

## الفصل

# 5

### الأسواق والمعاني: إعادة تصور الحياة المؤسسية

بول دو غاي

بحسب الفيلسوف الفرنسي والمنظر الثقافي (جيل دوليز) 1992، أصبح التسويق روح الشركة<sup>(1)</sup>.

وبالتأكيد هذه عبارة استفزازية، إلا أنها واحدة تبدو من النظرة الأولى، بأنها تتحطم على صخرة الإثبات التجريبي، ففي المملكة المتحدة مثلاً، التسويق، مع الطرق الأخرى للخبرة المرمزة كالتصميم والاتصالات، يبدو بأنها مازالت تعاني وضعاً مؤسسياً ومهنياً ثانوياً بالمقارنة مع تلك التي تتمتع بها الخبرة المالية. الإنتاج والمحاسبة (أرمسترونغ). وعلى كل فإن تسريح دوليز على هذه الأسس لوحدها يمكن أن يكون غلطة، لأنه ليس من الممكن أن يكون هناك تنمية في أعقاب ذلك، وبين العديد من الأشياء

---

1 يستعمل «دوليز» عبارة التسويق للإشارة إلى أكثر من تخصص مؤسسي معين واحد، ويعني وظيفة التسويق، وفي هذا الاستعمال تشير العبارة إلى جميع أولئك المتخصصين المبدعين الذين يتعاملون في معالجة الرموز غير الموحدة المقاييس - البيانات، الكلمات، البيانات الشفهية والمرئية.

الأخرى، في عملية جعل التسلسلات التقليدية إشكالية للخبرة المؤسساتية وبالتأكيد فإن العديد من البرامج المعاصرة للإصلاح المؤسساتي تحتوي على حامض ظاهر من المالية والمحاسبة. وعلى سبيل المثال: ما كان قد مُثل وقُبل في العديد من الأقطار وللعديد من السنين بأنه قوى المال والمحاسبة - وبالاسم، قدرتهما بأن تديرا بالأرقام لوحدها - قد تحوّل الآن بصورة متزايدة بالنظر إليه بأنه ضعفهما الأساسي (ميللر، وأوليري). وبعبارة أخرى، كما أن خرائط عالم المؤسسات قد أعيد رسمها حول رقم «سيارة المستهلك» فإن هذه الطرق قادرة على الإشارة إلى «معرفة»، واحتمال ممارسة القوة بالنسبة إلى الاحتياجات والرغبات والطموحات التي ابتداءً هذا المخلوق ببلوغ رؤية متزايدة (دوغي) و(نيكسون)<sup>(2)</sup>. وبينما تم تدشين معيار جديد للحكومة المؤسساتية - وهو ما كنت قد عبّرت عنه بعبارة حضارة الزبون - يمكن أن لا يؤثر على ترجمة مباشرة للميزة المهنية النسبية من المالية والمحاسبة إلى الأشكال الأخرى من الخبرة، وهي مع ذلك تبقى كشيء بموجبه يتم الحكم على الأفراد والجماعات والحكم على أنفسهم والذي يمكن مناقشته (دوغي وسلمان) وهذا يقترح أنه بالأحرى النظر إلى مقالة «دوليز» كسطحة في الخيال النظري خالي من المضمون التجريبي، وقد يكون أكثر خصباً فحص شروط إمكانية المقالة نفسها، فبأي معنى يمكن أن يكون ممكناً بأن نقول بأن أشكال (الخبرة المرمزة) كالتسويق قد أصبحت (الروح) للمؤسسة. وماذا يمكن أن يخبرنا هذا حول سلوك الحياة المؤسساتية في الحاضر؟ في الواقع، إن ما يمكن أن نقوله لنا حول أنفسنا كأشخاص، وأنواع التشكيل الاجتماعي الذي نسكنه حالياً؟.

2 المحاولات المعاصرة لإعادة اختراع المؤسسات يبدو بأنه قدر من المرتبات القائمة للخبرات المهنية في بعض التشويش. فعدم اليقين الذي تواجهه المؤسسات في «أوقات مسلية» كهذه قد أكدت إلى حدٍ واضح بأن الميزة المهنية «معروضة للنهب».

