

Les médias au risque du management et du marketing *

Robert G. Picard**

Les médias en Europe et à travers le reste du monde développé sont actuellement l'objet de transformations significatives et d'ajustements de leurs méthodes traditionnelles de fonctionnement (Picard, 2004c), conduisant les observateurs à s'interroger sur les effets de ces nouvelles méthodes de gestion (McManus, 1993; Underwood; Picard 2004a et 2005c). Depuis 30 ans, ces entreprises adoptent de plus en plus des techniques de marketing et de gestion issues d'autres secteurs d'activité afin de répondre aux évolutions de la concurrence, aux exigences de rentabilité des médias et de leurs usages. Un grand nombre de ces pratiques naquirent aux États-Unis - où les changements de l'environnement médiatique apparurent en premier -, avant de se propager en Europe 10 ou 20 ans plus tard selon les changements de politique décidés en matière de médias de masse et de télécommunications.

Ces changements ont été relativement rapides et sont facilement observables car ils se déroulèrent en l'espace d'une génération. Après la reprise économique qui a suivi la Seconde Guerre

mondiale, le chiffre d'affaires des médias augmenta fortement et nombre de ces entités se transformèrent en grandes organisations centralisées, qui répondirent à la demande sociale à travers leur contenu. Même si de tels groupes étaient souvent inefficaces en termes économiques, l'importance et la croissance des financements publics et du marché publicitaire, ainsi que l'offre restreinte de médias, ont permis de masquer cette inefficacité et de favoriser l'émergence d'un âge d'or des médias tant pour leurs propriétaires que pour le public.

Cependant, il y a 20 ans, la situation commença à changer. La convergence de la technologie, du marché et des politiques modifia l'environnement médiatique, favorisant le développement et l'influence grandissante des groupes privés (Humphreys, 1996; McChesney, 1999). De nouveaux types de journaux et de magazines virent le jour, les médias de masse commencèrent à être largement commercialisés partout dans le monde développé tandis que le câble, le satellite offraient au public un plus grand

* Traduit de l'anglais par Pierre-Elie Reynolds

** Hamrin Professor of Media Economics, Director, Media Management and Transformation Centre Jönköping International Business School Jönköping University

choix de chaînes (Noam, 1985 ; Rogers et Balle, 1985 ; de Bens et Knoche, 1987 ; le conseil de l'Europe, 1998a, 1998b et 1998c). Les marchés de capitaux participèrent au financement de l'expansion des médias et de grands groupes de médias se formèrent dans le monde (Picard, Winter, McCombs et Lacy, 1988 ; Smith, 1991 ; Tunstall et Palmer, 1991 ; Bagdikian, 1997 ; Barnouw, 1997 ; Doyle, 2002).

Ces changements ont engendré un niveau de concurrence jusque-là inconnu entre les médias pour capter le temps et l'argent du public (Ang, 1991 ; Neuman, W., 1991 ; Becker et Schoenbach, 1999). L'arrivée de nouveaux médias a accru les choix du public, mais a en même temps réduit les audiences moyennes. Les publicitaires réagirent en répartissant leurs dépenses sur une gamme de produits médiatiques plus étendue. La presse, la radio et la télévision commencèrent à voir leur rentabilité diminuer, phénomène qui a conduit à la concentration de ces entreprises, à la recherche d'économies d'échelle et d'une taille suffisante pour leur permettre de retrouver leur rentabilité (Picard, 2002 et 2005b ; Sanchez-Tabernero et Carjaval, 2002). Toutes les catégories de médias commencèrent à diversifier leurs activités et à développer des activités transversales. Ces groupes se mondialisèrent et prirent des mesures pour réduire leurs risques et pour optimiser la profitabilité de l'ensemble de leurs opérations (Croteau et Hoynes, 2001 ; Picard, 2005b).

