TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG (Chủ biên)
TS. VŨ HƯƠNG GIANG - TS. NGUYỄN CẨM LY



KIẾN TẠO THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

TỪ HỆ SINH THÁI ĐẾN GIÁ TRỊ KINH TẾ

NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG (Chủ biên)
TS. VŨ HƯƠNG GIANG - TS. NGUYỄN CẨM LY

KIẾN TẠO THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

TỪ HỆ SINH THÁI ĐẾN GIÁ TRỊ KINH TẾ









LỜI NÓI ĐẦU

Trong nhiều thập niên, phát triển điểm đến chủ yếu được tiếp cận từ hai hướng. Một hướng tập trung vào khai thác tài nguyên thiên nhiên, di sản và hạ tầng nhằm gia tăng sức hấp dẫn của điểm đến, hướng còn lại nhấn mạnh vai trò của marketing và truyền thông trong việc xây dựng hình ảnh và thu hút du khách. Hai cách tiếp cận này đã đóng góp quan trọng cho sự phát triển của ngành du lịch thế giới, nhưng cũng bộc lộ những giới hạn ngày càng rõ trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, chuyển đổi số, kinh tế trải nghiệm và yêu cầu phát triển bền vững.

Thực tiễn cho thấy, nhiều điểm đến sở hữu nguồn tài nguyên phong phú nhưng vẫn chưa tạo dựng được vị thế cạnh tranh lâu dài. Ngược lại, không ít địa phương có quy mô nhỏ hoặc nguồn lực hạn chế lại trở thành những thương hiệu toàn cầu nhờ khả năng kiến tạo trải nghiệm khác biệt, điều phối hiệu quả các chủ thể và duy trì sự nhất quán trong quá trình phát triển. Điều đó cho thấy lợi thế cạnh tranh của điểm đến không còn được quyết định bởi những gì địa phương đang sở hữu, mà bởi cách địa phương tổ chức, kết nối và chuyển hóa các nguồn lực thành giá trị. Marketing có thể đưa một người đến lần đầu. Chỉ hệ sinh thái mới khiến họ trở lại và kể lại.

Từ nhận thức đó, cuốn sách ***"Kiến tạo thương hiệu điểm đến: Từ hệ sinh thái đến giá trị kinh tế"*** được biên soạn nhằm đề xuất một cách tiếp cận mới đối với thương hiệu điểm đến. Trong cách tiếp cận này, thương hiệu không được xem là điểm kết thúc của hoạt động marketing, cũng không chỉ là một hệ thống nhận diện hay một chiến dịch truyền thông, mà là kết quả của toàn bộ quá trình kiến tạo giá trị trong hệ sinh thái điểm đến.

Một trong những luận điểm trung tâm của cuốn sách là thương hiệu điểm đến không được tạo ra bởi truyền thông, mà được hình thành từ chất lượng của hệ sinh thái phát triển. Hệ sinh thái đó bao gồm các nguồn lực, các chủ thể, các thể chế, các dòng chảy giá trị, không gian phát triển, trải nghiệm của du khách, truyền thông, sự kiện, dữ liệu và năng lực điều hành của chính quyền. Khi các thành tố này vận hành hài hòa, thương hiệu được hình thành một cách tự nhiên trong nhận thức của thị trường, khi hệ thống vận hành thiếu đồng bộ, mọi nỗ lực quảng bá đều chỉ mang lại hiệu quả ngắn hạn.

Khác với nhiều công trình chỉ tập trung vào một lĩnh vực riêng biệt như marketing điểm đến, quản trị thương hiệu hay quy hoạch du lịch, cuốn sách lựa chọn cách tiếp cận liên ngành. Các lý thuyết về marketing, quản trị chiến lược, kinh tế trải nghiệm, logic trọng dịch vụ, khoa học hành vi, quy hoạch không gian, quản trị công, chuyển đổi số và trí tuệ nhân tạo được tích hợp thành một khung lý luận thống nhất nhằm giải thích toàn bộ quá trình hình thành và phát triển thương hiệu điểm đến.