## إعادة تصور الحياة المؤسساتية:

خلال القرن العشرين ظهرت سلسلة من المقالات قدم كل منها طريقة معينة في رسم خارطة العالم المؤسساتي. وبكلمة «مقالة» لا أعني «الحديث أو الكتابة» بل أشير إلى المقالة في معنى أكثر تخصصاً. وأقترح بأن الكلمة هي مجموعة من البيانات توفر طريقة للتحدث حول العمل على هدف معين. فعندما يتم عمل بيانات حول هدف أو مقالة من خلال مقالة معينة، فإن تلك المقالة تجعل من الممكن بناء ذلك الهدف بطريقة معينة، كما أنها تحدد الطرق الأخرى التي يمكن بموجبها التفكير بذلك الهدف والعمل عليه. وبالتالي، فإن البيانات الإدارية مثل «الإدارة العلمية» العلاقات الإنسانية، ونوعية حياة العمل - وهذا عدد قليل فقط - قدمت جميعها طرقاً غريبة لتصوير المؤسسة، ولعبت دوراً فعالاً في بناء طرق جديدة للناس لكي يضبطوا أنفسهم في العمل. وبعبارة أخرى، بتطوير طرق معينة وبوضع مفاهيم، وتوثيق وعمل على المؤسسات، وهذه البيانات قد ساعدت في تحويل معنى وحقيقة الحياة المؤسساتية.

خلال الثمانينيات والتسعينيات جرى على طبيعة الحياة المؤسساتية مرة أخرى إعادة تفسير واسعة وكانت المقالات السائدة للإصلاح المؤسساتي خلال هذه الفترة - الامتياز، عملية الأشغال، إعادة الهندسة، قيمة سلسلة الإدارة لنذكر بعض أهمها وضوحاً - جميعها وضعت تأكيدات كبيرة على تطوير أشكال مؤسساتية مرئية عضوية، وتراكيب وعمليات يمكن أن تقهر الركود المدرك، والصلابة وعدم كفاءة الترتيبات المؤسساتية. وهذه المقالات عن الإصلاح المؤسساتي تعود إلى عدد من التطورات تتجمع سوية في الغالب تحت عنوان «العولمة» بينما مناهضو هذه المقالات يستعملون هذه العبارة لإلقاء الضوء على مجموعات من الظواهر المختلفة - كتلك المرتبطة بالانتشار السريع للتكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات. أو تلك المرتبطة بالضغوط التنافسية الناتجة عن الأنظمة العالمية للتجارة والمال

والإنتاج - وجميعها تتفق بأن تكاثف نماذج الارتباطات المتداخلة العلمية لها ردود فعل خطيرة على سلوك الحياة المؤسساتية - في كلا القطاعين الخاص والعام (كانتر، ألبورن، غبلر) إذا كانت العولمة تشكل المآزق الرئيسي، عندئذ فصورة الزبون توضع غالباً كآلية مؤسساتية حرجة من أجل الإدارة الناجحة لآثارها. فالعولمة، كما يجادل، تخلق بيئة كثيفة من الشك، وفي بيئة كهذه، فقط تلك المؤسسات التي تستطيع أن تبقى قريبة من الزبون - إعادة تكوين سلوكياتهم ليصبحوا أكثر مبادرة وابتكاراً - سوف تعيش وتزدهر. وبعبارة أخرى، إن الإدارة الناجحة للعولمة وتأثيراتها تتطلب إبداعاً دائماً، وبناء مستمراً وإعادة بناء الأشكال المؤسساتية التي تستند بصورة أقل وأقل على ممارسات بيروقراطية ميكانيكية، وبصورة متزايدة على التطور لأشكال مؤسساتية ذات مبادرات أكثر مرونة وانعكاساً، وأساليب سلوكية. وإذا ما أريد بصورة واسعة تحديد الرابحين والخاسرين في هذا الاقتصاد العالمي الجديد، وليس حصرياً، بمنافساتهم، عندئذ لن نفاجأ بأن نعلم بأن «المشروع» ينظر إليه كأوعية لا يستطيع أي لاعب في السوق العالمية أن يعمل بدونها سواء كان، دولة، أو مؤسسة أو فرداً. ففي البيانات المعاصرة للتغير المؤسساتي يحتل «المشروع» موضعاً حاسماً على الإطلاق، ويقدم ناقداً للممارسات المؤسساتية المعاصرة، ويقدم نفسه كحل للمشاكل التي تطرحها العولمة من خلال رسم المبادئ الأساسية لفن جديد لحكم السلوك المؤسساتي. وكما اقترح «كولين غوردون» فإن «المشروع» يشير إلى انسياب دقيق للعقلانية الاقتصادية، ومعنى ثقافي لإخراج طريقة مستحدثة لبرمجة جماعية العمل الحكومي<sup>(3)</sup>. ولم يعد من السهل اقتراح خلق مشروع بصورة