Au même moment, les dirigeants se mirent à augmenter les dépenses de marketing et à concevoir des contenus plus attractifs pour le public. Cette situation perdure puisque, dans la mesure où le marché des médias est relativement mature, il n'existe qu'un faible potentiel de croissance organique du secteur. Par conséquent, le seul moyen pour une société d'élargir son public ou d'augmenter ses revenus publicitaires est de prendre de l'audience et des contrats publicitaires à ses concurrents. Les médias se mettent alors à augmenter leurs dépenses d'image (*branding*) et de marketing ; ils font de la publicité pour leurs productions et leurs services afin de se faire connaître et de se démarquer de la pléthore de productions médiatiques créées par l'expansion de ces groupes (Todreas, 1999 ; McAllister, 2000). Ils sont contraints d'agir ainsi car une entreprise ne peut croître et prospérer dans un environnement aussi concurrentiel qu'en investissant de façon agressive dans le marketing et dans son image (*branding*) (Tungate, 2004 ; Chan-Olmsted, 2006).

De nouvelles techniques de gestion deviennent nécessaires en raison de la concurrence accrue, des pressions financières et des exigences du marché qui pèsent sur les managers. Durant les dernières décennies du XX^e siècle, les médias eux-mêmes s'occupent de la formation de leurs cadres, des formations spécialisées sont introduites dans les écoles de commerce ainsi que dans le département média des universités (Picard, 2005a).

De nombreux managers se fixèrent alors de nouveaux objectifs, et donnèrent plus d'importance aux bénéfiques et à la valeur des actions de leur entreprise. Ils privilégièrent sa croissance en multipliant les fusions et acquisitions et en créant des entreprises multimédias. L'information, la politique, la culture et autres sujets sérieux ne sont plus que des éléments parmi d'autres, la croissance et les bénéfiques sont attendus des programmes de divertissement et l'information est marginalisée au sein des médias. Les managers cherchèrent à obtenir des retombées positives en termes de revenu et de parts de marché dans les domaines de l'information et du divertissement, en développant la technique de la « syndication », produisant et acquérant des programmes destinés à être déclinés au profit d'une audience la plus large possible et permettant de réduire le coût par télé-spectateur, lecteur ou auditeur.

Les effets de la culture commerciale sur l'information et sur le divertissement

La commercialisation grandissante des médias n'est pas sans influencer à la fois la sélection, la production, la présentation et le contenu de l'information et du divertissement (Postman, 1986 ; Gaunt, 1990 ; McManus, 1993 ; Underwood, 1993 ; Fuller, 1996 ; Roberts, Kunkel, et Layton, 2002 ; Hamilton, 2004).

Le contenu de l'information, le choix des thèmes abordés et le temps

qui leur sont consacrés sont influencés par le caractère commercial des médias. Les thèmes qui n'intéressent que peu de gens ou qui ne sont pas à la portée du consommateur moyen sont délaissés. Les sujets légers, joyeux qui mettent le public de bonne humeur sont recherchés et bénéficient de plus de temps et d'espace. Les productions mettant en scène des « stars », les programmes de divertissement, ceux qui concernent la vie de tous les jours et enfin le sport sont privilégiés. Une émission, ou tout autre contenu diffusé dans un média peut être exploité par d'autres supports appartenant au même groupe. Il arrive par exemple que certains journaux obtiennent le traitement exclusif ou prioritaire de programmes télévisuels tels que « Survivor » ou « Big brother ». Dans un tel cas, ces émissions bénéficient d'une promotion croisée. Dans la pire des hypothèses, cette obsession commerciale conduit à la minimisation, voire à la disparition des thèmes difficiles, au rejet de toutes critiques plus ou moins radicales de certaines idées ou de certaines personnes célèbres et à l'abandon de tout sujet qui ne peut être aisément illustré par l'image, la photographie ou le dessin.

La présentation et la forme des actualités sont influencées par la culture commerciale. Il est aujourd'hui banal que des journaux, des magazines et des chaînes d'information fassent appel à des graphistes et à des spécialistes pour le choix de leurs maquettes, d'éléments visuels et de couleurs pour leurs décors.

