

文創通路新探-以文獻為基礎之概念架構

Channel Innovation of Creative Industry : A Literature-based Conceptual Framework

黃湫淑

912 美和科技大學文化事業發展系

屏東縣內埔鄉美和村屏光路 23 號

x00002163@meiho.edu.tw

摘要

近年來面對全球化激烈競爭與挑戰，因此，為提升國家整體競爭力，各項產業勢必轉型與升級。台灣經濟轉型方向可有二大主軸：一為科技、一為文化創意；當文化加上科技，國家競爭潛力無窮。台灣目前科技已形成完整的產業體系，而創意產業則方興未艾，而創意這項實力代表一個國家競爭力的重要關鍵；故，本文研究目的有四。

本研究希望能從多方角度持續增加台灣創意相關軟實力強度及深度，此乃研究目的之一。本研究希望能拋磚引玉，在通路管理學上引起對台灣文創業之了解、進而幫助該產業打造合適發展之通路設計；此乃研究目的之二。因為，學會設計適當且具彈性之文創產業通路，使文創結合商業共同加分，才能使兩類行業互助生利、相得益彰，此乃研究目的之三。

為達上述目的，本研究採用文獻分析研究方法，藉由通路類之相關文獻研究方向，提出以文獻為基礎之文創通路概念架構 (Conceptual Framework)。此概念架構以文獻為基礎 (Literature-based)，而非理論導向 (Theory-driven)；故，不宜直接用於實驗或測試。不過，日後或可加入理論，修改為具有理論基礎並可付諸實驗或測試之 theoretic framework；甚而成為一新興之文創產業通路理論 (Theory)，以利文創管理學者之後續相關研究。

關鍵字：文創產業、通路、文獻分析法、管理學

前言

近年來面對全球化激烈競爭與挑戰，台灣產業發展已遭受嚴重考驗；因此，為提升國家整體競爭力，各項產業勢必轉型與升級。以目前發展來看，台灣經濟轉型方向有二大主軸：一為科技、一為文化創意，當文化加上科技，國家競爭潛力無窮。台灣目前科技已形成完整的產業體系，而創意產業則方興未艾，而創意這項實力代表一個國家競爭力的重要關鍵，已是國際共識。

這項實力在台灣目前發展成果來看，台灣人口數僅排全球 48 至 50 名間，土地面積約排名 138 名，而創意相關軟實力卻排名全球前 10 名，此項國家競爭力實不可小覷，更要從多方角度持續增加強度及深度，此乃研究目的之一。

本研究希望能拋磚引玉，在通路管理學上引起對台灣文創業之了解、進而幫助該產業打造合適發展之通路設計；此乃研究目的之二。因為文創產業雖然是全球重視的產業，競爭力朝全球化看齊，但該產業根源於土地，通常具有本土色彩，即，該產業通常奠基於本土文化，並深受地區文化之影響。由於台灣是移民社會，歷史上受過不同國家之統治，在文化的衝擊與融合下，激盪出獨特的多元文化，是台灣發展文創產業特有的優勢。然而，投入文創產業以提升國家競爭力，很重要的是要有長期佈局的打算，需要資金及人才的長期滲入；所以，為了長期的續航力，適當的通路設計，就長期來看，實具有其必要性及效益性。

本文意在架構文創通路，除了了解文創產業本質，更要了解通路結構。所謂通路，是指可以提供消費或使用之產品或服務的一種過程，是由一群

互相依賴且能互蒙互利的廠商組織而成。一般在分析通路結構時，通常依其長度、密度，及廣度三方面考量。除此之外，廠商在選擇通路時，也依其所面對的內外部因素考量；即，廠商會依其在該產業中之供應鏈位置，選擇適當之通路；如此一來，在訂立行銷策略時，方能有立足點。因為通路能創造效用、提升交換效率、促銷、情報蒐集，及協調供需等功能。

