

Bankacılık Sektöründe Oyunlaştırma ve Performans İlişkisi: Bir Banka Örneği

Tunahan ÖZ 

Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama Yönetimi, İstanbul, Türkiye
tunahanoz@gmail.com

Makale Bilgileri

ÖZ

Makale Geçmişi

Geliş: 18/05/2022

Kabul: 29/06/2022

Yayın: 30/06/2022

Anahtar Kelimeler:

Oyunlaştırma,
Performans, Banka
Performansı, İş Gücü
Performansı

JEL Kodları: C70,
G20, G21

Bu araştırmanın amacı, oyunlaştırmanın bankacılık performansı üzerindeki etkisini göstermektir. Çalışmada vaka analizi yönetimi kullanılmıştır. İlgili bankanın üç farklı şube tipinden birinde oyunlaştırma projesi yapılmıştır. Oyunlaştırma projesi yapılmadan önce ve oyunlaştırma projesi yapıldıktan sonra şube türlerinin ortalama performans değerlerine bakılmıştır. Sonuç olarak, performans açısından oyunlaştırma projesi yapılan şube türünün diğer şube türlerinden nasıl farklılaştığı tespit edilmiştir. Bankanın üç ayrı şube türünün bir tanesinde oyunlaştırma projesi yapılmıştır. Diğer şube türlerinde ise oyunlaştırma projesi yapılmamıştır. Şube türleri oyunlaştırma projesinin kriterleri olan bireysel fon toplama, bireysel fon kullandırma, kredi kartı satışı, dijital müşteri, mikro fon toplama, mikro nakdi risk ve mikro aktif müşteridir. Oyunlaştırma projesi yapılan şube türünün, diğer şube türlerine göre ilgili proje süresince tüm kriterlerde daha çok pozitif performans gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada öncelikle başarılı oyunlaştırma kurgusunda dikkat edilecek konular ifade edilmiştir. Sonrasında ise oyunlaştırmanın bankacılık performansı üzerindeki pozitif etkisi açıklanmıştır. Çalışma diğer kurum ve kuruluşlarca uygulanabilir nitelikte olması sebebiyle özgün olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gamification and Performance Relationship in the Banking Sector: An Example of a Bank

Article Info

ABSTRACT

Article History

Received: 18/05/2022

Accepted: 29/06/2022

Published: 30/06/2022

Keywords:

Gamification,
Performance, Bank
Performance,
Workforce Performance

Jel Codes: C70, G20,
G21

The purpose of this research is to show the effect of gamification on banking performance. Case analysis management was used in the study. A gamification project was carried out in one of the three different branch types of the relevant bank. Before the gamification project and after the gamification project, the average performance values of the branch types were examined. As a result, it has been determined how the branch type for which the gamification project is made differs from other branch types in terms of performance. A gamification project was carried out in one of the three different branch types of the bank. In other branch types, no gamification project has been carried out. Branch types are individual deposit, individual credit, credit card sales, digital customer, micro deposit, micro credit risk and micro active customer, which are the criteria of the gamification project. It has been determined that the type of branch for which the gamification project is carried out has more positive performance in all criteria during the relevant project than other types of branches. In the study, first of all, the issues to be considered in successful gamification were expressed. Afterwards, the positive effect of gamification on banking performance is explained. Since the study is applicable to other institutions and organizations, it is thought that it is original and will contribute to the literature.

Atıf/Citation: Öz, T. (2022). Bankacılık Sektöründe Oyunlaştırma Ve Performans İlişkisi: Bir Banka Örneği *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 120-131.



"This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0)"

GİRİŞ

Oyun kavramının tarihinin, insanoğlunun var olması kadar eski olduğu tahmin edilmektedir. İnsanlar oyunu, yıllarca bir sosyalleşme ve eğlence aracı olarak kullanmışlardır. Halen insanlar oyunu hayatının bir yerlerine entegre ederek yaşamlarını sürdürmektedir (Yılmaz, 2018: 16). Eğer insanlar oynadıkları oyundan keyif alıyorsa, zamanlarının nasıl geçtiğini anlamakta güçlük çekmektedir. Gün sonunda oyunda geçen vakit insanların eğlence olarak ayırdıkları vakit olarak değerlendirilmekte ve insanlar buna zaman kaybı olarak bakmamaktadır. Özellikle küçük çocukların büyüme dönemlerinde arkadaşları ile oynadıkları oyunlar, onlar için eğlenceli vakit geçirmenin dışında, kişisel gelişimlerini tamamlamasını sağlamaktadır. Çocuklar oyunlar yardımıyla birçok yeteneğini geliştirmektedir.

İnsanların davranışlarını oyun dinamikleri vasıtasıyla değiştirmeye ise oyunlaştırma denilmektedir (Özkan ve Samur, 2017: 859). Son yıllarda birçok kurum çeşitli oyunlaştırma projelerini hayata geçirmektedir. Buradaki amaç, insanların zorunlu olarak yaptığı veya rutine bağladığı iş hedeflerini, bir zorunluluktan ziyade oyunmuş gibi yapmalarını sağlamaktır. Başarılı oyunlaştırma projelerinde çalışanların, aynı oyunlarda olduğu gibi eğlenceli vakit geçirmenin yanında, yapmak zorunda olduğu işini keyifli bir şekilde yapması ve kişilerde uzun vadeli davranış değişikliği amaçlanmaktadır (Yılmaz, 2018: 29).

Bu çalışmada Türkiye'nin orta ölçekli bir bankasında şampiyonlar ligi temalı bir oyunlaştırma projesi anlatılmıştır. Bankanın üç farklı şube türü bulunmaktadır. Bu şube türlerinin bir tanesinde oyunlaştırma projesi yapılmıştır. Diğerlerinde ise oyunlaştırma projesi yapılmamıştır. Oyunlaştırma projesi öncesi ve sonrası baz alınacak şekilde, bankanın şube türlerine göre ortalama performans karşılaştırması yapılmıştır. Karşılaştırılan kriterler oyunlaştırmanın yapıldığı kriterler olan bireysel fon toplama, bireysel fon kullandırım, kredi kartı satışı, dijital müşteri, mikro fon toplama, mikro nakdi risk ve mikro aktif müşteridir. Bu kriterler aynı zamanda bankacılığın ana performans kriterleridir. Çalışmada oyunlaştırma projesi yapılan şube türünün, diğer şube türlerinden pozitif bir şekilde performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Oyunlaştırma projesinin somut çıktılarının yanında motivasyonel çıktıları da ayrıca ifade edilmiştir.

