



STRATEJİK PLAN VE YOL HARİTASI

2026-2030



YÖNETİCİ ÖZETİ

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

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

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

Halka Arz ve Uluslararası Finansal Entegrasyon

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

Stratejik Rota: 5 Temel Sütun

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

Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

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

Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

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

Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

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

Çalışan Markası Olmak

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

Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

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

Dış Çevre ve Rekabet Analizi

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

2030 Hedefi

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

Yönetim Kurulu Başkanı

Levent Güler

Bilkent Holding-Grup Başkanı

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

İcra Kurulu Başkanı

Murat Altıkardeşler

Tepe Kurumsal – İcra Kurulu Başkanı

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

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

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

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

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

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

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

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

Tepe Kurumsal Tanıtım

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

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

Hizmet Ekosistemimiz ve grubumuzu oluşturan kuruluşlarımız:

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

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

Kuruluşun Tarihçesi: Deneyimden Entegrasyona Yolculuk

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



Tepe Güvenlik



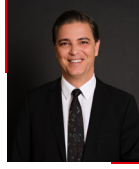
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Sertaç YUMUN

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe Tesis Yönetimi



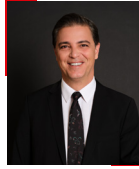
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Sertay Caner SARGIN

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe Gurme



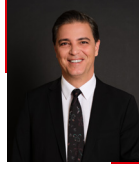
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Vedat ULUĞ

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe ISG



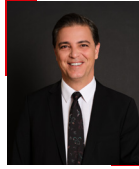
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Mehmet Şükrü IŞIKÇI

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe Pro



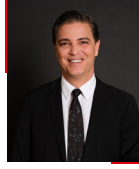
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Sertay Caner SARGIN

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)

Tepe One



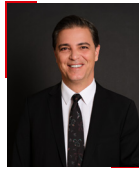
Murat ALTIKARDEŞLER

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
İcra Kurulu Başkanı



Mehmet Şükrü IŞIKÇI

İcra Kurulu Başkan Vekili
Genel Müdür



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
İnsan & Kültür



Büşra DOĞAN BOYSAN

İcra Kurulu Üyesi
Satış & Pazarlama



Engin IŞIK

İcra Kurulu Üyesi
Dijital Dönüşüm



Elçin İLCİ KARAKAŞ

İcra Kurulu Üyesi
Hukuk Müşavirliği



Savaş AYDIN

İcra Kurulu Üyesi
Operasyonel Denetim
Yasa & Dış İlişkiler



Murat ALTIKARDEŞLER

İcra Kurulu Üyesi
Mali Hizmetler
(Vekaleten)



Murat Kaan SAK

İcra Kurulu Üyesi
Strateji & Kurumsal Gelişim
(Vekaleten)



■ Murat Kaan Sak

İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı

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

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

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

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

■ Büşra Doğan Boysan

Satış, Pazarlama ve Kurumsal İletişimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

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

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

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

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

■ Engin Işık

Dijital Dönüşüm Genel Müdür Yardımcısı

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

Savaş Aydın

Tepe Kurumsal Denetim, Yasa ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı

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

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

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

Elçin İlci Karakaş

Kıdemli Hukuk Müşaviri

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

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

Tepe Kurumsal Organizasyon Şeması



STRATEJİ ÇALIŞMALARI

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

Önceki Çalışmalar ile Karşılaştırma

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

Planlama Ekibi ve Metodolojisi

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

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

Planlama Ekibi ve Katılımcı Yaklaşım

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

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

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

Metodolojik Çerçeve ve Analiz Seti

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

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

Stratejik Hizalanma ve Yönetim Modeli

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

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

Vizyon ve Amaç

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



Vizyon

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



Amaç

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

Temel Değerler

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

Stratejik Tema

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

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

Stratejik Odaklar

Bu temalar çerçevesinde belirlenen 5 Stratejik Odak şunlardır:

Müşteri Temasında

- Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

Çalışan Temasında

- Çalışan Markası Olmak

Sürdürülebilir Gelecek Temasında

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

Politikalar

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

TEPE 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.