因此，學會設計適當且具彈性之文創產業通路，使文創結合商業共同加分，才能使兩類行業互助生利、相得益彰，此乃研究目的之三。站在學者及教師角度，更希望此概念架構有助於設計文化創意及管理學相關系所之課程，甚而引導教學方向及技巧，幫助學生之職涯發展，才是提升國家競爭力最務實的做法。所以，必須使學生充份了解，文創業與企業界本就是使用兩種不同語言在工作著；因為，”通路對頭”是一切創意品牌成功之王道，惟有商業與文創合作，才能雙贏。

研究方法

為達上述目的，本研究採用文獻分析研究方法。文獻分析研究方法是質性研究中詮釋的方法之一，主要是針對通路管理之發展現況，形成描述進而提出以文獻為基礎之概念架構(Conceptual Framework)，以幫助文創產業後續在通路上之設計及發展。文獻分析法是一種「系統而客觀的界定、評鑑並綜合證明的方法，其主要目的在於了解過去、洞察現在、預測未來」(王文英，2003)。

研究架構

本研究採用 2007-2012 的中文文獻，分別以通路、管理，及文創等關鍵字二段式地運用布林邏輯檢索，資料源自 CEPS 資料庫之中文電子期刊、CETD 資料庫之電子學位論文、臺灣博碩士論文知識加值資料庫、國家圖書館之中華民國期刊文獻資訊網及臺灣商學資料庫等；所搜集的資料筆數詳示如下表 1。

表 1 中文文獻資料來源清單

資料來源	資料類型	關鍵字	相符筆數
中文電子期刊 (CEPS)	期刊	通路+管理	24
		通路+文創	0
電子學位論文 服務(CETD)	博碩	通路+管理	13
		通路+文創	5
臺灣博碩士論文知識加值	論文	通路+管理	5
		通路+文創	0
中華民國期刊文獻資訊網	期刊	通路+管理	6
		通路+文創	8
台灣商學企管資料庫	期刊	通路+管理	3
		通路+文創	4

在英文文獻部份，以 logistics、management、culture、creativity 等關鍵字二段式地運用布林邏輯檢索 2007-2012 間之相關文獻，檢索結果詳如表 2 所示。

表 2 英文文獻資料來源清單

資料來源	資料類型	關鍵字	相符筆數
Emerald120 (電子期刊)	期刊	logistics management	4040
		logistics management culture + creativity	2078
Digital Dissertation Consortium 數位化論文典藏聯盟	博碩論文 (台灣)	Logistics Management	54
		logistics management culture + creativity	0

研究限制

本研究之限制在於此概念架構以文獻為基礎 (Literature-based)，而非理論導向(Theory-driven)；故，不宜直接用於實驗或測試。不過，日後或可加入理論，修改為具有理論基礎並可付諸實驗或測試

之 theoretic framework；甚而成為一新興之文創產業通路理論，以利文創管理學者之後續相關研究。

文獻探討

通路管理類文獻

就以上所搜集之中文文獻來看，多數文章著重在應用，大多討論二個面向，一為經濟、一為行為。著重在成本分析、通路之數學模式者多為經濟面向之應用研究；著重在收集通路相關之動線資料及分析者，多為行為類之應用研究。

Spens 及 Kocacs (2005)曾分析 1998 年到 2002 之文獻，認為研究通路管理之文獻多用假設演繹方法論(hypothetic-deductive)且多用 survey 方式收集資料；此種研究方法著重在討論通則之可否適用於特定現象，然後再建立邏輯性結論；因此，反觀就以上所搜集之英文文獻觀之，介於 2007 至 2012 間之英文文獻也顯現此一趨勢，似乎沒有多大的改變。

以上概述收集後的資料；然而，不論研究方法是驗證理論或建運立理論，從生產端至最終消費者端，企業在實際運做時的通路設不外乎考慮四項因素，以訂立其通路策略：1. 顧客服務、2. 設施選址、3. 存貨策略、4. 運輸策略；並產生不同的通路策略，由下列五圖示之(張瑞芬、侯建良，2007年)。

