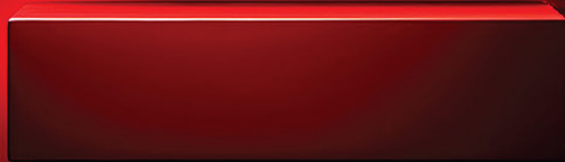




STRATEJİK PLAN VE YOL HARİTASI

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



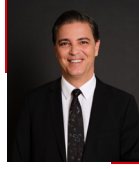
Murat ALTIKARDEŞLER

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



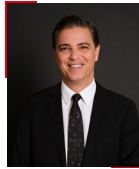
Murat ALTIKARDEŞLER

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



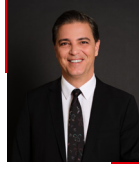
Murat ALTIKARDEŞLER

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



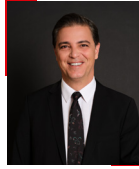
Murat ALTIKARDEŞLER

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



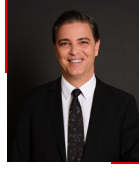
Murat ALTIKARDEŞLER

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



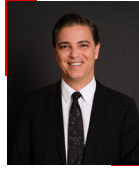
Murat ALTIKARDEŞLER

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

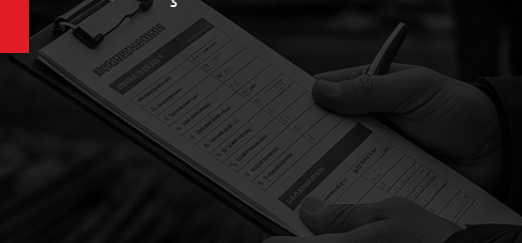
- Sürdürülebilir Büyümeyi Sağlamak
- Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak
- Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