Cette nouvelle orientation de la présentation des actualités est aussi destinée à relier plus facilement leur contenu à d'autres productions proposées par le même groupe et aux messages de ses partenaires publicitaires, de même qu'à d'autres informations soustraitées à des agences ou studios extérieurs. Le rythme des actualités, en particulier à la télévision, définit la quantité d'information qui peut être incluse dans les sujets et les interviews.

À présent, la pression ne cesse d'augmenter sur les rédacteurs et les directions de l'information afin qu'ils augmentent leur part d'audience et qu'ils réduisent les coûts. Les efforts se portent sur la conception de journaux formatés pour attirer la plus forte audience tout en diversifiant les activités médiatiques afin de réduire les dépenses. Malgré ces changements, les problèmes liés aux baisses d'audience des programmes culturels et à la hausse des coûts ont perduré en Europe et aux États-Unis.

Les programmes de divertissement des chaînes dominantes, du câble et du satellite se concentrent sur les films, le sport et les programmes les plus divertissants afin de maintenir leur domination sur le marché. Ils réduisent en outre - au strict minimum permis par la réglementation - les émissions culturelles, politiques et d'intérêt général. Certaines chaînes, plus petites, poursuivent une stratégie de niche, mais cette spécialisation croissante disperse le public et par là même réduit le nombre de médias s'adressant au plus

grand nombre. Ceci a des effets économiques puisque les contenus de ces médias de masse se vident peu à peu de leur substance pour des consommateurs n'ayant pas d'intérêts particuliers - réduisant ainsi la demande - mais ceci a aussi des effets au niveau de la société, en faisant progressivement disparaître toute expérience médiatique partagée.

Dans une quête frénétique d'audience, les programmes de divertissement sont devenus vulgaires et banals. Ils cherchent de plus en plus à choquer, sans autre but que de favoriser les goûts primaires et les tendances voyeuristes afin, avec un peu de chance, d'attirer l'attention. Ces programmes sont conçus pour endormir les sens et annihiler toute forme de réflexion. Cette quête ne renforce pas l'esprit de communauté et participe encore moins à l'élévation de l'esprit humain.

Cette préoccupation du moindre coût est partout présente, se manifestant par la réduction du nombre de productions coûteuses, par l'utilisation croissante de programmes couplés et de rediffusions. Les coûts de production sont réduits en diminuant la production de fictions et autres programmes nécessitant de lourds investissements en temps et en argent ; les coûts sont réduits en produisant plus de jeux télévisuels, plus de feuilletons populaires, en employant toujours plus de personnalités au cachet plus modeste et en utilisant des célébrités qui acceptent de venir promouvoir leurs plus récentes activités sans compensation financière.

Le contenu des actualités et des programmes de divertissement est ainsi influencé par les choix des managers face à la concurrence acharnée ainsi qu'à la commercialisation des médias.

Stratégies de concurrence, stratégies de marché

Les difficultés engendrées par les pressions de la recherche d'audience, de la concurrence et du choix des programmes ont été aggravées par des stratégies, des comportements et des langages managériaux appliqués par de nouveaux entrants sans qu'ils mesurent leurs implications ni leur adéquation aux médias.

Par conséquent, l'approche commerciale a prédominé, et il s'en est suivi une baisse de la qualité des contenus et une insatisfaction grandissante du public. Les médias se débattent dès lors dans des luttes désespérées et sans perspectives pour remporter des parts d'audience, ce qui ne fait qu'accroître leurs difficultés en durcissant la concurrence et en réduisant les ressources disponibles. Dans de nombreux pays et de villes aujourd'hui, la conséquence est une « concurrence ruineuse » quand elle devient trop forte, avec pour effet un impact négatif sur la diversité et la qualité générale du contenu (Van Cuilenberg, 1999; Van der Wurff, Van Cuilenberg & Keune, 2000). Ce phénomène rappelle la loi énoncée dans le modèle économique de Hotelling selon laquelle les concurrents ont tendance à tous s'ins-

taller au même endroit, les uns à côté des autres, et à proposer des produits similaires pour toucher le plus grand nombre de clients. Ils se copient afin de tirer profit au maximum de la concurrence et d'en éviter les effets négatifs. Cela donne lieu, conclut-il, à un « déficit de différenciation » (Hotelling, 1929).