Cấu trúc của cuốn sách được xây dựng theo logic của một quá trình chuyển hóa giá trị. Chương đầu xác lập nền tảng lý luận và sự tiến hóa của tư duy về điểm đến. Chương tiếp theo giải thích cách hệ sinh thái tạo ra giá trị. Trên nền tảng đó, cuốn sách phân tích cơ chế tâm lý hình thành thương hiệu trong nhận thức của du khách, xây dựng chiến lược định vị và thiết kế hệ thống thương hiệu. Các chương tiếp theo trình bày quá trình hiện thực hóa thương hiệu thông qua thiết kế không gian, kiến tạo trải nghiệm, truyền thông tích hợp và hệ thống sự kiện. Cuối cùng, cuốn sách chuyển trọng tâm từ xây dựng thương hiệu sang điều hành thương hiệu, làm rõ cơ chế chuyển hóa tài sản thương hiệu thành năng lực cạnh tranh và giá trị kinh tế của điểm đến. Các

chương không tồn tại độc lập mà liên kết thành một chuỗi logic xuyên suốt.

Đóng góp học thuật quan trọng của công trình là đề xuất mô hình chuyển hóa gồm nhiều tầng giá trị, liệt kê lần lượt theo thứ tự từ nguồn lực đến hệ sinh thái, trải nghiệm, nhận thức, thương hiệu, danh tiếng, năng lực cạnh tranh và giá trị kinh tế. Mô hình này cho thấy, thương hiệu không phải là điểm khởi đầu của phát triển mà là kết quả của một hệ thống vận hành hiệu quả, đồng thời, thương hiệu cũng không phải là đích đến cuối cùng, mà là cơ chế tạo ra tăng trưởng kinh tế, nâng cao chất lượng sống và phát triển bền vững.

Cuốn sách được biên soạn dành cho các nhà hoạch định chính sách, cơ quan quản lý điểm đến, tổ chức quản lý du lịch, doanh nghiệp, nhà tư vấn, giảng viên, nghiên cứu sinh, học viên cao học và sinh viên thuộc các lĩnh vực du lịch, marketing, quản trị, quy hoạch, phát triển vùng và kinh tế địa phương. Nhóm tác giả cũng kỳ vọng cuốn sách sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho các địa phương trong quá trình xây dựng chiến lược phát triển thương hiệu và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Thương hiệu điểm đến, xét đến cùng, không phải là một khẩu hiệu để quảng bá, cũng không phải là một biểu tượng để nhận diện. Thương hiệu là kết quả của cách một địa phương kiến tạo giá trị cho con người, tổ chức không gian sống, kết nối cộng đồng, gìn giữ bản sắc, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và tạo lập niềm tin lâu dài đối với xã hội. Đó cũng chính là tinh thần xuyên suốt mà cuốn sách này mong muốn truyền tải.

TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG

MỤC LỤC

Lời nói đầu **3**
Danh mục bảng và hình **18**
Danh mục từ viết tắt **21**

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN **25**
1.1. Khái niệm đa chiều về điểm đến **27**
1.1.1. Sự chuyển dịch từ "Lãnh thổ" sang "Hệ sinh thái điểm đến" 27
1.1.2. Điểm đến dưới góc độ không gian lãnh thổ 29
1.1.3. Điểm đến dưới góc độ thị trường 32
1.1.4. Điểm đến dưới góc độ tâm lý 35
1.1.5. Điểm đến dưới góc độ hệ sinh thái giá trị 37
1.1.6. Định nghĩa tổng hợp về điểm đến 41
1.2. Sự tiến hóa của tư duy về điểm đến **43**
1.2.1. Giai đoạn bán địa điểm (1850 - 1950) 43
1.2.2. Giai đoạn marketing địa phương (1970 - 1995) 44
1.2.3. Giai đoạn xây dựng thương hiệu địa phương (1995 - 2005) 46
1.2.4. Giai đoạn bản sắc cạnh tranh (2005 - 2015) 47
1.2.5. Giai đoạn Hệ sinh thái điểm đến (2015 đến nay) 49
1.2.6. Một mô hình mới về sự tiến hóa của tư duy điểm đến 51
1.3. Các trường phái nghiên cứu về thương hiệu điểm đến **52**
1.3.1. Từ nhiều trường phái đến một dòng tiến hóa học thuật 52
1.3.2. Trường phái Marketing:
Khi điểm đến trở thành một sản phẩm của thị trường 52
1.3.3. Trường phái Branding:
Khi điểm đến trở thành một thương hiệu 54
1.3.4. Trường phái bản sắc cạnh tranh:
Khi thương hiệu trở thành chiến lược quốc gia 56
1.3.5. Logic trọng dịch vụ: Khi giá trị được đồng sáng tạo 57
1.3.6. Trường phái quản trị và hệ sinh thái, khi quản trị
trở thành năng lực cạnh tranh 59