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 ISG

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



■ Mehmet Şükrü Işıkcı

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

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

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

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

■ Tepe İSG Şirket Tanıtımı

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

Tarihçe ve Hukuki Yapı

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

Çekirdek İş Modeli ve Değer Önerisi

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

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

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

■ Tepe İSG Tarihçesi

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

Kurumsal Köken ve İSG Kültürü

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

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

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

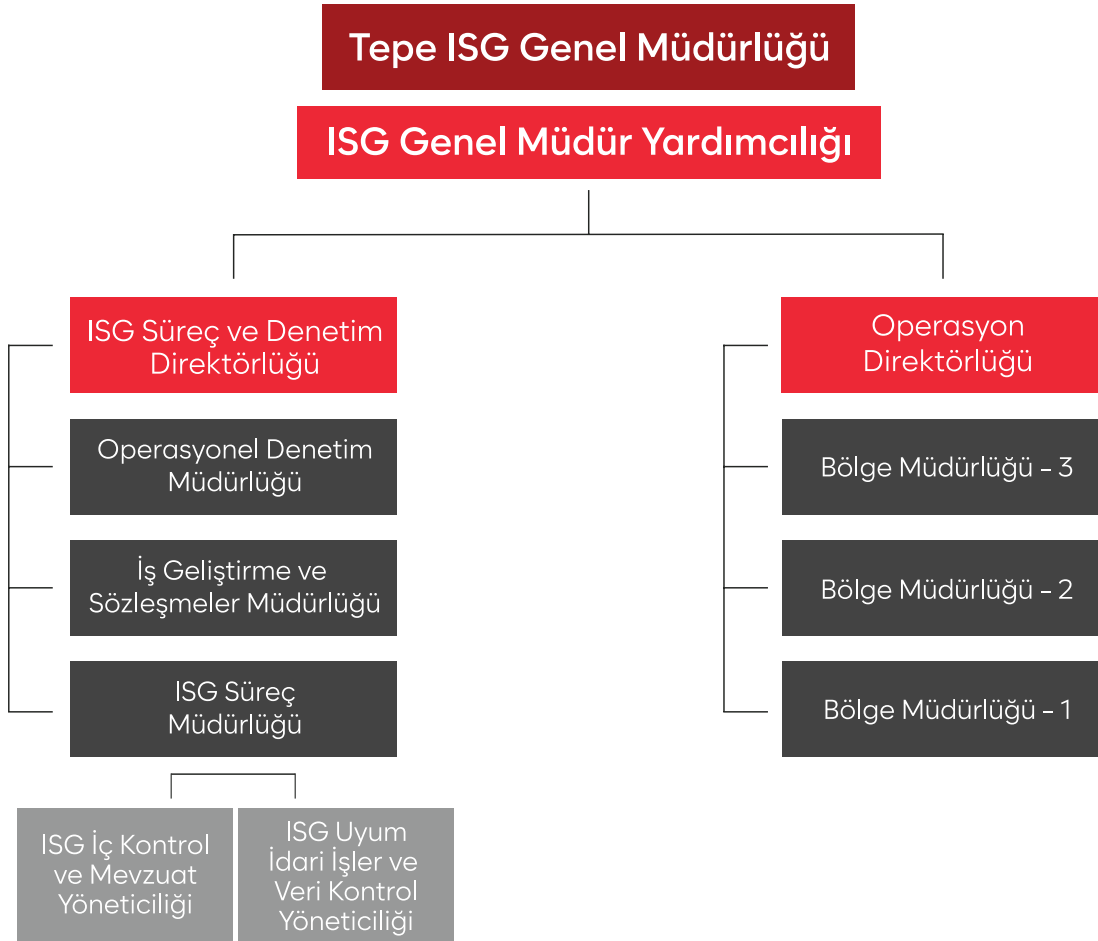
Stratejik Büyüme Aşamaları

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

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

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

Tepe ISG Organizasyon Şeması



Tepe ISG Vizyon Amaç ve Temel Değerler

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

Vizyon

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

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

Amaç

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

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

Temel Değerler

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

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

Ürün ve Hizmet Tanıtımı

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

Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri (OSGB)

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

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

Katma Değerli ve Özel Denetim Hizmetleri

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

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

Tepe Akademi ve Eğitim Çözümleri

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

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

Dijital İSG ve Entegre Çözümler

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

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

Müşteri ve Ürün Analizi

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

Müşteri Segmentasyonu ve Profili

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

A. Grup İçi ve Büyük Kurumsal Müşteriler

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

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

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

B. OSB/Teknokent ve Sanayi Odaklı KOBİ'ler

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

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

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

Altın Standart

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

Bu standarttı yakalamak için olması gereken veya ilerlenmesi gereken alanlar:

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

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

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

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

Ürün Analizi ve Portföy Konumlandırması

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

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

Pazarlama ve Satış Stratejilerine Etkisi

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

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

Marka Analizi

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

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

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

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

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

Marka Konumlandırması: "Altın Standart"

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

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

Marka Zayıflıkları ve İletişim Bariyerleri

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

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

Marka Geliştirme Stratejisi (2026-2030)

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

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

Operasyonel Durum Analizi

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

Hizmet Sunumu ve Kapsamı

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

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

Teknolojik Entegrasyon ve Dijitalleşme

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

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

Operasyonel Verimlilik Bariyerleri

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

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

Finansal Durum Analizi

Giriş ve Stratejik Konumlandırma

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

Kurumsal Teminat ve Finansal Güçlü Yönler

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

■ A. Yüksek Kurumsal İtibar ve Finansal Dayanıklılık

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

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

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

Kârlılık Dinamikleri ve Finansal Risk Analizi

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

■ A. Makroekonomik Kırılganlıklar (Tehditler)

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

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

■ B. Operasyonel Kârlılık Metriği: Kurumsal Maliyet Yönetimi

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

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

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

Büyüme Stratejileri

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

■ A. Dijitalleşme ile Maliyet Kontrolü

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

■ B. Güçlü Finansal Altyapının Oluşturulması

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

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

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

SWOT Analizi

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

■ Güçlü Yönler

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

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

■ Zayıf Yönler

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

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

S**W**

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

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

■ Fırsatlar

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

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

■ Tehditler

Şirketin pazar pozisyonunu ve kârlılığını olumsuz etkileyebilecek dış faktörler aşağıdadır:

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

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

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

Pestle Analizi

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

■ Politik Faktörler

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

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

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

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

■ Ekonomik Faktörler

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

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

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

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

■ Sosyo-Kültürel Faktörler

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

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

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

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

■ Teknolojik Faktörler

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

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

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

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

■ Yasal Faktörler

Yasal çerçevenin istikrarı ve denetim disiplini, pazarın kalitesini belirlemektedir.