一、產品由製造商儲存且直接運送至終端顧客(圖 1)。其優點是製造商不用自備空間及通路管理，且能在存貨量最低下滿足需求者；缺點是運送成本很高。零售商於此扮演的角色是資訊流中心，製造商沒有扮演此角色恐產生的缺點是，顧客滿意度會降低。

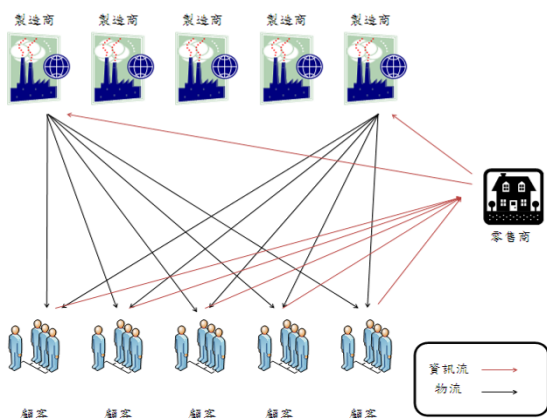


圖 1 產品由製造商儲存且直接運送至終端顧客

二、產品由製造商儲存並直接運送及轉運(圖 2)。

最大優點為，在運送貨送前可在倉儲中心重整，可一次交貨完成，故，可降低運輸成本。

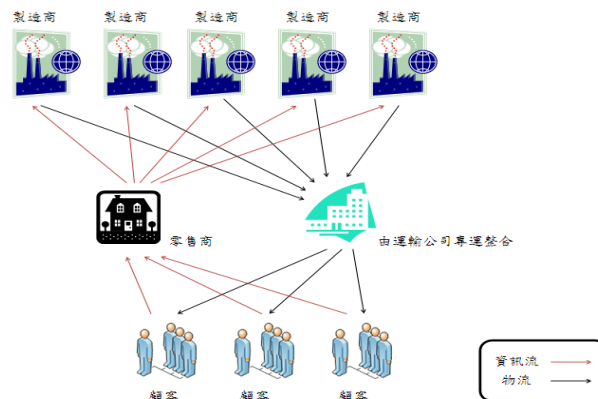


圖 2 產品由製造商儲存並直接運送及轉運

三、產品由配送商或零售商儲存並由運輸公司配送(圖 3)。

此種方式適用於中等級快速週轉的貨品，顧客不要求馬上送達，但也不能慢到下單後再由製造商出貨。因為存貨及運輸能有效地被配送商或零售商的倉儲中心控制，故，成本較低。

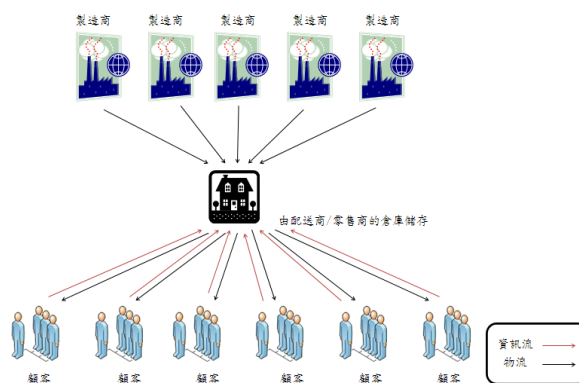


圖 3 產品由配送商儲存並由運輸公司配送

四、產品由配送商儲存並且最後路程送達(圖 4)。

在雜貨業十分適合此結構，因為在人口密集區有助減少運送成本。

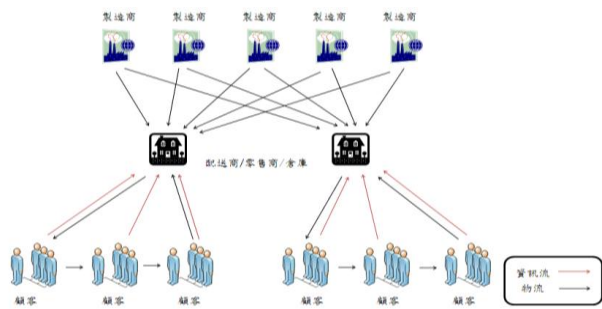


圖 4 產品由配送商儲存並且最後路程送達

五、產品由製造商或配送商儲存且由顧客取貨(圖 5)。由越庫作業，使顧客於網點中取貨，如此做法可降低配送成本；然而，取貨點中的處理成本卻變高。

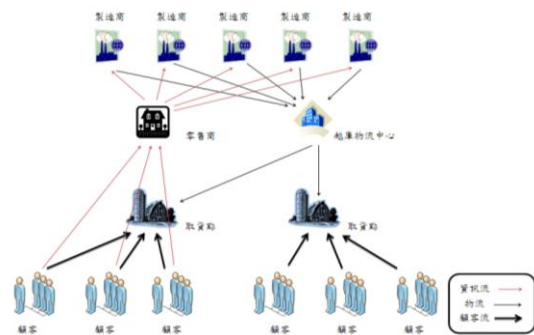


圖 5 產品由製造商/配送商儲存並顧客取貨

文創通路管理類文獻

就所搜集之中文文獻分析，文創通路管理類之博碩士論文較少見，可能是因為臺灣此類相關研究所之發展較晚，故，尚無論文產出。就兩岸發表文獻觀之，在臺灣期刊上已有不少文創管理類文章發表，而簡體(大陸)類卻相對較少；可能與兩岸文創產業興起時間性有關。然而，以目前中國大陸之建設及文化自覺性觀之，可以預見不久後，中國大陸之文創及管理學相關學者勢將陸續且大量地發表文創通路管理類文章。