1.4. Mô hình chuyển hóa giá trị điểm đến **62**
1.4.1. Từ nguồn lực đến hệ sinh thái 62
1.4.2. Đồng sáng tạo giá trị trong hệ sinh thái 63
1.4.3. Chuyển hóa giá trị thành thương hiệu điểm đến 64
1.4.4. Từ thương hiệu đến danh tiếng điểm đến 65
1.4.5. Từ danh tiếng đến năng lực cạnh tranh 66
1.4.6. Từ năng lực cạnh tranh đến nền kinh tế điểm đến 67
1.5. Tiêu chí đánh giá và quy trình xây dựng thương hiệu điểm đến **69**
1.5.1. Mức độ nhận biết thương hiệu điểm đến 70
1.5.2. Hình ảnh điểm đến 71
1.5.3. Chất lượng trải nghiệm điểm đến 73
1.5.4. Danh tiếng điểm đến 74
1.5.5. Lòng trung thành và sự sẵn sàng giới thiệu điểm đến 77
1.5.6. Hiệu quả kinh tế 79
1.5.7. Quy trình xây dựng thương hiệu điểm đến 79
1.6. Khung lý thuyết tổng hợp về thương hiệu điểm đến **84**
1.6.1. Từ tài nguyên đến nền kinh tế điểm đến 84
1.6.2. Mô hình hệ sinh thái thương hiệu điểm đến 85

CHƯƠNG 2: KIẾN TRÚC HỆ SINH THÁI ĐIỂM ĐẾN **87**
2.1. Từ điểm đến đến hệ sinh thái điểm đến **89**
2.1.1. Sự chuyển dịch từ tư duy điểm đến sang tư duy hệ sinh thái 90
2.1.2. Cấu trúc của hệ sinh thái điểm đến 94
2.1.3. Những đặc trưng của hệ sinh thái điểm đến 98
2.2. Nguồn lực và sự tích hợp nguồn lực trong điểm đến **102**
2.2.1. Các nhóm nguồn lực của điểm đến 102
2.2.2. Tích hợp nguồn lực để tạo giá trị 104
2.2.3. Các dòng chảy trong hệ sinh thái điểm đến 106
2.3. Đồng sáng tạo giá trị trong hệ sinh thái điểm đến **110**
2.3.1. Giá trị được hình thành như thế nào 110
2.3.2. Các chủ thể đồng sáng tạo giá trị 113
2.3.3. Các cơ chế đồng sáng tạo 116

2.4. Quản trị hệ sinh thái điểm đến 120
2.4.1. Từ quản lý đến quản trị điểm đến 120
2.4.2. Các mô hình quản trị 122
2.4.3. Vai trò của các chủ thể trong quản trị 126
2.4.4. Điều phối hệ sinh thái 129
2.5. Chuỗi giá trị và động lực vận hành của hệ sinh thái điểm đến 132
2.5.1. Chuỗi giá trị của điểm đến 132
2.5.2. Chuỗi trải nghiệm của điểm đến 138
2.5.3. Hệ sinh thái số của điểm đến 142
2.5.4. Những xu hướng mới trong phát triển hệ sinh thái điểm đến 146
2.6. Từ hệ sinh thái đến thương hiệu điểm đến 151
2.6.1. Hệ sinh thái tạo ra trải nghiệm 152
2.6.2. Trải nghiệm tạo ra nhận thức 153
2.6.3. Nhận thức tạo ra thương hiệu 154
2.6.4. Mô hình hệ sinh thái thương hiệu điểm đến 155

**CHƯƠNG 3: TỪ TRẢI NGHIỆM
ĐẾN THƯƠNG HIỆU TRONG TÂM TRÍ DU KHÁCH 159**
3.1. Hành vi lựa chọn điểm đến của du khách 164
3.1.1. Bản chất của hành vi tiêu dùng du lịch 164
3.1.2. Quy trình hình thành quyết định lựa chọn điểm đến 170
3.1.3. Các mô hình giải thích hành vi du khách 174
3.2. Quá trình hình thành nhận thức về điểm đến 177
3.2.1. Hình ảnh điểm đến 177
3.2.2. Kỳ vọng trước chuyến đi 181
3.2.3. Giá trị cảm nhận 182
3.2.4. Mô hình ba khoảng trống của nhận thức 183
3.3. Tâm lý trải nghiệm của du khách 185
3.3.1. Trải nghiệm như một quá trình đồng sáng tạo giá trị 186
3.3.2. Cảm xúc trong trải nghiệm 187
3.3.3. Ký ức trải nghiệm 189
3.3.4. Từ trải nghiệm đến niềm tin 190