Diğer kurum ve kuruluşlar çalışmada ifade edilen detayları inceleyip bu kurguyu kendi kurumlarında kolaylıkla tatbik edebilir. Tüm bu özellikleri sebebiyle özgün ve literatüre katkı sağlayacak bir çalışma niteliğindedir.

Çalışma giriş, kavramsal çerçeve ve literatür taraması, oyunlaştırma kurgusu yapılırken bilinmesi gerekenler, oyunlaştırma örnekleri, örnek bir bankada oyunlaştırma ve performans ilişkisi vaka analizi ve sonuçtan oluşmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Oyun

Oyun kavramının tanımı tarih boyunca birçok insan tarafından farklı şekillerde yapılmıştır. Oyunun ilk olarak ne zaman oynandığı bilinmese de insanoğlunun var olma dönemine dayanan bir geçmişinin olduğunu söylemek hata olmayacaktır (Karataş, 2014: 316). Bir örnek verecek olursak, çeşitli arkeolojik kayıtlarda Mısır'da yaklaşık 5.000 yıllık "Senet" ismi verilen bir oyunun kalıntıları bulunmuştur (Piccione, 1980: 1).

İnsanoğlu tarih boyunca doğayı, dünyayı ve evreni hep algılamaya ve tanımlamaya çalışmıştır (Yılmaz, 2022: 99). Yine insanlar bir araya geldiklerinde, eğlenceli vakit geçirmek için çeşitli araç ve gereçlerle oyunlar üretmişlerdir. İnsanlar birbirleriyle oynadıkları oyunlar sayesinde sosyalleşme fırsatı elde etmişlerdir (Yılmaz, 2018: 16). Oyunun oynandığı ilk günden itibaren üzerinden yıllar geçmiş olsa da insanoğlunun oyuna bakış açısı hiç değişmemiştir. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de oyunlar popülerliğini sürdürmeye devam etmektedir.

Freud'a göre oyun, çocukların duygularını ve içgüdülerini gösterdiği davranışlardır (Koçyiğit vd, 2007: 333). Erikson'a göre oyun, egodur. Çocuklar yetişkinliğe erişim sürecinde oyun oynamakta ve gelişimlerini tamamlama sürecinde ciddi yolk kat etmektedir. Piaget'e göre oyun, çocukların sorumluluk almayı öğrendiği ve yetişkinlikteki rollerine hazırlandığı süreçtir. Montessori'ye göre oyun, çocuğun en temel işidir. Montaigne'ye göre oyun ise çocuğun en ciddi uğraşı olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2020: 19).

1938 yılında oyun kuramının oluşturucusu olan Huizinga'nın "Homo Ludens – Oyunun Toplumsal İşlevi Üzerine Bir Deneme" çalışmasında oyun şu şekilde ifade edilmektedir. Oyun, tanımı itibarıyla bütünsel olarak ele alınmalıdır. Oyunun; oyuncular tarafından kavranıp, derlenip, oyunun kendisi, içeriği ve fonksiyonlarıyla açıklamalarda bulunulması gerekmektedir (Yağcı ve Çabuk, 2021: 281).

1.2. Oyun Teorisi

Oyun teorisi, çeşitli olasılıklar içinden en doğru stratejiyi belirleme yöntemidir (Madani, 2010: 226). Oyun teorisi; oyun, oyuncu ve strateji kavramlarının bileşiminden oluşmaktadır (Yağcı ve Çabuk, 2021: 281). Oyun teorisi, sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında kullanılmaktadır. Bunlar; pazarlama, işletme, iktisat, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi, sosyoloji ve psikoloji vb. (Yalçıntaş, 2015: 250).

Oyun teorisi ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; rekabetçi oyun teorisi ve kooperatif oyun teorisidir. Rekabetçi oyun teorisinde bireylerin nasıl karar verdiği açıklanırken, kooperatif oyun teorisinde koalisyonların fayda ve maliyetleri nasıl paylaştığı incelenmektedir. Oyun teorisi hakkında bilgi sahibi olan kimseler, dahil oldukları oyunları kesinlikle kazanacak denilemese de stratejik farkındalığa sahip olmaları sebebiyle rekabette daima avantaj sahibi olmaktadır. İş dünyasının kendine özgü kuralları bulunmaktadır. Çalışanlar oyun teorisine hâkim oldukları takdirde, doğru oyunu yani kazanmanın mümkün olduğu oyunu oynayıp, kendilerini yöneticilerine gösterebilme fırsatı elde edebilmektedir (Ertemel, 2020: 21-23).

1.3. Oyunlaştırma

Oyunlaştırma kavramı ilk olarak 2002 yılında Nick Pelling tarafından ifade edilmiştir (Marczewski, 2012: 3). Oyunlaştırma'nın duayen isimlerinden Sebastian Deterding'e göre oyunlaştırma; ana konusu oyun olmayan ürün ve hizmetlerde oyun dinamiklerinin kullanılarak insanların davranış modellerini şekillendirmektir (Deterding vd, 2011: 13). Juho Hamari'ye göre oyunlaştırma; çeşitli ürün ve hizmetlerin motivasyonel unsurlarla zenginleştirilerek insanlarda davranışsal çıktılar sağlamasıdır (Hamari vd, 2014: 3026). Nielsen Van Der ve Ercan Altuğ Yılmaz ise oyunlaştırmayı, gerçek hayattaki motivasyon problemlerini oyun tasarım teknikleri ile uzun vadede çözmeye çalışan iş modelidir diye tanımlamışlardır (Yılmaz, 2018: 29).

Albert Einstein; önce oyunun tüm kurallarının öğrenilmesi gerektiğini, daha sonra ise o oyunun herkesten daha iyi oynanılması gerektiğini ifade etmiştir (Yılmaz, 2018: 148). Bu sözün oyunlaştırma kurgusu yapacaklara çok kıymetli bir tavsiyesi bulunmaktadır. Eğer ki başarılı bir oyunlaştırma projesi yapılmak isteniyorsa, oyunun sahip olduğu ve yüzyıllardır devam eden güçlü motivasyonunu içeren oyun kurallarının iyice öğrenilmesi gerekmektedir. Bu bilgilere hâkim olan kimseler, kolaylıkla başarılı oyunlaştırma projelerini kurgulayabilirler.