就所搜集之英文文獻觀之，在期刊文獻部份，多為英國、澳洲及歐洲(如荷蘭)等國家之文創通路管理類文獻。分析原因，可能因為這些是全球首批重視文化創意及設計產業、以政策主導文創產業發展之政府，故，有較多文獻可供參考。Grawe (2009)曾運用文獻分析法，分析五種世界前幾名影響係數之期刊(Int'l J. of Logistics Management、Int'l J. of Physical Distribution and Logistics

Management、J. of Business Logistics、

Transportation J.、Transportation Research: Part E)

後發現，少有實驗性質及創新類之通路管理文獻；即，多著重在運用已設計完成之通路模式，或測試新設計之通路模式。所以，固然可以從英文文獻中看到較多之文創管理類之相關文章，然而，多是套用原有的通路管理模式，而非真正的文創通路管理模式。

不論是中文文獻或英文文獻，通路類文獻大多強調三個面向：技術、方法及角色；的確，不論是運輸產業或文創產業，提高公司競爭力、降低成本的确是營運之首要考量；然而，因應顧客需求而設之遞送方式、增加客戶及公司雙方價值則是公司勝出之能力指標，不論運輸產業或文創產業皆然。因此，如何在通路設計上推陳出新，不僅挑戰運輸產業，也挑戰著新興的文創產業。

文創產業

釋義

文化創意產業的提出源自於1997年英國工黨新政府，至今全球已有無數個國家包括芬蘭、澳洲、韓國、乃至於中國將其視為國家發展的重點產業。以「文化產業化、產業文化化」為理念，臺灣於2000年提出「文化創意產業」時，其實是有所本的，因為聯合國教科文組織(UNESCO)曾對文化產業(Cultural Industries)下過定義：「結合創作、生產與商業的內容，其內容的本質具有文化資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務形式呈現」(沈揮勝，2007)，所以，文化產業其實是可以視為與創意結合的文化創意產業。