3.4. Từ ký ức đến thương hiệu điểm đến **193**
3.4.1. Bản sắc tự sự 194
3.4.2. Lan truyền trải nghiệm 197
3.4.3. Hình thành thương hiệu trong tâm trí 199
3.4.4. Mô hình tâm lý hình thành thương hiệu điểm đến 200
3.5. Kiến tạo thương hiệu điểm đến **204**
3.5.1. Từ trải nghiệm đến thương hiệu 205
3.5.2. Mô hình chuyển hóa tâm lý của du khách 206
3.5.3. Liên kết với mô hình hệ sinh thái điểm đến 207

CHƯƠNG 4: ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN **209**
4.1. Tổng quan về định vị thương hiệu điểm đến **213**
4.1.1. Khái niệm định vị 214
4.1.2. Vai trò của định vị 216
4.2. Khung cạnh tranh của điểm đến **217**
4.2.1. Xác định nhóm cạnh tranh 217
4.2.2. Điểm tương đồng và điểm khác biệt 222
4.2.3. Đối chuẩn cạnh tranh 225
4.2.4. Khoảng trống cạnh tranh 227
4.3. Bản đồ định vị **230**
4.3.1. Xây dựng bản đồ nhận thức 231
4.3.2. Xác định khoảng trống thị trường 234
4.3.3. Ứng dụng trong chiến lược 235
4.4. Xây dựng tuyên bố giá trị và tuyên bố định vị **236**
4.4.2. Quy trình xây dựng tuyên bố giá trị 238
4.4.3. Tuyên bố định vị và công thức xây dựng 241
4.4.4. Kiểm định tuyên bố định vị 243
4.5. Các chiến lược định vị **246**
4.5.1. Định vị theo tài nguyên 246
4.5.2. Định vị theo văn hóa 248
4.5.3. Định vị theo trải nghiệm 248
4.5.4. Định vị cảm xúc 250

4.5.5. Định vị biểu tượng 251
4.5.6. Định vị chuyển hóa 253
4.6. Định vị trong hệ sinh thái điểm đến 255
4.6.1. Định vị không chỉ là truyền thông 255
4.6.2. Định vị thông qua hệ sinh thái 255
4.6.3. Định vị thông qua trải nghiệm 256
4.6.4. Định vị thông qua không gian 256
4.6.5. Định vị thông qua nền kinh tế điểm đến 258
4.7. Các sai lầm thường gặp trong định vị 260
4.7.1. Định vị quá hẹp 260
4.7.2. Định vị quá rộng 261
4.7.3. Định vị mâu thuẫn 262
4.7.4. Sao chép đối thủ 263
4.7.5. Định vị vượt quá năng lực thực tế 264
4.8. Tái định vị thương hiệu điểm đến 267
4.8.1. Bản chất và thời điểm tái định vị 267
4.8.2. Quy trình tái định vị 267
4.8.3. Quản trị rủi ro trong tái định vị 270
4.9. Đổi mới trong định vị thương hiệu điểm đến 271
4.9.1. Đổi mới giá trị 271
4.9.2. Đổi mới lợi thế cạnh tranh 273
4.9.3. Đổi mới mô hình kinh tế điểm đến 273
4.9.4. Đổi mới không gian 273
4.9.5. Đổi mới hệ sinh thái:
từ điểm đến thông minh đến điểm đến vận hành bằng AI 274
4.10. Kiểm định và điều chỉnh định vị 275

CHƯƠNG 5: HỆ THỐNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN 277
5.1. Từ thương hiệu đơn lẻ đến hệ thống thương hiệu 281
5.1.1. Hệ thống thương hiệu là gì 281
5.1.2. Ba khái niệm thường bị nhầm: định vị, bản sắc, hình ảnh 283
5.1.3. Vì sao hệ thống thương hiệu quyết định năng lực cạnh tranh 284