Gabe Zichermann; oyunlaştırmayı %75 psikoloji, %25 ise teknoloji olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2018: 26). Oyunlaştırmayı kurgulayacak olan kurumlar bu tanımlamayı iyi özümsemelidir. Başarılı bir oyunlaştırma kurgusu için teknolojik ihtiyaçların tamamlanmasına odaklanmak yerine, oyunlaştırmının kurgulanacağı uygulayıcı kitlenin ihtiyaçlarına odaklanılmalıdır. Oyunlaştırmayı uygulayacak olanların, oyuncuların psikolojilerine etki edecek bir kurguyla, onların iş hedeflerine ulaşmasına pozitif katkı sağlayacak çalışmalar üzerine fikir yürütmelidir.

2. OYUNLAŞTIRMA KURGUSU YAPILIRKEN BİLİNMESİ GEREKENLER

2.1. Kendini Gerçekleştirme Teorisi

Kendini gerçekleştirme teorisi, Ryan ve Deci tarafından tanımlanmıştır. Kendini gerçekleştirme teorisinde iki farklı motivasyon tanımı bulunmaktadır. Bunlar biri içsel motivasyon, diğeri ise dışsal motivasyondur. Dışsal motivasyon para, rozet, ödül, ceza, maaş, pirim ve terfi gibi somut kavramlardan oluşmaktadır. İçsel motivasyon ise uzmanlık, gönüllülük, değerli bir hedef, ilgi, merak, tutku ve aidiyet gibi soyut kavramlardan oluşmaktadır.

Kurumların kurgulamak istediği oyunlaştırma projeleri sadece dışsal motivasyondan oluşmalı ya da sadece içsel motivasyondan oluşmalı gibi bir tanımlama yapmak doğru değildir. Her iki motivasyon unsurlarını içeren oyunlaştırma kurgularına çalışmak, oyuncuların oyunlaştırma projesini hızlı benimsemelerine katkı sağlayacaktır (Deci ve Ryan, 2000: 1).

2.2. Akış Teoremi

Akış Teorimi, Mihaly Csikszentmihaly tarafından tanımlanmıştır. Oyunlaştırma projesi kurgulayacak olanlara bir kılavuz niteliğindedir. Akış Teoremine göre insanoğlu, hayatın akışında kendisini daima akışta tutmaktadır. Eğer başkaları tarafından insanoğluna bir kurgu tasarlanmışsa, oyuncular bu akıştan sıkılabilir veya ilgili akışa sinirlenebilir.

Kurumlar tarafından kurgulanacak olan oyunlaştırma projelerinde oyuncuların görev ve sorumlulukları dengeli bir şekilde tanımlanmışsa, o zaman ilgili akışa dahil olmuş oyuncular uzun süre akışta kalabilir. Oyuncuların akışta kalmasının yanı sıra, oyunun sağlayacağı katma değerler sayesinde oyunlaştırmanın kurgulandığı alanda çeşitli kişisel gelişim çıktıları da ortaya çıkabilir.

Akış teoreminde olması gereken başlıca unsurlar kısaca şu şekilde ifade edilmektedir; net amaçlar, anında geribildirim, zorluk ve yetenek eşleşmesi, derin konsantrasyon, kontrolde olma duygusu, zamanının akışının değişmesi ve aktivitenin kendiliğinden içsel ödüllü olarak değerlendirilmesi.

- **Net Amaçlar:** Oyunlaştırma projesine dahil olmuş kimsenin amacı; basit, sade, anlaşılır ve net olmalıdır. Oyuncu, ilgili amacını tamamladığında bir sonraki bölüme geçeceğini bilmelidir. İleriki bölümlerde de bu netlik devam etmelidir.
- **Anında Geribildirim:** Oyunlaştırma projesine dahil olmuş kimse, yaptığı hareketlerin sonucunu net görebilmelidir. Örneğin, oyuncuya gösterilen puan durumuyla oyuncu konumunu rahatlıkla anlayabilmektedir. Ayrıca yine oyuncu ilgili puan durumunda neler yaparsa yukarılara çıkabileceğini, yine neler yaparsa daha da aşağıya ineceğini kolaylıkla anlayabilmelidir.
- **Zorluk ve Yetenek Eşleşmesi:** Her oyun kolay başlamaktadır. Oyuncular seviye atladıkça oyunun zorluk derecesi artmaktadır. Eğer oyun baştaki zorluk derecesinde kalacak olursa, oyuncunun bir süre sonra sıkılması beklenmektedir. Tam tersini düşünecek olursak, oyun daha ilk seviyede çok zor başlamışsa, bu sefer de oyuncunun erkenden sıkılması beklenmektedir. Oyunlaştırma kurgusu yapacak kimseler, bu dengeyi iyi gözetmelidir.
- **Derin Konsantrasyon:** Oyun, her ne kadar eğlence unsuru gibi gözüksün de, aslında ciddi bir şeydir. Oyuncular oyunlarda uzun süreler yüksek konsantrasyon ile oynamaktadırlar. Günümüzde sırf bu yüzden profesyonel oyuncular kendilerine özel dikkatini dağıtmayacak sandalyeler satın almaktadır. Oyunlaştırma kurgusunda bulunacak kimseler tasarlayacakları oyunda, oyuncularının dikkatini iş hedeflerine yüksek konsantrasyonla çekmeyi başarmaları gerekmektedir.
- **Kontrolde Olma Duygusu:** Oyun, nihayetinde bir oyundur. Oyunlaştırma kurgusunda bulunacak kimseler, oyuncuların kendilerini kaptırabilecekleri bir oyun ile yanlış şeyler yapmasının önüne geçmelidirler. Oyunlaştırma projelerinde oyuncuların yapması muhtemelen kötü durumlara sebep olacak şeylere mahal verilmemelidirler.
- **Zamanın Akışı Değişir:** Oyunlaştırma kurgusunda bulunan kimseler ilgili çalışmasını başarılı şekilde yapabilmişlerse, oyuncular zamanlarının nasıl geçtiğini anlamlandırmakta zorluk çekeceklerdir. Asıl hedefte bu olmalıdır. Oyuncu uzun süre iş hedefleri doğrultusunda vaktini geçirirken, bu zaman diliminde mutlu olmalıdır.
- **Aktivitenin Kendiliğinden İçsel Ödüllü Olarak Değerlendirilmesi:** Oyunlaştırma kurgusunu yapanlar oyunu öyle güzel kurgulamalı ki, oyuncu seviyeleri birer birer atlarken belirli dönem sonrasında oyuncu kendi içsel motivasyonunu sağlar duruma gelmelidir (Csikszentmihalyi, 2014: 240-243).