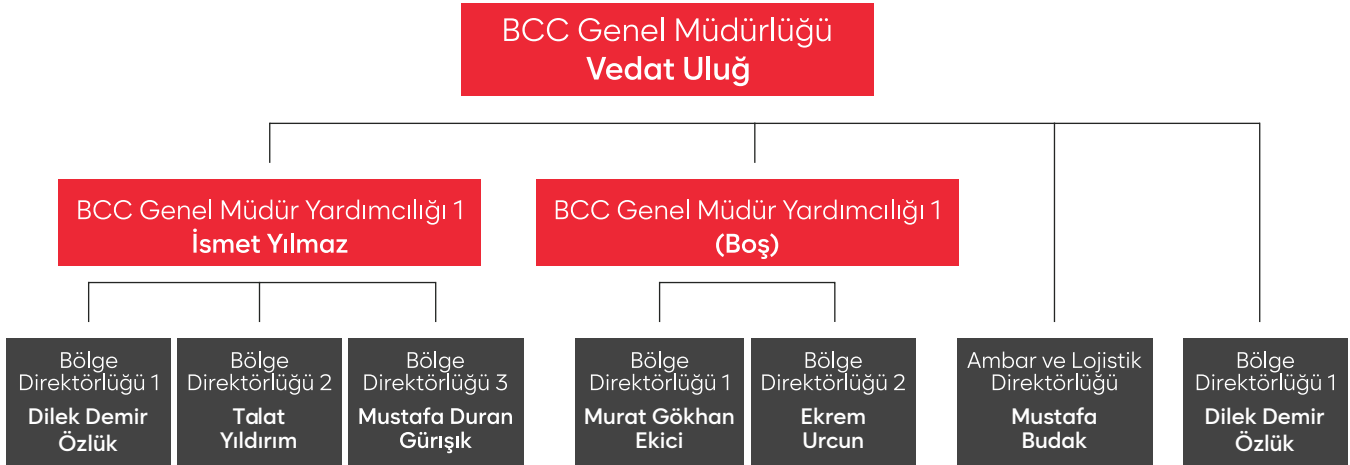
Entegre Güç: Tepe Gurme'nin **Tepe Kurumsal** çatısı altında yer alması, entegre tesis yönetimi hizmeti sunma kabiliyetini artırmış ve büyük ölçekli müşteriler nezdinde "yerli ve güçlü firma" imajını pekiştirmiştir. Bu stratejik konumlanma, Şirket'e rekabette önemli bir avantaj sağlamıştır.

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 uyarılama 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 öngörülemez 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 öngörülemez 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: Öngörülemez 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 esnekletmesini 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

