TL ödenmiş sermaye ile kurulmuştur [Ortaklık Dosyası]. Kuruluş amacı, holding bünyesindeki ve dış pazardaki kurumsal firmaların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

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

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

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

Tepe ONE Organizasyon Şeması



Tepe ONE Vizyon Amaç ve Temel Değerler

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

Vizyon

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

Amaç

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

Temel Değerler

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

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

Ürün ve Hizmet Tanıtımı

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

Akıllı Kart Sistemleri (Yemek ve Hediye Kartı)

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

■ Tepe One Yemek Kartı

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

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

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

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

■ Tepe One Hediye Kartı

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

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

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

Filo Kiralama Hizmetleri

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

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

Müşteri Memnuniyeti ve Sadakat Göstergeleri

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

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

■ Müşteri ve Ürün Analizi

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

Müşteri Segmentasyonu

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

■ Grup İçi Müşteriler (Stratejik Taban):

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

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

Müşteri Değer Önerisi Analizi

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

■ A. Finansal Değer: "Vergi Kalkanı"

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

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

■ B. Operasyonel Değer: "Yönetim Kolaylığı"

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

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

Gelir Modeli ve Fiyatlandırma Stratejisi

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

■ Akıllı Kart Gelirleri:

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

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

■ Filo Kiralama Gelirleri:

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

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

■ Marka Analizi

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

Mevcut Marka Algısı ve Bilinirlik

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

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

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

Marka Dönüşümü: "Tepe One"

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

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

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

Hedeflenen Marka Stratejisi (2026-2030)

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

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

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

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

Operasyonel Durum Analizi

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

Akıllı Kart Operasyonları

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

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

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

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

Filo Yönetim Operasyonları

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

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

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

Operasyonel Riskler ve Gelişim Alanları

Mevcut durum analizi ışığında iyileştirilmesi gereken öncelikli alanlar şunlardır:

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

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

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

Finansal Durum Analizi

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

Sermaye ve Ortaklık Yapısı

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

■ Sermaye Dağılımı:

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

%0,01: Bilkent Holding A.Ş.

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

Gelir Yapısı ve Finansal Riskler

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

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

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

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

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

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

■ Güçlü Yönler

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Zayıf Yönler

Şirketin performansını sınırlayan ve iyileştirilmesi gereken gelişim alanları şunlardır:

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

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

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

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

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

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

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

S

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

W

■ Fırsatlar

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

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

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

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

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

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

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

■ Tehditler

Şirketin kontrolü dışında gelişen ve stratejik hedefleri engelleyebilecek risk faktörleridir:

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

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

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

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

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

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



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



■ Pestle Analizi

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

■ Politik Faktörler

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

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

■ Ekonomik Faktörler

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

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

■ Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumsal eğilimlerin ve tüketici alışkanlıklarının pazara yansımalarıdır:

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

■ Teknolojik Faktörler

Sektörü dönüştüren teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme fırsatlarıdır:

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

■ Yasal Faktörler

Faaliyetleri sınırlayan veya düzenleyen yasal çerçeve:

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

■ Çevresel Faktörler

Ekolojik dengenin iş yapış süreçlerine etkisi:

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

Politik	• Vergi ve SGK Muafiyetleri • Nakit Ödeme Düzenlemesi • Kullanım Alanı Sınırlaması • Vergi Teşvikleri (Filo)	Teknolojik	• Mobil ve QR Ödeme • Altyapı Bağımlılığı • Filo Otomasyonu
Ekonomik	• Kayıt Dışı ile Mücadele • Faiz Oranları • Enflasyon ve Satın Alma Gücü • Pazar Domine Edilmesi	Yasal (Legal)	• Ticaret Bakanlığı Yönetmelikleri • Kişisel Verilerin Korunması Kanunu • Tüketici Kanunları
Sosyo-Kültürel	• Boykot Eğilimi ve Yerli Mali • Genç Çalışan Profili • Uzaktan/Hibrit Çalışma • Yan Hak Algısı	Çevresel	• Dijital Karta Geçiş • Elektrikli Araç Dönüşümü