2.3. Kanca Modeli

Kanca Modeli, Nir Eyal ile Ryan Hoover tarafından tanımlanmıştır. Oyunlaştırma kurgusu yapacaklar için çok değerlidir. Birçok oyunda bu model benimsenmiştir. Model dört ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; tetikleyici, davranış, değişken ödül ve yatırımdır.

- Tetikleyici: Oyunlaştırma kurgusunda bulunan kimselerin, oyunculara yaptıkları ilk çağrı olarak ifade edilmektedir.
- Davranış: Oyunlaştırma kurgusunda yer alan oyuncuların, tetikleyicinin ardından yaptığı davranışlardan oluşmaktadır.
- Değişken Ödül: Oyunlaştırma kurgusunda yer alan oyuncuların, davranışlarının ardından elde ettikleri ödüllerden oluşmaktadır. Oyunculara verilen değişken ödüllerle motivasyonlarının artması beklenmektedir.
- Yatırım: Oyunlaştırma kurgusu içinde yer alan oyuncuların, gelecekte alınacak ödüllerinin umudu ile standart hale getirilen davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır. (Eyal, 2014: 3).

2.4. SAPS Ödül Modeli

SAPS Ödül Modeli, Gabe Zichermann tarafından tanımlanmıştır. Oyunlaştırma kurgusunda bulunacakların dikkat etmesi gereken bir diğer konu oyunculara verilecek ödüllerdir. Gabe Zichermann, Maslow'ın ihtiyaç piramidini baz alarak bu modeli geliştirmiştir.

Bu modele göre piramidin en altında eşya ödülleri bulunmaktadır. Bir üstünde güç ödülleri bulunmaktadır. Daha üstünde erişim ödülleri bulunurken, en üstte statü ödülü bulunmaktadır. Kısaca, oyuncular başlarda somut ödüllerden tatmin olurken, oyunun ileriki aşamasında daha soyut olan içsel motivasyonlarına etki edecek ödüller beklemektedir (Zichermann ve Cunningham, 2011: 10).

3. OYUNLAŞTIRMA ÖRNEKLERİ

3.1. Oyunlaştırma Temaları

Oyunlaştırma temaları çok farklı şekilde kurgulanmaktadır. Bunlardan bazıları; olimpiyatlar, survivor, şampiyonlar ligi, dragon boat ve adım sayar şeklinde sıralanmaktadır. (Yılmaz, 2020: 41). Olimpiyat kurgusu oyunlarıyla şirketlerde sanki ülkeye puan kazandıracak algısında çalışanlara motivasyon sağlanmaktadır. Bu motivasyonla verimlilik beklenmektedir. Survivor kurgusu oyunlarıyla hem güç hem denge stratejisiyle oyunlar kurgulanmaktadır. Adadan birer birer eleme usulüne göre şampiyon belirlenmektedir. Şampiyonlar ligi temasıyla özellikle futbol severlerin ilgiyle takip edeceği oyunlar kurgulanmaktadır. Kura çekimleriyle başlayacak olan bu serüven; çeyrek final, yarı final ve finale uzanan uzun bir maraton olarak kurgulanmaktadır. Drogon boat kurgusunda ise takım halinde çalışmanın gücünü gösterecek oyunlar planlanmaktadır. Bireysellikten takımdaşığa uzanan bu yarış hikayesi, çalışanlara birlik ve beraberliğin aşılmasına fayda sağlamaktadır. Son olarak ise adımsayar oyunlarıyla insanları spora teşvik eden çeşitli alışkanlık kazandırılmaktadır.

3.2. Kurumlarda Oyunlaştırma Örnekleri

Oyunlaştırma son yılların trend konusu olarak birçok şirkette sıkça dillendirilmektedir. Kurumlarda çok çeşitli alanlarda oyunlaştırma örnekleri görmek mümkündür. Dünya genelinde popüler uygulamalardan biri olan Minecraft oyunu, özellikle İngiltere'de birçok okulda öğrencilerin matematik, tasarım ve programlama dillerini geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır (Johnson, Becker, Estrada ve Freeman, 2014: 39).

"Khan Academy" ders kaynaklarını ücretsiz olarak sunduğu ve katılımcılarına çeşitli puan, rozet ve öğrenme hedefleri koyduğu bir çevrimiçi oyunlaştırma platformu oluşturmuştur (Simões, Redondo ve Vilas, 2013: 3). Khan Academy kullanıcılarının geri bildirimlerine göre kullanılan bu oyunlaştırma unsurlarının her biri katılımcılara olumlu motivasyon olarak katkı sağlamaktadır (Light ve Pierson, 2014: 111).

Microsoft, Ribbon Hero ile kullanıcılara MS Office programını öğretmeyi amaçlamaktadır. Kullanıcılara başta aynı görevler verilmekte ve bunları yapmaları beklenmektedir. İlerleyen süreçlerde ise kullanıcıların görevlerinde kullandıkları yöntemlere göre, yeni görevlerde farklılaşmalar olmaktadır. Kullanıcılar görevlerini tamamladıkça puanlar kazanmakta ve kazandıkları bu puanları sosyal medya aracılığı ile paylaşabilmektedir. (Kim, 2013: 98)

LinguaLeo, kullanıcıların yabancı kelime ezberlemesini sağlayacak bir uygulamadır. Kullanıcılar kahramanı olan aslanı, yeni kelimeler ezberleyerek doyurmaya çalışmaktadır. Yine kullanıcılar

arkadaşlarını uygulamaya dahil ederek aslan sürüleri oluşturmaya çalışmaktadır. Sürüde liderlik için yarışan kullanıcılar için dil öğrenme, zevkli bir şekilde yapılmaya çalışılmaktadır (Çağlar, 2015: 88).