創意產業這個觀念自英國正式被正名，並快速地在幾年內被新加坡、澳洲、紐西蘭、韓國、台灣與香港等國家調整採用。在名詞的使用上各國訂名不一，包括英國的「創意產業(creative industries)」、韓國的「內容產業」、芬蘭的「文化產業」與臺灣的「文化創意產業(cultural and creative industries)」等劉曉蓉(2006)。不過就其發展歷程與特性來看，均指文化或創意相關產業內容，本文引用文建會之定名「文化創意產業」，並針對各國政府對文化創意產業之定義整理如表3。

表3：世界各國文創定義

組織 國家	定 義
聯合 國 教 科 文 組 織	結合創意生產和商品等方式，運用本質為無形的文化內涵，這些內容基本上受著作權保障，形成物質的商品或非物質的服務。這個文化產業也可以視為創意產業或是在經濟領域稱之為朝陽或未來性產業，或是在科技領域稱之為內容產業。
英國 紐西 蘭	以個人的創意力、技藝、與才能為基礎，透過智慧財產權的建立與開發，創造財富就業機會。
加拿 大	藝術與文化活動被界定為文化產業者，應包括實質的文化產品、虛擬的文化服務、亦包括著作權。
芬蘭	使用文化產業結合文化與經濟；意義內容的；傳統與現代的文化藝術；結合成功的商業機制、大眾閱聽者與近代電子產生；文化的創意精神。
香港	源自於個人創意、技巧及才華，通過知識產權的開發與運用，具創造財富與就業潛力的行業。
韓國	文化內容產業包括各類經濟活動，如創作、生產、製造、流通等，而其活動內容源自於任何知識、資訊及文化相關之基礎資源。
台灣	源自創意或文化積累，透過智慧財產權的形成與應用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。

資料來源：「2003年文化創意產業發展年報」(2003)；「文化創意產業產值調查與推估」(2003)；邱誌勇、劉柏君、廖淑雯(2004)；劉大和(2003)。

內涵

無論是臺灣的「文化創意產業(cultural and creative industries)」、中國大陸的「文化產業(cultural industries)」，還是英國的「創意產業(creative

industries)」，乃至於經濟領域中所稱的「朝陽或未來取向產業(sunrise or future oriented industries)及科技領域中所稱的「內容產業(content industries)」，都是因為創意能夠被視為一個區域主要經濟潛力的原因，因為其能帶來就業發展以及產值成長；也因此，文化創意產業的發展可以同時創造經濟產值及增加就業。除此之外，文化創意產品最大的特性就是跨國界的特性，因為除了部份因文化差異所產生的認知不同外，大多創意設計產品是「人同此心、心同此理」。總之，從企業管理的角度觀之，文化創意產業普遍具有下列三項特徵(夏學理，2008)：

一、所有和文化產業相關的各個企業，其生產、購買、販售的商品或服務，都和藝術文化領域有著密切關係。

二、所謂的文化產業是涵蓋整個文化的價值鏈，即對所有的文化輸出以及相關的服務或支援而言，皆包括在內。

三、文化產業大多是由私人企業所設立。

因此，從其內涵觀之，本文探討文創產業通路是有所依據，並能符合該產業之需求；從通路管理學角度觀之，可助其訂立行銷策略，因為通路能創造效用、提升交換效率、促銷、情報蒐集，及協調供需等功能；是文創產業不可或缺的夥伴。

文創產業通路

與其它產業之異同

本文自吳銘軒(2007)及張振忠(2009)論文中，分別摘出文化創意產業研究學者考夫(Caves)所提出的文創基本經濟特性(表4)、Hesmondhalgh(2006)對文化產業特徵的看法(表5)，及Garnham(2005)認為文化產業應具有之特徵(表6)，以明示文創產業与其它產業之不同處；當然，其所需的通路也有所不同。