3 أن عبارة مشروع أو شركة تجارية تستعمل بشكل عام لتشير إلى محاولات إدارات جديدة يمينية متتالية لخلق «ثقافة للمشروع أو الشركة» في بريطانيا خلال الثمانينيات والتسعينيات، فقد حاولت الإشارة في عدد من المناسبات بأن العبارة لها مسؤولية أكثر بعداً من ذلك، فقد اقترحت بأن «المشروع أو الشركة» يمثل انتقالاً عميقاً في العقلانية =

مستقلة «مشروع مستقل» يشير الآن إلى التوسع المتزايد لآليات السوق بسلسلة من إعادة تعريف أهدافها<sup>(4)</sup>.

فما هي إذن المبادئ الأساسية لـ: «المشروع» وفي أية طرق تعيد تعريف سلوك الحياة المؤسساتية؟ ومن الواضح تماماً، أن أحد أوجه المشروع الحاسمة كمبدأ للحكومة المؤسساتية هو الدور الذي تعطيه «للمشروع التجاري» كنموذج مفضل لأي شكل للمؤسسة الشرعية وتأمين السلع والخدمات. وبنفس الأهمية الطريقة التي تشير فيها العبارة إلى «نوع العمل» أو المشروع الذي يعرض نوعيات «أعمال المشروع» أو صفاته بالنسبة لأولئك المعنيين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو مؤسسات. وهنا يشير «المشروع» إلى كثرة الصفات كالمبادرة، والاعتماد على الذات، والقدرة على تحمّل المسؤولية للشخص ولأعماله.

وكما اقترح «كولين غوردون» عام 1991، اقترح أيضاً في هذا العرض اللاحق؛ بأن «المشروع» كمبدأ للحكم مرتبط بصورة ودية شديدة بالأخلاق، ويشير غوردون «بأن ما يعنيه بالأخلاق هو: الإشارة إلى الوسائل التي بواسطتها يفهم الأفراد ويعملون على أنفسهم بالنسبة إلى الصحيح والخطأ، والمسموح والممنوع المرغوب وغير المرغوب<sup>(5)</sup>. وهكذا «فالمشروع» كفن

= الحكومية المعاصرة، وأن هذه العقلانية الحكومية تخبر منطق البرنامج المعاصر بإعادة هيكلة الشركة في كلا القطاعين العام والخاص، وأكثر من كونها قصة الأمس، فإن انتصار المستحدث يستمر، ولنشاهد على سبيل المثال، النجاح الهائل لمقالة «أوزبورن وغبلر» عن «إعادة اختراع الحكومة» بعنوان فرعي «كيف تحوّل الروح المستحدثة القطاع العام.

4 بحسب المفكر الاجتماعي «فريدريك جامسون» بينما «اعتماد السوق» يمكن أن يمثل في احد المعاني استعمار «الثقافة» من قبل الاقتصاد، فإن التشكيل الاقتصادي الناتج هو متميز «جمالياً»، وبعبارة أخرى، حتى اعتماد السوق يؤثر على «الثقافة» في نطاق مستقل، وهو بنفس الوقت يضع براعة في كبد الحقيقة بالذات.