Oyunlaştırmanın faydasını ölçümlemek adına Sillaots bir çalışma yapmıştır. Lisans ve yüksek lisans öğrencilerini 3 derste uyguladığı oyunlaştırmanın onlarda akış hissi verip vermediğini ölçümlemek istemiştir. Çalışmasını anketle ölçümlemiştir. Dersler için hedef, puan ve seviye gibi çeşitli öğrenme aktiviteleri uygulanmıştır. Sonuçlara göre öğrenenlerin %88'i derslerle ilgili pozitif yönde yansımaları sahip olmuştur. (Sillaots 2014: 4)

4.ÖRNEK BİR BANKADA OYUNLAŞTIRMA ve PERFORMANS İLİŞKİSİ VAKA ANALİZİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, oyunlaştırmanın banka şubelerinin performansı üzerindeki etkisini göstermektir. Çalışmada, Türkiye'nin orta ölçekli bir bankasının oyunlaştırma projesi ele alınmış ve "vaka analizi" yöntemi uygulanmıştır.

Bu bankanın üç farklı şube türü bulunmaktadır. Bunlar perakende şubeler, kobi şubeler ve karma şubelerdir. Bu üç farklı şube türünün bir tanesi olan perakende şubeler için bir oyunlaştırma projesi yapılmıştır. Diğer şube türlerinde ise aynı dönemde böyle bir oyunlaştırma projesi yapılmamıştır. Bu üç şube türünün ana bankacılık performans kriterlerinde oyunlaştırma projesi öncesi performansları ile oyunlaştırma projesi sonrası performansları incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yönteminde, örnek bankanın üç farklı şube türü için ana bankacılık performans kriterleri baz alınmıştır. Bunlar; bireysel fon toplama, bireysel fon kullandırım, kredi kartı satışı, dijital müşteri, mikro fon toplama, mikro nakdi risk ve mikro aktif müşteridir.

Bu üç farklı şube türü için, bankanın performans yönetimi müdürlüğü şubelerin potansiyellerine göre sene başında hedefler dağıtmıştır. Şubeler sene içinde bu hedef kalemlerinde gerçekleştirmeler yapmaktadır. Çalışmada şube türlerine göre şubelerin ilgili hedef kalemlerinde gerçekleşen sonuçlarının, hedef sonuçlarına olan ortalama oranları kullanılmıştır.

4.3. Vaka Analizi

İlgili bankada uygulanan oyunlaştırma projesi futbol teması üzerine kurgulanmıştır. Bankanın perakende şubeleri için tasarlanan oyunlaştırma projesinde, her bir perakende şube ayrı birtakım olarak ele alınmıştır. Her şube kendine özgü birer arma oluşturmuştur. Perakende şube temsilcileri oyunlaştırma projesinin iç lansmanın yapıldığı zaman genel müdürlükte ağırlanmış ve profesyonel futbol kulüplerinin lig başında yaptığı gibi kura çekmek suretiyle ilgili yılın fikstürü belirlenmiştir.

Bankanın perakende şubeleri her hafta birbirleri ile maçlar yapmaktadır. İlgili maçlarda yukarıda belirtilen her bir performans kriteri, ayrı bir gol olarak tanımlanmıştır. Süre ise haftalık olarak hesaplanmaktadır. Her hafta başında, bir önceki haftaya göre değişimler hesaplanmakta ve ilgili haftanın maç sonuçları ilan edilmektedir. Maç sonuçlarına göre puan durumu belirlenmektedir. Galibiyet alan şube üç puan, berabere kalan şube bir puan, mağlubiyet alan şube ise sıfır puan almaktadır. Gol sayısı futbolda olduğu gibi önem arz etmektedir. Sebebi, ilgili şube ne kadar çok gol yemeden atarsa, o kadar çok averaj sahibi olmaktadır. Sene sonunda aynı puana sahip olan şubeler arasında averaja bakılarak puan durumu sıralaması yapılmaktadır.

Örnek verecek olursak, ilgili haftada A şubesi ile B şubesi maç yapmışlardır. A şubesi ilgili haftada B şubesine göre daha fazla bireysel fon toplama gerçekleştirdiyse, A şubesi bireysel fon toplama kaleminde B şubesine bir gol atmış sayılmaktadır. A şubesinin ilgili haftada B şubesine göre bireysel fon kullandırım ve dijital müşteri sayısında da daha iyi performans gösterdiğini düşünürsek, bu durumda A şubesi B şubesine toplamda üç gol atmıştır. B şubesi ilgili haftada A şubesine göre daha fazla mikro fon toplama, mikro nakdi risk ve mikro aktif müşteri elde etmişse, B şubesi de A şubesine üç gol atmış sayılmaktadır. Her iki şube de ilgili haftada aynı sayıda kredi kartı satışı yapmışlarsa, bu durumda iki şubede kredi kartı satışında gol atamamış sayılmaktadır. Yukarıda belirttiğimiz kriterler doğrultusunda A şubesi ile B şubesi birbirine üç gol atmışlar ve maç berabere bitmiştir. Bu durumda her iki şube de birer puan almış, averaj olarak ise aynı kalmışlardır. Eğer maçta A şubesi dört gol, B şubesi ise üç gol

atmış olsaydı; A şubesi maçı kazanacak ve üç puan sahibi olacaktır. Ayrıca, A şubesinin artı bir averajı olacaktır. B şubesi ise, maçı kaybettiği için hiç puan alamayacak ve eksi bir averajı olacaktır.

Perakende şubeler için hazırlanan bu oyunlaştırma projesinde lig tamamlandığında ilk sekiz takım bir üst tura yükselmektedir. Birinci takım ile sekizinci takım, ikinci takım ile yedinci takım, üçüncü takım ile altıncı takım ve dördüncü takım ile beşinci takım çeyrek finalde eşleşmektedir. Bu maçların galibi olan dört takım yine çapraz eşleşmelerle yarı finali oynamaktadır. Yarı final galibi olan iki takım ise final maçını oynayarak, turnuvanın şampiyonu belirlenmektedir.

Perakende şubeler için kurgulanan bir oyunlaştırma projesinde her hafta galip gelen takım ve berabere kalan takımlar için şube çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak üzere temsil ağırlama bütçeleri verilmektedir. Bu bütçeler şubeler tarafından çeşitli sosyal faaliyetlerde kullanılmaktadır.