Les médias étant toujours plus dépendants des revenus de la publicité, la capacité des annonceurs et des consommateurs à absorber le nombre grandissant de moyens de communication devient une question majeure.

Même si l'entrée de nouveaux annonceurs et l'accroissement des dépenses des annonceurs existants permettent de financer de nouveaux supports médiatiques, la croissance globale des dépenses publicitaires n'est pas suffisante pour occuper le temps et l'espace publicitaires disponibles, ce qui réduit le revenu publicitaire moyen du secteur. De la même façon, le public est conduit à payer pour des services autrefois pris en charge par les groupes eux-mêmes, le contraignant à augmenter ses dépenses en produits médiatiques à tel point qu'en Europe ceux-ci dépassent aujourd'hui en moyenne 4 % de la dépense des ménages (Picard, 2003). Ces changements poussent à leur tour les dirigeants des entreprises privées et publiques à concentrer leur offre sur des contenus grand public.

Bien que cela ait pu avoir des effets pervers au niveau des contenus, il faut reconnaître que l'importance donnée

à ce type de produits a apporté des résultats positifs. Les journaux, par exemple, sont plus lisibles et proposent une meilleure iconographie qu'avant. Les chaînes de télévision ont investi dans des moyens techniques permettant de traiter mieux et surtout plus vite l'actualité internationale. Les divertissements de masse offrent au public une plus grande diversité de contenus, à travers des créneaux multiples, sur des chaînes générales et spécialisées, ce qui était jadis impensable. Les magazines se sont spécialisés, créant de nouveaux titres à l'intention de toutes sortes de publics. Ces avantages apparaissent néanmoins insignifiants si on les compare avec l'appauvrissement évident de la qualité et de la fonction de lien social des médias.

Le débat

Dans cet article, nous nous sommes demandé si les logiques de marketing et de management induisaient des changements au sein des médias. La réponse est à la fois oui et non. Tout d'abord, elles ne sont pas la cause des changements ; ceux-ci ont été provoqués par les avancées technologiques, par les nouvelles réglementations et par les modifications parallèles du marché (Picard, 2004b). Les ajustements des attitudes et des pratiques des propriétaires de médias et de leurs dirigeants étaient surtout des réponses à ces transformations fondamentales, mais elles n'en étaient pas la cause. Ceci étant dit,

il est très clair que les choix qui ont été faits lors de la mise en œuvre de ces techniques ont eux mêmes conduit à des changements conséquents dans l'organisation des médias et dans leur contenu.

Il est indiscutable que les groupes privés de médias ont développé des stratégies leur permettant d'optimiser financièrement l'utilisation de leurs actifs et de leurs contenus. Cela peut être considéré comme un signe de faiblesse et non de force. La plupart des grands groupes de médias, même les plus importants, ont vu leur audience diminuer depuis 25 ans ; tous s'efforcent de maintenir leur rentabilité par la réduction des coûts de fonctionnement et par la diminution de leurs investissements dans les contenus. Même les médias sans contraintes de rentabilité sont aux prises avec des exigences économiques et financières et font appel à des professionnels de la gestion. La plupart des médias publics, par exemple, ont eux aussi accru leur durée de diffusion et leur nombre de chaînes, sans augmentation conséquente des redevances et des subventions d'État. Quels que soient les médias, le besoin d'efficacité n'a jamais été aussi pressant, il s'est traduit depuis quelques années par un effort de réduction du champ des activités et des structures, par un recours plus fréquent à la sous-traitance et enfin par une diminution constante des coûts.