5.2. Danh mục và kiến trúc thương hiệu **286**
5.2.1. Danh mục thương hiệu: kiểm kê trước khi kiến trúc 286
5.2.2. Kiến trúc thương hiệu: bốn tầng của một điểm đến 288
5.2.3. Bốn tầng qua các ví dụ thực tiễn 289
5.3. Phân cấp và quan hệ giữa các thương hiệu **292**
5.3.1. Hệ thống phân cấp: ai bảo chứng cho ai 292
5.3.2. Bốn dạng quan hệ giữa các thương hiệu 293
5.3.3. Hiệu ứng lan toả: con dao hai lưỡi 294
5.3.4. Quản trị quan hệ: từ điều phối đến trọng tài 294
5.4. Bốn mô hình kiến trúc thương hiệu **296**
5.4.1. Mô hình thương hiệu thống nhất 296
5.4.2. Mô hình đa thương hiệu 297
5.4.3. Mô hình thương hiệu bảo chứng 298
5.4.4. Mô hình kiến trúc hỗn hợp 299
5.5. Thiết kế và quản trị kiến trúc **301**
5.5.1. Bốn nguyên tắc thiết kế 301
5.5.2. Quy trình bốn bước xây dựng 301
5.5.3. Quản trị danh mục theo vai trò 303
5.5.4. Kiến trúc trong kỷ nguyên số 304
5.6 Bản sắc thương hiệu: linh hồn của điểm đến **306**
5.6.1. Giá trị cốt lõi: điều không bao giờ đánh đổi 306
5.6.2. Bốn lớp bản sắc 307
5.6.3. Khoảng cách giữa bản sắc và hình ảnh 308
5.6.4. Kiểm định bản sắc: bốn phép thử 309
5.7. Cá tính và hệ thống nhận diện **312**
5.7.1. Cá tính thương hiệu: điểm đến như một con người 312
5.7.2. Hệ thống nhận diện: tên, logo, màu, chữ 312
5.7.3. Biểu tượng thương hiệu: bốn nguồn sức mạnh 314
5.7.4. Thiết kế và quản trị nhận diện 315
5.8. Ngôn ngữ và câu chuyện thương hiệu **316**
5.8.1. Ngôn ngữ thương hiệu: giọng điệu tạo nên khác biệt 316
5.8.2. Khẩu hiệu: ngôn từ có thể định giá hàng triệu 317

5.8.3. Câu chuyện thương hiệu: cấu trúc của sự cuốn hút 318
5.8.4. Tự sự điểm đến: bốn trục kể chuyện 319
5.9. Quy chuẩn và quản trị bản sắc 321
5.9.1. Hiến chương thương hiệu: bản hiến pháp của điểm đến 322
5.9.2. Cẩm nang thương hiệu: từ nguyên tắc đến thực hành 322
5.9.3. Triển khai bản sắc trong hệ sinh thái 323
5.9.4. Quản trị bản sắc trong kỷ nguyên số 323
5.10. Xu hướng: Từ hệ thống đến hệ điều hành thương hiệu 324
5.10.1. Hệ thống thương hiệu dựa trên dữ liệu 324
5.10.2. Thương hiệu được hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo 324
5.10.3. Thương hiệu thích ứng theo thời gian thực 325
5.10.4. Từ hệ thống đến hệ điều hành thương hiệu 326
5.11. Cây cầu giữa chiến lược và thực thi 327

CHƯƠNG 6: THIẾT KẾ VÀ KIẾN TẠO TRẢI NGHIỆM THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN 329
6.1. Tổng quan về thiết kế điểm đến 333
6.1.1. Khái niệm thiết kế điểm đến 333
6.1.2. Thiết kế điểm đến trong quản trị thương hiệu 335
6.1.3. Mô hình chuyển hóa thương hiệu thành trải nghiệm 336
6.2. Thiết kế cấu trúc không gian điểm đến 338
6.2.1. Không gian như một hệ thống tạo giá trị 338
6.2.2. Thiết kế các vùng chức năng 340
6.2.3. Thiết kế các hành lang phát triển 341
6.2.4. Thiết kế các điểm nút 342
6.3. Thiết kế nhận thức và hành vi của du khách 344
6.3.1. Thiết kế hình ảnh không gian 344
6.3.2. Kiến tạo cảm nhận về địa điểm 347
6.3.3. Thiết kế hành vi du khách 348
6.4. Thiết kế trải nghiệm điểm đến 349
6.4.1. Các nguyên lý thiết kế trải nghiệm 349
6.4.2. Thiết kế cảm xúc 350