Bankanın perakende şubeler için kurgulanan oyunlaştırma projesi 2019 yılının Mayıs ayında başlamış ve aynı yılın Ekim ayında tamamlanmıştır. Bu bankanın diğer şube türlerinde ise bu dönemde herhangi bir oyunlaştırma projesi yapılmamıştır. Çalışmada öncelikle 2019 yılının Mayıs ayında bu üç tür şubenin yukarıda bahsedilen yedi kalemde performans ortalaması (gerçekleşen/hedef) gösterilmiştir. Sonrasında, yine aynı yılın Ekim ayında bu üç tür şube için yukarıda bahsedilen yedi kalemde performans ortalaması (gerçekleşen/hedef) gösterilmiştir. Daha sonra ise şubelerin aynı kriterler doğrultusunda beş aylık performans değişimleri (gerçekleşen/hedef) gösterilmiştir.

Sonuç olarak oyunlaştırma projesinin yapıldığı perakende şubelerin ortalamasının, diğer şube türlerinin ortalamasından nasıl farklılaştığı değerlendirilmiştir.

Tablo 1. İlginin Bankanın Mayıs Ayında Şube Türlerine Göre Performans/Hedef Değerleri, 2019

2019 Mayıs (%)	Perakende Şubeler	Kobi Şubeler	Karma Şubeler
Bireysel Fon Toplama	% 167,8	% 114,1	% 113,6
Bireysel Fon Kullanım	% 89,4	% 98,7	% 99,6
Kredi Kartı Satışı	% 118,4	% 122,8	% 118,4
Dijital Müşteri	% 120,6	% 104,4	% 103,7
Mikro Fon Toplama	% 116,4	% 112,9	% 115,2
Mikro Nakdi Risk	% 111,3	% 101,5	% 98,4
Mikro Aktif Müşteri	% 115,3	% 107,7	% 106,8

Kaynak: Kuveyt Türk Katılım Bankası

Tablo 2. İlginin Bankanın Ekim Ayında Şube Türlerine Göre Performans/Hedef Değerleri, 2019

2019 Ekim (%)	Perakende Şubeler	Kobi Şubeler	Karma Şubeler
Bireysel Fon Toplama	% 212,1	% 130,4	% 129,6
Bireysel Fon Kullanım	% 94,7	% 95,5	% 92,2
Kredi Kartı Satışı	% 109,5	% 105,5	% 102,1
Dijital Müşteri	% 135	% 108,2	% 106,1
Mikro Fon Toplama	% 148,2	% 128,1	% 125,3
Mikro Nakdi Risk	% 117,3	% 97,5	% 97
Mikro Aktif Müşteri	% 116,6	% 96,9	% 94,3

Kaynak: Kuveyt Türk Katılım Bankası

Tablo 3. İlginin Bankanın Beş Aylık Şube Türlerine Göre Performans/Hedef Değişimi, 2019

Değişim (%)	Perakende Şubeler	Kobi Şubeler	Karma Şubeler
Bireysel Fon Toplama	+% 35	+% 16	+% 16
Bireysel Fon Kullanım	+% 5	-% 3	-% 7
Kredi Kartı Satışı	-% 9	-% 17	-% 16
Dijital Müşteri	+% 15	+% 4	+% 3
Mikro Fon Toplama	+% 32	+% 16	+% 10
Mikro Nakdi Risk	+% 6	-% 4	-% 1,5
Mikro Aktif Müşteri	+% 1,5	-% 11	-% 12

Kaynak: Kuveyt Türk Katılım Bankası

5. SONUÇ

Çalışmada Türkiye'nin orta ölçekli bir bankası ele alınmıştır. Bu bankanın üç farklı şube türü bulunmaktadır. Bunlar perakende şubeler, kobi şubeleri ve karma şubelerdir. Bankanın perakende şubelerinde şampiyonlar ligi temalı bir oyunlaştırma projesi yapılmıştır. Aynı dönemde diğer şube türlerinde ise herhangi bir oyunlaştırma projesi yapılmamıştır. Oyunlaştırma projesinin kriterleri, bankanın ana bankacılık kalemlerinden oluşmaktadır. Bunlar; bireysel fon toplama, bireysel fon kullandırım, kredi kartı satışı, dijital müşteri, mikro fon toplama, mikro nakdi risk ve mikro aktif müşteriden oluşmaktadır.

Bankanın performans yönetimi müdürlüğü tarafından sene başında şubelere dağıtılan bu hedefler, bankanın pazarlama müdürlükleri tarafından yıl boyunca takip edilmektedir. İlgili proje hiç yapılmamış olsaydı da, bu şubelerin tamamının hedeflerini gerçekleştirmeye çalışması beklenmekteydi. İlgili oyunlaştırma projesinin bu hedefleri gerçekleştirmek konusunda nasıl etki ettiği, aşağıda detaylarıyla belirtilmiştir.

Bireysel Fon Toplama: Oyunlaştırma projesi öncesinde perakende şubeler, diğer şube türlerine göre daha iyi performans göstermektedir. Oyunlaştırma projesi tamamlandığında da perakende şubeler diğer şubelerden daha iyi performans göstermeye devam etmiştir. İlgili 5 ayda perakende şubeler %35 daha fazla performansını arttırırken, diğer şube türleri %16 artış sağlayabilmişlerdir. Sonuç olarak, bu kalem özelinde oyunlaştırmanın olumlu sonucu gözlemlenmiştir.

Bireysel Fon Kullandırım: Oyunlaştırma projesi öncesinde perakende şubeler, diğer şube türlerine göre daha kötü performans göstermektedir. Oyunlaştırma projesi tamamlandığında ise perakende şubeler diğer şubeler ile aynı performans gösterme başarısı elde etmiştir. İlgili 5 ayda perakende şubeler %5 daha fazla performansını arttırırken, diğer şube türleri bu kalemde azalış göstermişlerdir. Sonuç olarak, bu kalem özelinde oyunlaştırmanın olumlu sonucu gözlemlenmiştir.