On ne peut pas imputer les difficultés des dirigeants aux techniques mar-

keting et managériales elles-mêmes mais à l'application limitée qu'ils en font et au fait que la plupart d'entre eux n'appliquent pas les stratégies et les techniques les mieux adaptées.

Le marketing tel qu'il est pratiqué par de nombreux dirigeants consiste à se soumettre aux intérêts banals du public, en sacrifiant les contenus et les programmes dont le public « a besoin » au profit de ceux qu'ils imaginent que le public « veut ». Depuis qu'une vision dépréciative des consommateurs sévit dans les médias, nous ne pouvons que constater la piètre qualité du contenu des programmes et de l'information. Une approche trop méprisante du public finit toujours par échouer et se retourner contre l'intérêt des médias eux-mêmes.

Ce type de démarche révèle une mauvaise compréhension des principes du marketing et de la stratégie concurrentielle ainsi que des valeurs de consommation qui sous-tendent. Ce qui fonde en effet leur approche, c'est qu'ils doivent donner aux consommateurs l'équivalent en temps, en effort et en argent que ceux-ci consacrent aux médias; en outre, ils doivent aussi gagner leur confiance et leur fidélité s'ils veulent durer et faire mieux que leurs concurrents sur le long terme (Gale, 1994; Woodruff et Gardial, 1996; Henning-Thurau et Hansen, 2000). Ce sont des objectifs que les médias peuvent sans aucun doute poursuivre sans pour autant entrer en conflit avec un idéal social, politique et culturel. Malheureusement, les con-

cepts qui fondent le marketing, les valeurs du consommateur, la confiance et la loyauté sont rarement visibles lors de leur application par les médias aujourd'hui. Par conséquent, nombre de leurs efforts se soldent par des échecs.

De la même façon l'approche managériale telle qu'elle est pratiquée par les médias n'est qu'une interprétation faible de sa base théorique. En effet, la théorie du management stratégique (« strategic management theory ») insiste sur le développement à long terme de l'entreprise et pas seulement sur des objectifs financiers immédiats (Porter, 1980 et 1985; Rumelt, Schendel, Teece, 1994; Hitt, Ireland, et Hoskisson, 2004), alors que l'approche managériale menée actuellement dans les médias consiste essentiellement à atteindre des objectifs financiers à court terme, négligeant ainsi l'avenir. Les activités censées maintenir et élaborer des opérations d'avenir sont alors soumises à des objectifs de maximisation des bénéfices et à une réduction constante des coûts.

La réactivité des dirigeants des groupes de médias à l'arrivée de nouveaux entrants a participé à l'augmentation de la valeur créée par ces derniers, qui ont profité des avancées technologiques et des changements de politiques. Les techniques de management et de marketing étaient à courte vue et ont été remises en cause par les salariés, les consommateurs et les observateurs. Le problème fondamental ne réside d'ailleurs pas tant dans les

théories du marketing et du management en elles-mêmes que dans leur application mal adaptée par les dirigeants. Ces derniers ont en effet une mauvaise compréhension de ces théories et ont une vision étroite de l'avenir de leur secteur.

Aujourd'hui, celui-ci a besoin de dirigeants qui se soucient davantage des fondamentaux de leurs entreprises que de ses profits à court terme. La pérennité de ces groupes ne peut être assurée seulement par une politique de réduction permanente des coûts, elle passe aussi par l'amélioration du service apportée aux consommateurs et par une plus grande régularité de leurs flux de revenus. Sans le soutien de valeurs fortes et d'engagement sincère envers le public et la société, les médias s'abandonnent facilement à la poursuite d'objectifs immédiats et destructeurs. Ce dont ces groupes ont aujourd'hui besoin c'est d'un management capable d'équilibrer les exigences de performance à court terme et le développement de l'entreprise sur la durée. Les parties prenantes de ces groupes doivent exiger de leurs cadres qu'ils voient plus loin que leurs bonus ou leurs stock-options afin d'assurer les intérêts à long terme de l'entreprise et de la société.