5 يستخدم «غوردون» عبارة «الأخلاق» بطريقة تخصصية تقريباً، مشتقة من أعمال «ما يكل فوكولت» حيث يصف «فوكولت» الأخلاق كنوع من العلاقة التي ينبغي أن تمتلكها مع نفسك، التي تحدد كيف يفترض على الفرد أن يكون نفسه كموضوع أخلاقي لأعماله بالذات.

لحكم السلوك المؤسساتي والشخصي يروج لمفهوم المرء «كمقاول للذات». وهذه الفكرة للحياة الإنسانية للفرد «كمشروع للذات» يقترح بأن هناك شعوراً، بغض النظر عما تعاملت به الظروف مع الشخص، فالمرء (هو أو هي) يبقى دائماً وبصورة مستمرة (حتى وإن كان عاطلاً عن العمل فنياً) بذلك المشروع، وبأنه جزء من العمل المستمر للحياة بتوفير مؤونة كافية للبقاء والتوالد ولإعادة بناء الرأسمال الإنساني للشخص (غوردون). وكما ناقشتُ في مكان آخر، «مشروع الذات» هو حساب الذات - ذات تحاسب نفسها وتعمل على نفسها لتحسين نفسها (دوغي دروز).

لذلك فإن قيادة الحياة المؤسسية بطريقة «المشروع» تتضمن إعادة بناء سلسلة عريضة من المؤسسات والأنشطة بمفاهيم البيت التجاري، مع تركيز الانتباه بصورة خاصة بتوجيهه نحو «سيادة المستهلك» وبعبارة أخرى، نظام السوق بتأكيد على سيادة المستهلك الذي يشكل النموذج من خلاله جميع أشكال العلاقة المؤسسية يجب أن تتشكل. وبنفس الوقت، مع ذلك، ضمان أن تتحصل الفوائد القصوى من إعادة هيكلة الحياة المؤسسية بحسب منطق وعقلانية السوق، وإدخال أشكال معينة من السلوك من قبل جميع أفراد المؤسسة. وإن إعادة هيكلة الحياة المؤسسية بهذا المعنى يشمل «اختراع» طرق جديدة للناس ليكونوا، وتشير إلى أهمية اكتساب الأفراد وعرضهم لإمكانيات وأمزجة خاصة.

### دين (حضارة) الزبون (أو العميل):

كما أشرت أعلاه، فإن قيادة الحياة المؤسسية بأسلوب مؤسساتي مرتبط بشدة بتقييم واضح بين «الإنتاج» والاستهلاك» وبين «متحد أو مشترك» وبين «الثقافة» ونظراً لأن لغة السوق أصبحت هامة بصورة متزايدة، إن لم تكن مسيطرة، فإن مفردات التدبير الأخلاقي والاجتماعي «امتياز المنتج» قد طغى عليه «ثقافة الزبون» بمواطنين أعطوا مفاهيم كمستهلكين معتملين

(يجدون في عمل الكسب): (كيت، دوغي، سلمان).

وكما بين نيكولاس روز، فإن الصورة الاقتصادية الأولية التي يتم تقديمها إلى المواطن الحديث ليست تلك الصورة للمنتج ولكنها صورة المستهلك. وكمستهلكين، يشجع الناس لتشكيل حياتهم باستخدامهم قوتهم الشرائية وليجعلوا طعاماً لوجودهم بممارسة حرياتهم للاختيار في سوق يشترطون فيه بنفس الوقت السلع والخدمات ويديرون اجتماعاتهم وإدارتهم وتسويقهم (روز). ويتألف المستهلكون كمستقلين، منظمين لذاتهم ومحققين بذاتهم ممثلين منفردين يبغون رفع نوعية حياتهم إلى أقصى حد - وبعبارة أخرى - وصولهم إلى أقصى حد في قيمة وجودهم نحو أنفسهم. بجمع طراز حياة أو طرازات حياة من خلال أعمال ذات طبيعة شخصية للاختيار في السوق. وهكذا، ففي ثقافة المستهلك المعاصر لا تنبثق الحرية والاستقلال من الحقوق المدنية ولكن من خيارات الفرد التي يمارسها في السوق. وإن السيادة التي تهتم ليست تلك سيادة الملك أو الملكة، اللورد أو الرجل الأبيض، ولكن سيادة المستهلك في السوق (كورنر وهارفي).