表 4： 創意活動之七項基本經濟特性

經濟特性	內容
需求不確定性	由於創作者難以實際在消費者的面前創作，且創作者對作品創作過程過於投入，造成對等的無知 (symmetrical ignorance) 致使無法掌握消費者對其創作的評價。
創意工作者重視其作品	藝術家與工匠的差異在於對藝術真實的追求，此外創作者的品味與偏好亦會影響創作表現，因此對企業家而言，創意工作者的雇用條件與其創作的產品特性必須同時協議，但實際上有困難。
創意商品需要多元技能	大多數的創作需要眾多不同專業的工作者完成，某些產品，甚至每位投入者必須在場工作或至少已熟練的程度在某個端點執行任務。
區隔性產品	消費者評價一件創意商品時通常透過比較的方法作商品評估，比較的方法包括垂直性區隔(如一張 CD 與一部電影)與水平性區隔(如兩首歌)。這樣的特性誘使創作者創作較受歡迎的作品。
垂直性區隔之技能	消費者被熟悉市場運作的經紀人定位在不同的水平上，而這樣的排名評比建構創意市場的價格。
時間就是金錢	因為部分創意商品的創作必須要所有的參與者同時在場，因此人力成本變成為重要考量，具備短期密切合作及快速兌現獲利之經濟依賴的特性。
耐久性產品與耐久性租金	因為藝術不朽的特性，因此許多的創意品耐久性的，並且會隨著每一次的演出或播放而累積名聲。

資料來源：考夫(2003)，仲曉玲、徐子超譯。

Hesmondhalgh (2006)則從文創產業所引發的問題及對應方式，而將文化產業特徵表可如表 5。

表 5： Hesmondhalgh 的文化產業特徵

產業特徵	內容
問題一：高風險的產業	源自文化產業核心是要生產製文本以供買賣，而閱聽人使用文化商品的習慣卻反覆無常。
問題二：生產成本高而在製成成本低	這是多數文化商品的特徵，只要「原版」製作出來之後，就可以極低的價格再製後續版本。
問題三：半公共財	有些商品具備公共財的特性(例如：廣告)，有些則否(例如：工藝)。
回應一：生產大量作品以平衡失敗作與暢銷作	利用「過量生產」的手段，使失敗作品與暢銷作品相互抵銷。
回應二：集中、整合、與知名度管理	利用水平整合、垂直整合、國際化、多部門及多媒體整合、收編(co-opt)使企業型態大型化，以管理風險並即化閱聽人的數量。
回應三：經由人為手段創造稀有性。	透過垂直整合來達到稀有性創造的目的，其管道例如廣告，影響銷售利潤；版權，禁止本文自由複製…等。
回應四：類型化、類目與系列作品	利用「類型化」降低產製出失敗作品的可能性，而類型化主要的方式之一，就是建立明星體制(例如列出明星作家或電影的強大卡司)。
回應五：鬆綁對符號創作者的管制；嚴密管理通路及行銷	有些創意無法接受科層組織的管理，因此為了降低管理創意帶來的高度風險，管理者選擇應嚴密的管控再製、通路及行銷等流通面向的策略。

資料來源：Hesmondhalgh (2002)，廖珮君譯(2006)

表 6：文化產業應具有特徵

產業特徵	內容
高固定成本、低管理及再製成本	因為這樣的特性，因此利用規模經濟、消費者極大化、垂直與水平整合作為因應策略。
因需求未知導致高度投資風險	在產品完成並銷售之前，包括創作者與消費者督無法事先知道需求與市場情況。
固有公共財特性	原有公共財的特性無法藉由價格機制完全私有化，另外也藉此突顯智慧財產權的問題，因此，文化創意產業又另稱為「內容產業」。
關聯性生產	文化產業被視為一個複雜的價值鏈；利潤的關鍵在控制生產投資與配送而非創意工作者，創意產業的管理者選擇將關鍵的創意事務外包，轉以經營智慧財產權為核心。
受科技影響	因為所有東西逐漸受到科技與數位化的影響，取得利潤的關鍵已成為掌握多少科技而非提供原始文化產品及服務。