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

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

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

■ Çevresel Faktörler

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

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

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

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

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

Pazar ve Rekabet Analizi

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

Türkiye İSG Pazarı Yapısı ve Büyüme Dinamikleri

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

■ A. Pazarın Büyüme Kaldırıcı: Zorunlulukların Genişlemesi

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

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

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

■ B. Ekonomik Baskı ve Fiyat Hassasiyeti

Ekonomik koşullar, müşterilerin satın alma davranışlarını doğrudan etkilemektedir:

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

Teknolojik Trendler ve Dijital Farklılaşma

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

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

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

Rekabet Analizi ve Konumlandırma

Tepe İSG, pazarda iki ana rakip kategorisinde yer almaktadır:

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

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

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

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

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

■ B. Dolaylı ve Entegre Hizmet Rakipleri

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

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

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

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

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

İç ve Dış Kaynaklar (Kaynakça)

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

HR Bilgileri (Demografik Yapı)

YAŞ DAĞILIMI

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

EĞİTİM DAĞILIMI

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

KIDEM DAĞILIMI

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

CİNSİYET DAĞILIMI

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

ÇALIŞAN SAYISI (MY / BY)

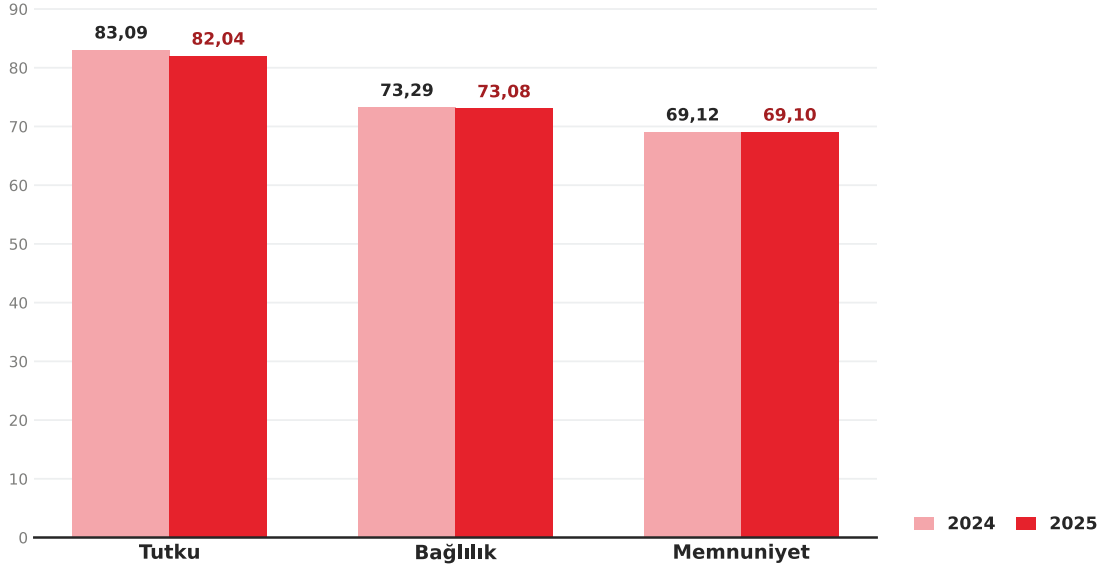
MY	BY	TOPLAM
0	277	277

MEDENİ DURUM

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

Çalışan Memnuniyet Anketi

Genel Memnuniyet Geçmiş Yıl Karşılaştırması



Stratejik Tema-Odak-Hedefler

Stratejik Temalar Çerçevesinde Belirlenen Stratejiler ve Hedefler

Stratejik Dönüşümün Temel Taahhüdü

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

Stratejik Temalar ve Stratejik Odaklar

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

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

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

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

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

Müşteri Teması (Odak 1)

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

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

Çalışan Teması (Odak 4)

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

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

Sürdürülebilir Gelecek Teması (Odak 2, 3 & 5)

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

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

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

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

Stratejik Odaklara Yönelik Stratejiler ve Detaylı Hedefler

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

O.1: Müşteri Memnuniyetinde Öncü Çözüm Ortağı Olmak

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

O.2: Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak

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

O.3: Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşmak

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

O.4: Çalışan Markası Olmak

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

O.5: Sürdürülebilirliğe ve Geleceğe Yatırım Yapan Şirket Olmak

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

Gelişim Planı

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

Operasyonel Projeksiyonlar

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

Müşteri Segmentlerine Göre Büyüme Projeksiyonu

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

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

Bölgesel Büyüme Projeksiyonu

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

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

İnsan Kaynağı ve İstihdam Projeksiyonu

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

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

Finansal Projeksiyonlar

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

■ Finansal Varsayımlar

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

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

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

Projelendirilmiş Nakit Akım Tablosu (Özet)

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

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



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