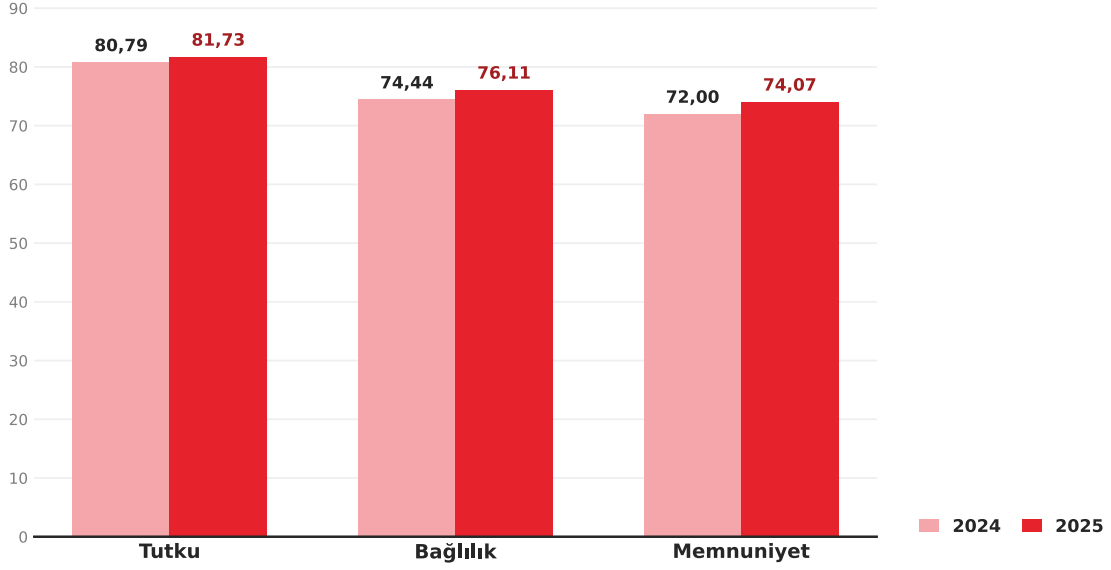
Yaş Dağılımları	İdari Kadro		İdari Kadro Toplam	Saha Çalışanı		Saha Çalışanı Toplam	Genel Toplam
	Erkek	Kadın		Erkek	Kadın		
18-30	19	77	96	199	193	392	488
31-40	54	54	108	174	179	353	461
41-50	38	31	69	303	464	767	836
51-60	8	1	9	274	327	601	610
60+			0	69	30	99	99
Genel Toplam	119	163	282	1019	1193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

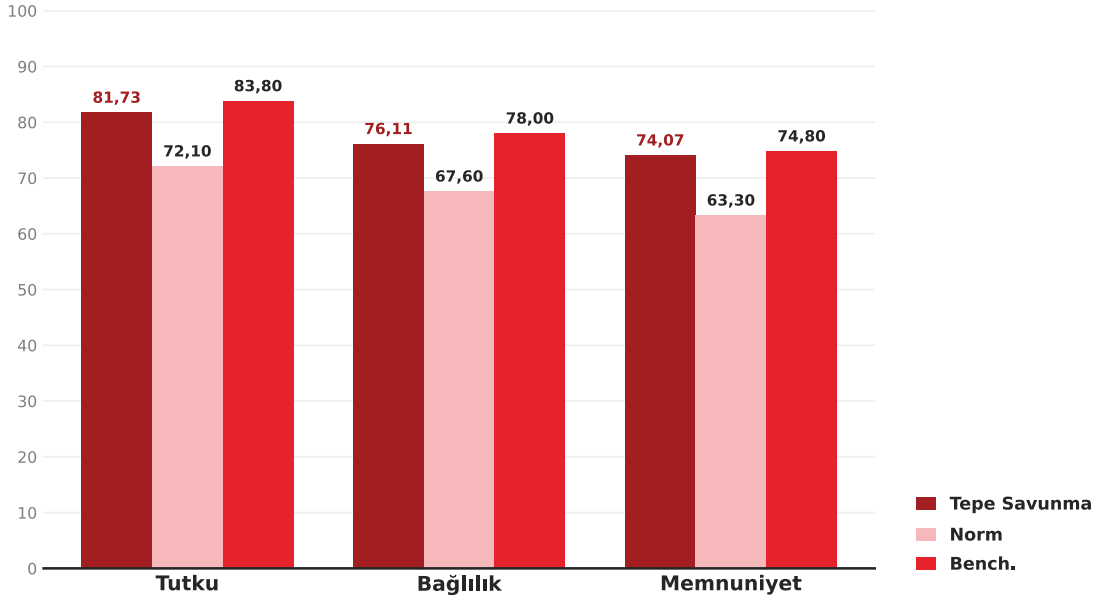
Tüm değerler personel sayısını (kişi) gösterir.

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.

Stratejik Hedefler Tablosu

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

Yönetim Taahhüdü

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

Üst yönetim olarak;

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

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

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

TEPE
KURUMSAL

tepekurumsal.com.tr