6.4.3. Thiết kế trải nghiệm theo giai đoạn 351
6.5. Thiết kế dịch vụ và điểm chạm 352
6.5.1. Thiết kế dịch vụ 352
6.5.2. Thiết kế điểm chạm 353
6.6. Thiết kế môi trường trải nghiệm 355
6.6.1. Thiết kế cảnh quan 355
6.6.2. Thiết kế không gian công cộng 356
6.6.3. Thiết kế khả năng tiếp cận 357
6.7. Thiết kế không gian kinh tế của điểm đến 359
6.7.1. Thiết kế nền kinh tế trải nghiệm 359
6.7.2. Thiết kế các cụm giá trị 362
6.8. Thiết kế điểm đến thông minh 363
6.8.1. Thiết kế dựa trên dữ liệu 363
6.8.2. Dữ liệu hỗ trợ thiết kế 363
6.9. Đánh giá và tối ưu hóa thiết kế điểm đến 365
6.9.1. Đo lường chất lượng không gian 365
6.9.2. Đo lường chất lượng trải nghiệm 365
6.9.3. Cải tiến liên tục 366
6.10. Xu hướng tương lai của thiết kế điểm đến 367
6.11. Một quá trình chuyển hóa liên tục 370

CHƯƠNG 7: TRUYỀN THÔNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN 373
7.1. Tổng quan về truyền thông thương hiệu điểm đến 378
7.1.1. Khái niệm và bản chất 379
7.1.2. Vai trò của truyền thông trong xây dựng thương hiệu 381
7.1.3. Các mô hình truyền thông thương hiệu hiện đại 385
7.2. Hệ sinh thái truyền thông thương hiệu điểm đến 390
7.2.1. Truyền thông sở hữu 391
7.2.2. Truyền thông trả phí 395
7.2.3. Truyền thông lan tỏa 398
7.2.4. Truyền thông cộng đồng 400

7.3. Truyền thông số cho thương hiệu điểm đến 403
7.3.1. Sự chuyển dịch sang truyền thông số 403
7.3.2. Hành trình số của du khách 404
7.3.3. Thương hiệu trên mạng xã hội 407
7.3.4. Nội dung, tìm kiếm và người ảnh hưởng 411
7.4. Truyền thông trải nghiệm và thiết kế điểm chạm 416
7.4.1. Thiết kế hành trình du khách 418
7.4.2. Thiết kế điểm chạm thương hiệu 419
7.4.3. Thiết kế dịch vụ và không gian biểu tượng 421
7.5. Trí tuệ nhân tạo trong truyền thông thương hiệu điểm đến 426
7.5.1. Phân tích dữ liệu và phân tích cảm xúc 428
7.5.2. Cá nhân hóa và hệ thống gợi ý 430
7.5.3. Tạo sinh nội dung và trợ lý số 432
7.6. Quản trị cộng đồng và danh tiếng thương hiệu 436
7.6.1. Xây dựng và gắn kết cộng đồng thương hiệu 437
7.6.2. Quản trị khủng hoảng truyền thông 439
7.6.3. Đo lường sức khỏe thương hiệu và vai trò của AI 442
7.7. Đo lường hiệu quả truyền thông thương hiệu 443
7.7.1. Bốn nhóm chỉ số 444
7.7.2. Bảng điều khiển quản trị truyền thông 446
7.8. Tương lai truyền thông thương hiệu điểm đến 448
7.8.1. Siêu cá nhân hóa và đồng sáng tạo 448
7.8.2. Trải nghiệm nhập vai và AI đồng tác giả 449
7.8.3. Bản sao số và truyền thông thời gian thực 451
7.8.4. Từ truyền thông thương hiệu đến hệ thần kinh số của điểm đến 452

CHƯƠNG 8: SỰ KIỆN, LỄ HỘI
VÀ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN 455
8.1. Vai trò của sự kiện trong thương hiệu điểm đến 462
8.1.1. Khái niệm sự kiện và lễ hội 462
8.1.2. Sự kiện như một công cụ xây dựng thương hiệu 466