وبحسب عدد من المعلقين الذين قالوا، أن تطور ثقافة المستهلك المعاصر يتضمن انتقالاً حقيقياً في أشكال النظام الاجتماعي. وهذا الشكل الجديد للنظام يميز نفسه بإبدال الإغراء بالقمع، ويعلن من أجل السلطة، وخلق عدد غير محدود من الحاجات (الموضة) من أجل فرض المبدأ. وما يربط الأفراد بهذا التشكيل الاجتماعي هو نشاطهم كمستهلكين حيث ترتبت حياتهم حول الاستهلاك (بومان). ولذا فمن ضمن ثقافة المستهلك المعاصر فإن شخصية المستهلك قد وضعت في منتصف العالم القائم على السوق. وما يعد بأنه جيد وذو فضيلة في هذه البيئة يحكم عليه بالإشارة إلى الاحتياجات والرغبات والطموحات المؤملة للمستهلك ذو السيادة. وإن النجاح والفشل في هذا الكون القائم على السوق هو بالتالي مرتبط بصورة لا تنفصل عن إمكانية المنتجين لتوليد المعرفة حول رغبات وطموحات

المستهلكين ولترجمة هذه المعرفة إلى برامج مؤثرة للتدخل.

وبالرغم من أن ميكانيكية الزبون، العلاقة بين الإنتاج والاستهلاك، وبين داخل وخارج المؤسسة والأكثر أهمية على الأرجح الفرق بين الهوية القائمة على العمل والهوية القائمة على الاستهلاك التي تزداد ضبابية فليس المستهلكون فقط الذين أصبحوا أكثر اعتماداً على السلع والخدمات المنتجة من قبل المؤسسات من أجل استمراريتهن مادياً ونفسانياً، ولكن المؤسسات بدورها تُبنى بصورة متزايدة حول صورة الزبون.

والحاجات والرغبات والطموحات المفترضة للزبون تنقش في الممارسات المؤسسية والتكنولوجيات وسلوك جميع أفراد المؤسسة لاعتبارها ذات تأثير في ذلك الجهد.

وكما أشرت سابقاً، فلكي تعمل وفق متطلبات الزبون، عليك أن تتصور نوعاً جديداً من الحكم، وأن تتصور طرقاً أخرى للناس لكي يحسنوا التصرف في عالم المؤسسات كما في الخارج، مثلاً: في إعادة هيكلة الحياة المؤسسية حول صفات الزبون أو العامل، أو المدير، هو في إعادة مفهومه كفرد عامل في البحث عن المعنى والمسؤولية وشعور بإنجاز شخصي ونوعية حياة قصوى.

إن العمل في المؤسسة المشبعة بالزبائن تُفسّر الآن كنشاط يقدم الناس هويتهم من خلاله، وبالتالي، فإن المستخدمين والمدراء يُشجعوا بأن يُسبوا إلى عملهم كمستهلكين: يصبح العمل ساحة صراع يعرض فيه الناس علاقة استهلاكية مؤسسية لأنفسهم حيث يُشئون طرازاً من الحياة يزيد على أقصى حد قيمة وجودهم لأنفسهم، وبعبارة أخرى، فإن «العمل» لنشاط يعاد تصوره من خلال لغة ثقافة المستهلك.