Pazar ve Rekabet Analizi

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

Pazar Büyüklüğü ve Trendler

■ A. Yemek Kartı ve Yan Haklar Pazarı

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

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

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

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

■ B. Operasyonel Araç Kiralama Pazarı

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

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

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

Rekabet Ortamı ve Rakip Profilleri

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

A. Yemek Kartı Rakipleri

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

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

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

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

B. Filo Kiralama Rakipleri

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

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

Rekabet Analiz Matrisi

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

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

Tepe One'in Stratejik Konumu

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

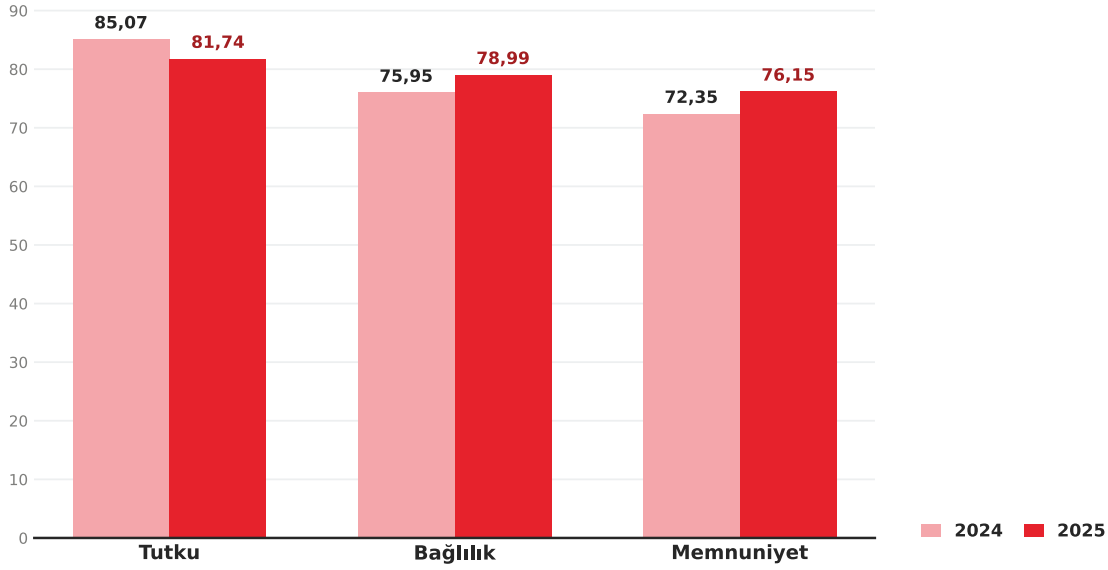
Kaynakça (Dış Kaynak Erişim Linkleri ile)

Dış (Kamuya Açık) Sektör Raporları:

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

Çalışan Memnuniyet Anketi

Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



Stratejik Tema-Odak-Hedefler

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

Stratejik Temalar ve Odaklar

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

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

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

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

Müşteri Teması

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

Odak 1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

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

Çalışan Teması

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

Odak 4: Çalışan Markası Olmak

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

Sürdürülebilir Gelecek Teması

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

■ Odak 2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

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

■ Odak 3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

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

■ Odak 5: Sürdürülebilirlik ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

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

Stratejik Temalar ve Odaklar Çerçevesinde Belirlenen Stratejiler ve Hedefler

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

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

O.1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Müşteri	Tek marka değer önerisini tüm temas noktalarında tutarlı şekilde sunarak müşteri memnuniyeti ve bağlılığını artırmak	Tek Marka Algısı ve Müşteri Yolculuğu Dönüşümü	MMA & NPS & CES & CX Skoru	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı

O.2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	Hizmet bazlı kârlılığı analiz ederek bütçe performansını güçlendirmek	Maliyet Değer Analizi ile Karlı Hizmet Portföyü Yaratmak	Genel Yönetim Giderlerinin Gelire Oranı	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı

O.3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Sürdürülebilir Gelecek	Süreçleri uçtan uca ölçerek verimliliği artırmak	Uçtan uca süreç yönetim yaklaşımını benimsemek	Süreç olgunluk skoru (EFQM Puanı)	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı
Sürdürülebilir Gelecek	Bütçe süreçlerini standartlaştırarak daha etkin yönetmek	Bütçe yönetiminin yeniden yapılandırmasını sağlamak	Genel Yönetim Giderlerinin Gelire Oranı	I2. Operasyonel Verimliliği ve Süreç Mükemmelliğini İleri Taşı

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

O.4: Çalışan Markası Olmak

Tema	Stratejik Hedef	İnisiyatif / Proje Başlıkları	İlgili KPI'lar (Örnek)	Desteklenen Kurumsal Hedef(ler)
Çalışan	Çalışan deneyimini iyileştirerek yetenek kaybını azaltmak	Çalışan Bağlılığı, Memnuniyeti ve Tutundurma	Çalışan Bağlılık Endeksi	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır
Çalışan	Beyaz yaka çalışanların gelişim ve liderlik yetkinliklerini güçlendirmek	Kurumsal Öğrenme Kültürü Ekosistemi	KM Oranı (Beyaz Yaka)	L4. Kurumsal Öğrenme ve Çalışan Bağlılığını Artır

O.5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

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

Gelişim Planı

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

Operasyonel Projeksiyonlar

Müşteri Segmentlerine Göre Hasılat Projeksiyonu

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

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

Finansal Projeksiyonlar

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

Finansal Varsayımlar

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

Stratejik Hedefler Tablosu

Hedef No	BSC Perspektifi	Stratejik Odak	Stratejik KPI / Göstergeler
H-1	Müşteri	Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak	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.

TEPE
GÜVENLİK

TEPE
TESİS
YÖNETİMİ

TEPE
GURME

TEPE
İSG

TEPE
PRO

TEPE
ONE



TEPE
KURUMSAL

tepekurumsal.com.tr