資料來源：Garnham (2005)，頁 19-20。

因此，文創產業因其上述之特性，其通路之設計也與一般企業稍有不同。如前述，企業通路流程設計大致可分五種；目前文創產業中大型公司之通路設計，較類似合併產品由配送商或零售商儲存及由顧客取貨二種；而小型公司則較能客製化產品，所以，產品能由製造商儲存且直接運送至終端顧客，或是產品由製造商或配送商儲存且由顧客取貨。

文創通路新模式

本文就管理學的通路設計(洪順慶, 2005; Han & Chang, 1992)及文創產業之特性，建構一適用於臺灣文化創意產業適用之通路模式，並重申此模式

的理論基礎較弱且尚未經過實驗測試，故，僅是文創通路之新探。另外，也參考 Grawe (2009) 的想法，一個產業或一個公司要新建其通路策略時，必須考慮以下六點：

(1) The Knowledge-based view

-公司是否具有競爭力的知識

(2) The Dynamic capabilities framework

-是種驅使的動力，意指該公司能否藉技能的改變以增強競爭力。

(3) The Schumpeterian innovation framework

-通常大公司較具有財力、人力、研發力，較能有創新。

(4) The Exploration-exploitation framework

-公司是否具研發能力，以符市場的新變；並能及時訂立行銷策略，使該通路更具效率、更精緻、更可成就任務。

(5) The Theory of S-curves

-公司能否運用相關數據設計及改善通路，即，要具有科技觀點，及善用科技。

(6) Network Theory

-能否運用相關理論解釋組織間長期之關係，並關心組織內角色對此通路之影響。

因此，針對文創產業的特殊性、行銷通路的分類、通路結構設計、行銷通路調節模式，及通路策略時之考量點等，本文建構一可試用於文創產業通路設計時之模式；然而，於此模式中資訊流暫未呈現。

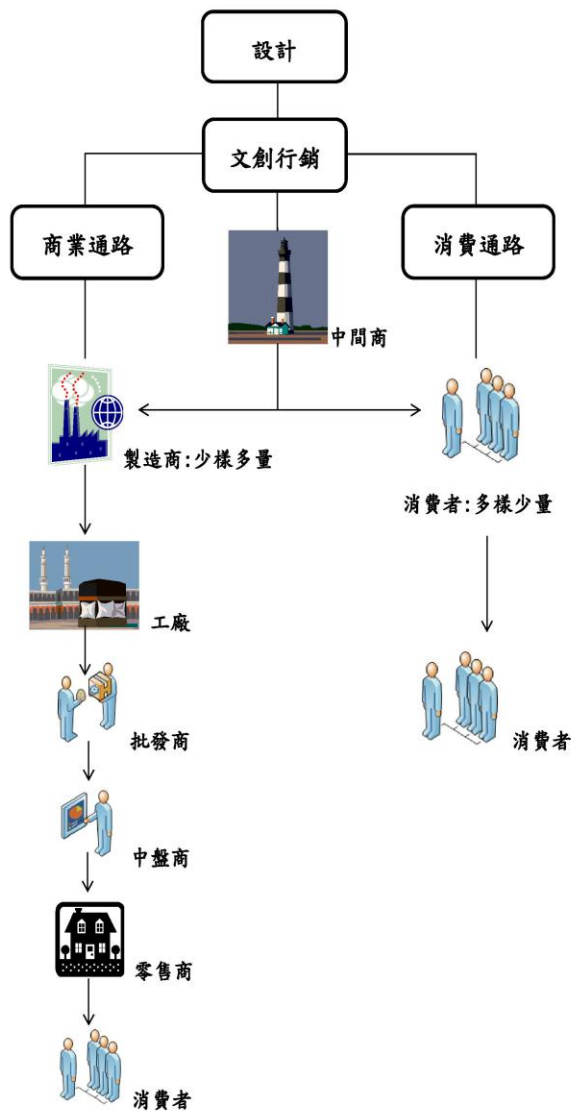


圖 6 文創產業新通路

結論與建議

此模式認為文創產業的通路，因為可以少量化、客製化，故，不僅僅只有商業通路及消費通路，並設計中間商(代理商)，將其在通路階層拉至與商業通路及消費通路同一層級。而中間商(代理商)可視與文創產業公司之行銷部門簽約，訂立行銷通路之走向。