إن ثقافة الزبون لا تطبق معارضة بين أسلوب تقديم الذات المطلوب من الناس كمستهلكين، وذلك المطلوب من قبل المستخدمين والمدراء. إن

العلاقة بالذات التي يتوقعها الآخرون بأن تنمى، تبنى على وتوسع الهوية التي يعتبر المستهلكون بأنهم يملكونها. وكلا المستهلكين والمستخدمين يمثلون كأفراد مستقلين حذرين بالبحث عن المعنى والكفاية، وينظرون إلى القيمة المضافة إلى أنفسهم سواء في العمل أو في التمثيل. وسواء توضع رسمياً في «داخل» أو «خارج» حلبة المؤسسة فإن الأشكال المبنية على السوق للتنظيم الاجتماعي تعمل من خلال «النفس» أو «ذاتية» الأفراد.

وهذا يعني كما أشار «توم بيترز» بأن الحياة في العمل تبدو بصورة متزايدة مثل الحياة خارج العمل على سبيل التغيير (على سبيل التغيير؟ وللمرة الأولى منذ مئتي سنة كأنه هو) وهذا له ردود أفعال هامة على الطرق التي ينظر فيها إلى المؤسسات وتنظر فيها إلى نفسها. كما اقترح العالم الاجتماعي «تشارلز سابل»:

والمستخدمين الذين يُشجعون بالتفكير بأنفسهم كمقاولين، ولمعاملة مستخدميهم كسوق... يجبرون بإدارة الموارد والأخطار بطريقة تجعلها سهلة بالنسبة إليهم بتصور تغيير شروط حياتهم الخاصة. إلا أن هذا الاستقلال المعجل هو بنفس الوقت مؤهل بنفس الوضع الذي أنتجه. وكما أن المؤسسات تشكل شبكات مع بعضها وبيئتها لكي تبقى على اتصال بالمعرفة المحلية، وكذلك يفعل الأفراد لضمان قابلية استخدامهم الطويلة الأمد من خلال المشاركة في المجموعات المجاورة، ونوادي الهوايات، أو غيرها من الشبكات المهنية والاجتماعية من المحتمل أن يعرفوا عندما تكون وظائفهم الحالية في خطر وحيث توجد الفرص الجديدة وأي مهارات مطلوبة لالتقاط هذه الفرص. وكما أصبحت أسواق العمل المشتركة أكثر انفتاحاً، كان الحمل الذي على هذه الشبكات أن تتحملة أعظم، وسيكون الإجماع الاقتصادي أعظم للاشتراك في الأنشطة الاجتماعية التي ينظمونها.... وبالتالي.... يصبح من الصعوبة القول متى يعمل الفرد. وتصبح الأنشطة في العمل تحضير العائلة إلى عائلة مشروع تتلع جميع الراحة وتصبح أنشطة العائلة والراحة الشروط المسبقة لقابلية الاستخدام. وتوقع هذه الإمكانيات يززع التمييز بين العمل والراحة والعائلة.

## الأسواق والأنفس:

يلعب الاستهلاك بحكم التبعية للسوق دوراً نشطاً في تشكيل ذاتية المستهلك وهويته، إن تكاثر السوق يتطلب الخلق المستمر لطرق جديدة لتحقيق ذلك. وبعبارة أخرى، إن المعركة لنصيب في السوق تصبح توضيحاً كصراع لتخيل المستهلك، ويصبح النجاح المؤسستي بصورة متزايدة متعلقاً على إمكانية كسب، أو بدقة أكبر، صنع المستهلك. وبينما هذا مازال بشكل واضح مسألة أرقام - هندسة لوجستية كما عرفت في بعض الأحيان - وهي أيضاً مسألة «معنى» تدخلات تهدف إلى الأبعاد التعبيرية أو الرمزية للممارسات الاستهلاكية.

وفي طريقة علائقية حقيقية بأن التدخلات التي تهدف إلى ذاتية سيادة المستهلك لها أيضاً ردود أفعال على الطرق التي فيها الموضوع القائم على العمل يجري تكوينه وإدارته، والبقاء قريباً من المستهلك.