Les approches par le management et le marketing modifient le fonctionne-

ment des médias ainsi que leur contenu, mais cette démarche peut être à la fois positive et négative. À travers une connaissance plus précise de ces deux pratiques, en utilisant les meilleures techniques possibles plutôt que de mauvaises interprétations et en recherchant la qualité et la satisfaction du public, alors et seulement alors, ces approches pourront-elles améliorer les médias et le service qu'ils apportent au public et à la société.

Si cela n'est pas le cas, nous pouvons nous attendre à ce que les médias soient assimilés à n'importe quelle activité commerciale, dont le développement ne dépend que des succès et des échecs de sa gestion et ne poursuivent que leur intérêt propre. Si cela devait arriver, les médias perdront leur pouvoir d'attractivité, et leur impact global sur la société deviendra négligeable car leurs rôles et leurs fonctions sociales, politiques et culturelles seront captés par d'autres organisations. Les médias finiront par perdre leur statut particulier et la bienveillance des politiques dont ils jouissent, sauf à rechercher des objectifs plus ambitieux. De nombreux médias ont déjà introduit les ferments de ce grave déclin mais il n'est pas trop tard pour que leurs propriétaires, leurs managers et les politiques réagissent à cet enlèvement, et inversent cette spirale négative.

Références

- ANG, Ian (1991). *Desperately Seeking the Audience*. London : Routledge.
- BAGDIKIAN, Ben (1997). *The Media Monopoly*. 5th ed. Boston : Beacon Press.
- BARNOUW, Erik, ed. (1997). *Conglomerates and the Media*. New York : The New Press.
- BECKER, Lee, and SCHOENBACH, Klaus (1999). *Audience Responses to Media Diversification*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- CHAN-OLMSTED, Sylvia (2006). *Competitive Strategy for Media Firms : Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum.
- COUNCIL OF EUROPE (1998a). *Radio and Television Systems in the EU Member States and Switzerland*. Strasbourg : Council of Europe Publishing.
- COUNCIL OF EUROPE (1998b). *Radio and Television Systems in Northern Europe and the Baltic*. Strasbourg : Council of Europe Publishing.
- COUNCIL OF EUROPE (1998c). *Radio and Television Systems in Southern Europe*. Strasbourg : Council of Europe Publishing.
- CROTEAU, David, and HOYNES, William (2001). *The Business of Media : Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks, Calif. : Pine Forge Press.
- DE BENS, E., & KNOCHE, M., eds. (1987). *Electronic mass media in Europe : Prospects and developments*. Dordrecht, The Netherlands : D. Reidel.
- DOYLE, Gillian (2002). *Media Ownership : Concentration, Convergence and Public Policy*. London : Sage Publications.
- FULLER, Jack (1996). *News Values : Ideas for an Information Age*. Chicago : University of Chicago Press.
- GALE, Bradley T. (1994) *Managing Customer Value*. New York : Free Press.
- GAUNT, Philip (1990). *Choosing the News : The Profit Factor in News Selection*. Westport, Conn. : Greenwood Press.
- HAMILTON, James T. (2004). *All the News That's Fit to Sell : How the Market Transforms Information into News*. Princeton : Princeton University Press.
- HENNIG-THURAU, Thorsten, and HANSEN, Ursula, eds. (2000). *Relationship Marketing : Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Berlin : Springer.
- HITT, Michael, IRELAND, R. Duane, and HOSKISSON, Robert E. (2004). *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*. Southwestern College Publishing.
- HOTELLING, Harold. (1929) "Stability in Competition", *Economic Journal*, 39 : 41-57.
- HUMPHREYS, Peter (1996). *Mass Media and Media Policy in Western Europe*. Manchester : Manchester University Press.
- MCALLISTER, M.P. (2000). "From flick to flack : The increased emphasis on marketing by media entertainment corporations" in Robin Andersen and Lance Strate, *Critical Studies in Media Commercialism*, Oxford : Oxford University Press.
- MCCHESENEY, Robert W. (1999). *Rich Media, Poor Democracy*. Campaign : University of Illinois Press.
- MCMANUS, John (1993). *Market Driven Journalism : Let the Citizen Beware ?* Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.
- NEUMAN, W. (1991). *The Future of Mass Audience*. Cambridge, Mass. : Cambridge University Press.
- NOAM, Eli M., ed. (1985). *Video Media Competition : Regulation, Economics, and Technology*. New York : Columbia University Press.
- PICARD, Robert G. (2002). *The Economics and Financing of Media Companies*. New York : Fordham University Press.
- PICARD, Robert G. (2003). "Business Issues Facing New Media", pp. 149-164 in Jan Servaes, ed. *The European Information Society : A Reality Check*. Bristol, U.K. : Intellect Publishing.
- PICARD, Robert G. (2004a) "Commercialism and Newspaper Quality", *Newspaper Research Journal*, 25(1):54-65 (Winter).
- PICARD, Robert G. (2004b). "Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms", pp. 1-17 in Robert G. Picard,