Kredi Kartı Satışı: Oyunlaştırma projesi öncesi perakende şubeler, diğer şube türleriyle benzer performans göstermektedir. Oyunlaştırma projesi tamamlandığında ise perakende şubeler, diğer şubelerden daha iyi performans gösterme başarısı elde etmiştir. İlgili 5 ayda tüm şubeler performansını düşürmüştür. Perakende şubeler diğer şubelere göre daha az performans düşüklüğü göstermiştir. Sonuç olarak bu kalem özelinde oyunlaştırmanın olumlu sonucu gözlemlenmiştir.

Dijital Müşteri: Oyunlaştırma projesi öncesinde perakende şubeler, diğer şube türlerine göre daha iyi performans göstermektedir. Oyunlaştırma projesi tamamlandığında da perakende şubeler diğer şubelerden daha iyi performans göstermeye devam etmiştir. İlgili 5 ayda perakende şubeler %15 daha fazla performansını arttırırken, diğer şube türleri %3 - %4 bandında artış sağlayabilmişlerdir. Sonuç olarak, bu kalem özelinde oyunlaştırmanın olumlu sonucu gözlemlenmiştir.

Mikro Fon Toplama: Oyunlaştırma projesi öncesi perakende şubeler, diğer şube türleriyle benzer performans göstermektedir. Oyunlaştırma projesi tamamlandığında ise perakende şubeler, diğer şubelerden daha iyi performans gösterme başarısı elde etmiştir. İlgili 5 ayda perakende şubeler %32 daha fazla performansını arttırırken, diğer şube türleri %16 - %10 bandında artış sağlayabilmişlerdir. Sonuç olarak, bu kalem özelinde oyunlaştırmanın olumlu sonucu gözlemlenmiştir.

Mikro Nakdi Risk: Oyunlaştırma projesi öncesinde perakende şubeler, diğer şube türlerine göre daha iyi performans göstermektedir. Oyunlaştırma projesi tamamlandığında da perakende şubeler diğer şubelerden daha iyi performans göstermeye devam etmiştir. İlgili 5 ayda perakende şubeler %6 daha fazla performansını arttırırken, diğer şube türleri bu kalemde azalış göstermişlerdir. Sonuç olarak, bu kalem özelinde oyunlaştırmanın olumlu sonucu gözlemlenmiştir.

Mikro Aktif Müşteri: Oyunlaştırma projesi öncesinde perakende şubeler, diğer şube türlerine göre daha iyi performans göstermektedir. Oyunlaştırma projesi tamamlandığında da perakende şubeler diğer şubelerden daha iyi performans göstermeye devam etmiştir. İlgili 5 ayda perakende şubeler %1,5 daha fazla performansını arttırırken, diğer şube türleri bu kalemde azalış göstermişlerdir. Sonuç olarak, bu kalem özelinde oyunlaştırmanın olumlu sonucu gözlemlenmiştir.

Oyunlaştırma projesi yapacak kurumların dikkat etmesi gereken birkaç önemli nokta bulunmaktadır. Bunların ilki, projeyi uygulayacak olan kimselerin bu çalışmayı içselleştirmesi gerekmektedir. Projeyi organize edenler ne kadar güzel bir proje kurgulamış olursa olsun, uygulayıcılar bu projeyi benimsemediği sürece ilgili çalışmanın başarılı olma olasılığının düşük olması beklenmektedir. Bu çalışmada ilgili projeyi organize edenler, uygulayıcıları iyi analiz etmişlerdir yorumunda rahatlıkla bulunulabilir. Uygulayıcıların futbola olan ilgi ve alakası, projenin uygulayıcılar

tarafından anlaşılmasını kolay kılmıştır. Ayrıca oyunlaştırma kriterleri uygulayıcıların ana hedef kalemlerini etkilediğinden, uygulayıcıların motivasyonunu arttırmıştır denilebilir.

Bu proje özelinde ilgili bankanın üst yönetiminin çalışmayı başından sonuna ilgiyle takip etmesi ve desteklemesi, uygulayıcıların benimsemesini ve projenin başarılı sonuçlanmasında önemli etkisi olmuştur. İlgili proje, uygulayıcıların ilgiyle takip ettiği basit futbol kurallarından oluşmaktadır. Uygulayıcılar tarafından projenin performansı için yapılacak her çalışma, uygulayıcıların ana performansına da etki etmektedir. Projenin uygulanmasının önünde ciddi teknik ve maliyet sıkıntısı olmadığından başarılı olup olmadığı kolaylıkla gözlenebilir durumdadır. Ayrıca ilgili projenin sonrasında projenin olumlu veya olumsuz sonuçları kolaylıkla değerlendirilebilmektedir.

Oyunlaştırma projelerinin ortaya çıkardığı çeşitli davranış çıktıları bulunmaktadır. Analitik ve stratejik düşünme bunlardan bazılarını oluşturmaktadır. Bu proje kapsamında ilgili şubeler, muhtemel rakiplerinin önceki maçlarını analiz etmekte ve şubelerin kabiliyetleri anlamlandırmaktadır. Şubeler muhtemel rakibini yenmek için onların SWOT analizini yapmakta ve her hafta farklı stratejik planlar uygulayabilmektedir. Proje boyunca analitik ve stratejik düşünme yetisinin tüm şube çalışanları tarafından tatbik edilmesi sağlanabilmektedir.

Projeyi organize edenler, projenin başında uygulayıcılardan kendi armalarını tasarlamalarını istemiştir. Her şube kendi armasını tasarlamıştır. Şubelerin oluşturdukları armalar sayesinde, ilgili projeye duygusal bağ oluşması mümkün kılınmıştır. Nitekim şubelerden birinin armasında arı figürü bulunmaktadır. Şube ilgili armasının tanıtımını şu şekilde yapmıştır. İlgili şube müdürü hanımefendidir. Arıların lideri kraliçe arıdır. Ona isnaden şube armasında arı tercihiyle bulunulmuştur. Ayrıca arılar çok çalışkan hayvanlardır. Arı seçimi yapılırken algı olarak çalışkanlığa vurgu yapılmıştır. Bu şekilde her bir arma sürecinde, şubelerin ayrı bir hikayesinin olması, çalışmaya duygusal bir bağ kazandırmıştır.