如果產品具獨特性，必須少量多樣、量身客製，那麼，應採與終端消費者愈少距離、愈少時間之消費通路模式，可省公司成本；可直接由文創公司之行銷部門為聯絡窗口，或委由中間商(代理商)為聯絡窗口。如此設計，文創公司可忠於原創、尊榮客戶。

反之，倘若產品具少樣多量特性，可直接由文創公司之行銷部門下單給製造商，或委由中間商(代理商)處理，而採納商業通路；如此設計，可以給文創公司更多時間設計產品、投入研發。只要掌握專利，文創公司無須投入太多時間於製造產品上。

在臺灣積極投入文創產業及教育時、在回顧國內外相關文獻論述後，本文拋磚引玉地設計此一文創通路模式，尚有思慮未遑之處；故，日後之研究方向將從依此模式，發展驗證方式、依實際環境循環地建構適用模式，最後，期待能發展適合文創通路之理論性模式。

參考文獻

- 王文英，2003，中研院近史所檔案館數位保存後設資料項目建置之研究，
<http://archives.sinica.edu.tw>。
- 台灣經濟研究院，2003，文化创意產業產值調查與推估研究，台北：文建會。
- 吳銘軒，2008，文化创意產業關鍵成功因素之探討—以三地門琉璃珠產業為例，未出版之碩士論文，屏東縣：國立屏東商業技術學院經營管理研究所。
- 沈揮勝，2006，對抗天災 他們打了最長籃賽，台北；中國時報，A7 版，調查周報。
- 邱誌勇、劉柏君、廖淑雯，2004，自滿的狂享與虛幻及其之後—論台灣文化產業，當代，200：116-123。
- 洪順慶，2005，行銷管理，第三版，台北：新陸書局。
- 夏學理編，2008，文化创意產業概論，台北：五南圖書出版公司。
- 張振忠，2009，文化创意產業之策略規劃研究—以霹靂多媒體為例，未出版之碩士論文，高雄市：國立中山大學傳播管理研究所。
- 張瑞芬、侯建良，2007，全球運籌管理，清華大學出版社。
- 黃光國，1995，知識與行動：中華文化傳統的社會心理詮釋，台北：心理出版社。
- 劉曉蓉，文化產業發展成為文化创意產業之特性研

究，未出版之碩士論文，高雄市：中山大學公共事務管理研究所。

劉曉蓉，2003a，2003 台灣文化創意產業發展年報，台北：文建會。

劉大和，2003，文化創意產業界定及其意義，台灣經濟研究月刊，26：115-122。

Cavces, R. E. (2003). Contracts between arts and commerce. *Journal of Economic Perspectives*, 17: 73-83. 仲曉玲、徐子超譯，文化創意產業：以契約達成藝術與商業的媒合，台北：典藏。

Garnham, N. (2005). From cultural to creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1): 15-29.

Grawe, S. J. 2009. Logistics innovation: a literature-based conceptual framework. *The International Journal of Logistics Management*, 20(3):360-377.

Han, M. And Chang, D. R. 1992. An extended framework for adjusting channel strategies in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 7 (2): 31-43.

Hesmondhalgy, D. (2002). *The Cultural Industries*. London: Sage Publications Inc.
廖珮君譯，2006，文化產業，台北：韋伯文化。

Spens, K. M. and Kovacs, G. 2006. A content analysis of research approaches in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(5): 374-390.