يعني «هندسة النفس» للعاملين والمدراء للتأكد من أنهم يمتلكون ويظهرون إمكانيات «ذات مبادرة» خاصة وتصرف «دوغي». ومن خلال وسط لتشكيله من التقنيات الثقافية والممارسات المكتوبة مع الافتراض المسبق للذات «ذات المبادرة» - تقنيات من أجل إنقاص الاعتماد عن طريق إعادة ترتيب هياكل الإدارة من أجل استنباط المؤاخذة الفردية والمسؤولية من خلال مراجعة دقيقة ومخططات للتقييم، ومن أجل تطوير الكفاءات الشخصية وما بين الشخصية عن طريق التدريب في عمليات «تحليل الصفقات» أو غير ذلك من التقنيات المشابهة.

والعالم الداخلي للمؤسسة قد أعيد تصوره كمساحة سوف تشبع فيها طلبات ورغبات الزبائن والإنتاجية المحرصة، والنوعية المؤكدة، والابتكارات المحتضنة، والمرونة المضمونة من خلال المشاركة الفعالة للدوافع المضبوطة ذاتياً والمتحققة ذاتياً لجميع أفراد المؤسسة. وإذا ما افترض بأن نجاح

المؤسسة متعلق بإنتاج ذي معنى لكلا المستهلكين والمنتجين، فهذا يقترح زيادة في أهمية الخبرة المرمزة، فمن جهة مثلاً: طرق التسويق، والنمذجة والاتصالات قد لعبت دوراً حاسماً في أن تكون رأس حربة التوسع ذي التقدم المرحلي للسوق وفي تسهيل نمو ثقافة المستهلك المعاصر. وتحددت بالثقافة والتقنيات الذاتية، حيث لعبت الخبرة المرمزة دوراً حيوياً في تحويل السلع والخدمات إلى رغبات واحتياجات والعكس بالعكس، وبعبارة أخرى، الخبرة المرمزة «تصنع المستهلكين»<sup>(6)</sup> بفعالية.

وبنفس الوقت تقدم الخبرة المرمزة مساهمة حاسمة في القدرات الإنعكاسية للمؤسسات - كإمكانياتها أن تتعلم باستمرار طرقاً جديدة للتشغيل بالنسبة إلى التبدلات المحتملة في سلوك المستهلك والطلب - وبالتالي «تصنع الناس» في العمل عن طريق معرفتهم الحميمة بالزبون، والوسطاء الثقافيين قادرين على التأثير على تركيب العالم الداخلي للمؤسسة عن طريق ترجمة بحث المستهلك عن التعبير والهوية في صور مؤسساتية معينة والممارسات والتدخلات في السوق. وبالتالي فإن الخبرة المرمزة توفر معنى لكلا المستهلكين وللمؤسسات وأعضائها في نفس الوقت.

وفي أوجه متعددة، إن ديناميكيات ثقافة المستهلك المعاصر وظهور التبريرات المنطقية للمؤسسات التي هي كلا وسيطها وحصيلتها تضمن زيادة هامة للخبرة المرمزة. وفي هذا المعنى، من الممكن بأن نقترح مع (دولوز) بأن الخبرة المرمزة قد أصبحت روح الشركة ونقطتها المركزية أو لبها الانعكاسي<sup>(7)</sup>. متوضعاً استراتيجياً في الإنتاج والاستهلاك، وكما هي، فإن الخبرة المرمزة للتسويق، والتصاميم، والاتصالات وغيرها يبدو بأنها تمتلك

6 بالنسبة لدور التصميم، والإعلان وتجارة المرفق في بناء أشكال جديدة من الرجولة.

7 بحسب «دوليز» فإن هذا التطور لا يجب أن يحيا بالفرح، وبدلاً من ذلك، يكتب «بأننا تعلمنا بأن الشركات لها روح، وهي الأخبار الأكثر إضافة في العالم».

أفضلية لتتوسط جميع الوظائف المؤسساتية الأخرى وتحدد أمكنتها ووزنها<sup>(8)</sup> الخاص.

---

8 من أجل التحدث عن الأهمية الاستراتيجية للمخبرة المرمزة من أجل التطورات المعاصرة في صناعتين معنيتين، البيع بالمفرق، وأعمال الموسيقى.