Projeyi organize edenlerin dikkat ettiği bir konu da oyunlaştırma projesinin sadece ligden oluşmamasıdır. Eğer bu şekilde organize edilmiş olsaydı şampiyon erkenden belirli olabilir, altta kalanların oyundan erken düşmesi söz konusu olabilirdi. İlk sekiz takımın çeyrek finale kalabilecek olması, puan durumunda ilk sekize girme ihtimali olan her takımın halen şampiyon olma ihtimalini doğurmaktadır. Bu düşünce sebebiyle şubelerin projeye ilgi ve alakası uzun vadede devam etmektedir.

Projeyi organize edenler her maç sonrası galibiyet alan takımların ve berabere kalan takımların elde ettiği temsil ağırlama bütçelerini, şubelerin sosyal faaliyetlerinde kullanmasını sağlamıştır. Bu düşünce sayesinde şube çalışanlarının iş dışında da birlikte keyifli vakit geçirmesi sağlanmıştır. Şubeler aileleriyle düzenledikleri çeşitli etkinlikler sayesinde ayrı bir sinerji oluşturmuşlardır. Hatta bazı şubeler bu bütçelerini çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetlerinde harcamışlardır. Bu güzel örnekleri şubelerin birbirleri ile paylaşması, iyiliklerin yayılması vesile olmuştur.

KAYNAKÇA

Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology* (Vol. 10, pp. 978-94). Dordrecht: Springer.

Çağlar, Ş., & Kocadere, S. A. (2015). Çevrimiçi Öğrenme Ortamlarında Oyunlaştırma. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 14(27).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011, September). From game design elements to gamefulness: defining " gamification". In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15).

Ertemel S. (2020). *Oyun Teorisi ve Piyasa Tasarımı*” İstanbul Teknik Üniversitesi Vakfı Dergisi, (sayı:85), 21-23

- Eyal, N. with Ryan Hoover. *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014, January). Does gamification work?--a literature review of empirical studies on gamification. In *2014 47th Hawaii international conference on system sciences* (pp. 3025-3034). Ieee.
- Johnson, L., Becker, S. A., Estrada, V., & Freeman, A. (2014). *NMC horizon report: 2014 K* (pp. 1-52). The New Media Consortium.
- Karataş, E. (2014). EĞİTİMDE OYUNLAŞTIRMA: ARAŞTIRMA EĞİLİMLERİ. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 315-333.
- Kim, S. (2013). Recent advances in gamification application. *Advances in Information Sciences and Service Sciences*, 5(13), 93.
- Koçyiğit, S., Tuğluk, M. N., & Mehmet, K. Ö. K. (2007). Çocuğun gelişim sürecinde eğitsel bir etkinlik olarak oyun. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 324-342.
- Light, D., & Pierson, E. (2014). Increasing student engagement in math: The use of Khan Academy in Chilean classrooms. *International Journal of Education and Development using ICT*, 10(2), 103-119.
- Madani, K. (2010). Game theory and water resources. *Journal of Hydrology*, 381(3-4), 225-238.
- Marczewski, A. (2012). Gamification--a simple introduction. Tips, advice and thoughts on gamification. *Amazon. com*.
- Özkan, Z., & Samur, Y. (2017). Oyunlaştırma yönteminin öğrencilerin motivasyonları üzerine etkisi. *Ege Eğitim Dergisi*, 18(2), 857-886.
- Piccione, P. A. (1980). *In search of the meaning of Senet*. New York: Archaeological Institute of America.
- Sillaots, M. (2014, October). Achieving flow through gamification: A study on re-designing research methods courses. In *European Conference on Games Based Learning* (Vol. 2, p. 538). Academic Conferences International Limited.
- Simões, J., Redondo, R. D., & Vilas, A. F. (2013). A social gamification framework for a K-6 learning platform. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 345-353.
- Yağcı M. (edt.) & Çabuk S. (edt.), (2021), *Pazarlama Teorileri 2*, İstanbul, MediaCat Kitapları.
- Yalçıntaş, M. (2015). Ekonomik karar almada adalet ve oyun teorisi. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(103), 247-273.

Yılmaz, E. A. (2018). *İş'te Oyunlaştırma*. Ceres Yayınları.

Yılmaz, A. E. (2020). *Oyunların Gücü Adına: Oyunlaştırma Bilimine Giriş*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Yılmaz E. A. (2022), *Sekizinci Sanat Oyun Homo Ludens'in Metaverse Yolculuğu*, İstanbul, Destek Yayınları.

Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. " O'Reilly Media, Inc."

EXTENDED ABSTRACT

The article we have written consists of six main titles. These are introduction, conceptual framework and literature review, things to know when gamification is being done, examples of gamification, a case study of the relationship between gamification and performance in a sample bank, and conclusion.

The first chapter of our article is the introduction. In this section, information about the concepts of game and gamification is given. Afterwards, detailed information was given about the champions league themed gamification project of a medium-sized bank in our country. In the light of this information, the positive effect of gamification on performance has been shown. Since this gamification project, which is especially champions league themed, is applicable for other corporate companies, it is thought that the relevant project will be original and contribute to the literature.

The second chapter of our article is the conceptual framework and literature review. In this section, the concepts of game, game theory and gamification are explained in detail.

The third chapter of our article is the part that needs to be known while gamification is being done. In this section, self-actualization theory, flow theorem, hook model and SAPS reward model are explained in detail.

In the fourth chapter of our article, commonly used gamification themes and examples of gamification applied by institutions are mentioned.

In the fifth chapter of our article, a case analysis was made. With the gamification applied in a bank in Turkey, its effect on the bank's performance has been examined. The bank has three different types of branches. In one of these branch types, a gamification project was carried out. In other branch types, no gamification project has been carried out. It has been expressed in detail with the performance values that the gamified branch type differs positively from the other branch types.

At the conclusion chapter of our article, in the evaluation made in the case analysis, it is stated that the champions league themed gamification project clearly benefits the performance of the bank. It is stated that this benefit is present in seven different criteria. It is stated that one of the reasons why gamification projects are successful is that the senior management of the relevant institution supports it. It is also stated that another reason for the success of the gamification project is that the people who made the project take ownership of their projects. If institutions are building a successful gamification project, it is stated that the relevant game should be constructed in the simplest way and the audience should accept that game quickly. In the related gamification setup, the players designed their own emblems and became a part of the game at the beginning of the game. It is stated that this behavior of the organizers of the game is effective in the success of the game.