- ed. *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School, Jönköping University.
- PICARD, Robert G. (2005a). "Historical Trends and Patterns in Media Economics", pp. 23-36 in Alan B. Albarran, Sylvia Chan-Olmsted, and Mike Wirth, eds. *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- PICARD, Robert G. (ed.) (2005b). *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- PICARD, Robert G. (2005c). "Money, Media, and the Public Interest" pp. 337-350 in Geneva Overholser and Kathleen Hall Jamieson, eds. *The Institutions of Democracy: The Press*. Oxford University Press.
- PICARD, Robert G., James P. Winter, Maxwell M. McCombs and Stephen Lacy, eds. (1988). *Press Concentration and Monopoly: New Perspectives on Newspaper Ownership and Operation*. Norwood, N.J.: Ablex Publishing.
- PORTER, Michael (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- POSTMAN, Neil (1986). *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*. Penguin Books.
- ROBERTS, Eugene with Thomas KUNKEL and Charles LAYTON, eds. (2001). *Leaving Readers Behind: The Age of Corporate Newspapers*. Fayetteville: University of Arkansas Press.
- ROGERS, E.M. & BALLE, E., eds. (1985). *The media revolution in America and Western Europe*. Norwood, NJ: Ablex.
- RUMELT, R.P., SCHENDEL, D.E., and TEECE D.J., eds. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso, and CARVAJAL, Miguel (2002). *Media Concentration in the European Market: New Trends and Challenges*. Pamplona, Spain: University of Navarra.
- TODREAS, Timothy (1999). *Value Creation and Branding in Television's Digital Age*. Quorum Books.
- TUNGATE, Mark (2004). *Media Monoliths: How Great Media Brands Thrive and Survive*. London: Kogan Page.
- TUNSTALL, Jeremy, and PALMER, Michael (1991). *Media Moguls*. London: Routledge.
- UNDERWOOD, Doug (1993). *When MBAs Rule the Newsroom*. New York: Columbia University Press.
- VAN CUILENBURG, Jan. (1999). "Between media monopoly and ruinous media competition". In Yassen N. Zassoursky & Elena Vartanova (Eds.), *Media, Communications and the Open Society*, pp. 40-61. Moscow: Faculty of Journalism / IKAR Publisher.
- VAN DER WURFF, Richard, VAN CUILENBURG, Jan, & Keune, G. (2000). "Competition, Media Innovation and Broadcasting". In J. Van Cuilenburg & R. Van der Wurff (Eds.), *Media and Open Societies*, pp. 119-157. Amsterdam: Het Spinhuis.
- WOODRUFF, Robert B. and GARDIAL, Susan (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Malden, Mass.: Blackwell Publishers.