8.1.3. Tiến hóa của sự kiện điểm đến 469
8.1.4. Vai trò của sự kiện trong phát triển điểm đến 469
8.2. Hệ thống sự kiện của điểm đến 473
8.2.1. Phân loại theo quy mô 473
8.2.2. Phân loại theo nội dung 476
8.2.3. Phân loại theo mục tiêu 477
8.2.4. Danh mục sự kiện của điểm đến 477
8.3. Chiến lược thương hiệu dựa trên sự kiện 479
8.3.1. Chiến lược xây dựng thương hiệu bằng sự kiện 479
8.3.2. Tái định vị thương hiệu bằng siêu sự kiện 480
8.3.3. Sự kiện biểu tượng và bản sắc địa phương 481
8.3.4. Di sản thương hiệu sau sự kiện 482
8.4. Thiết kế lễ hội như một sản phẩm thương hiệu 483
8.4.1. Thiết kế ý tưởng lễ hội 483
8.4.2. Thiết kế trải nghiệm lễ hội 485
8.4.3. Thiết kế nhận diện lễ hội 486
8.4.4. Thiết kế sản phẩm lễ hội 486
8.5. Văn hóa, nghệ thuật và thương hiệu điểm đến 487
8.5.1. Lễ hội di sản 487
8.5.2. Lễ hội âm nhạc 488
8.5.3. Liên hoan điện ảnh 488
8.5.4. Nghệ thuật công cộng và nghệ thuật đường phố 489
8.5.5. Công nghiệp sáng tạo và lễ hội 490
8.6. Thiết kế không gian lễ hội 491
8.6.1. Các loại hình không gian lễ hội 491
8.6.2. Thiết kế không gian biểu tượng 492
8.6.3. Kể chuyện bằng không gian 493
8.6.4. Lễ hội theo mùa 493
8.7. Truyền thông và lan tỏa lễ hội 494
8.8. Công nghệ và trí tuệ nhân tạo trong lễ hội điểm đến 497

8.9. Quản trị và đánh giá hiệu quả sự kiện **500**
8.9.1. Đo lường hiệu quả vận hành 500
8.9.2. Đo lường hiệu quả thương hiệu 501
8.9.3. Đánh giá tác động kinh tế 502
8.9.4. Đánh giá tác động xã hội và môi trường 502
8.9.5. Bảng điều khiển và giám sát thời gian thực 503
8.10. Xu hướng phát triển sự kiện và lễ hội điểm đến **504**

CHƯƠNG 9: QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN **509**
9.1. Tổng quan về quản trị thương hiệu điểm đến **514**
9.1.1. Khái niệm quản trị thương hiệu điểm đến 514
9.1.2. Vai trò của chính quyền
trong phát triển thương hiệu điểm đến 518
9.1.3. Chuỗi chuyển hóa từ thương hiệu đến giá trị kinh tế 521
9.1.4. Mô hình điều hành phát triển điểm đến 523
9.2. Thiết kế bộ máy điều hành thương hiệu điểm đến **528**
9.2.1. Tổ chức quản lý điểm đến 528
9.2.2. Cơ chế phối hợp đa chủ thể 534
9.2.3. Cơ chế điều phối phát triển 536
9.2.4. Hệ thống thể chế điều hành 538
9.3. Chính sách phát triển thương hiệu điểm đến **540**
9.3.1. Chính sách thu hút khách 540
9.3.2. Chính sách thu hút đầu tư 544
9.3.3. Chính sách phát triển doanh nghiệp địa phương 546
9.3.4. Chính sách bảo tồn
và phát triển bền vững tài sản thương hiệu 548
9.4. Điều hành chuỗi giá trị điểm đến **552**
9.4.1. Điều hành chuỗi giá trị trải nghiệm 552
9.4.2. Điều hành chuỗi giá trị kinh tế 553
9.4.3. Điều hành dòng giá trị 554
9.4.4. Điều hành chuỗi cung ứng địa phương 557

9.5. Cơ chế chuyển hóa thương hiệu thành giá trị kinh tế **558**
9.5.1. Cơ chế gia tăng giá trị 558
9.5.2. Cơ chế khuếch đại giá trị 559
9.5.3. Cơ chế giữ lại giá trị 560
9.5.4. Cơ chế phát triển bền vững 561
9.6. Điều hành bằng dữ liệu và trí tuệ nhân tạo **563**
9.6.1. Hạ tầng dữ liệu điểm đến 563
9.6.2. Trí tuệ nhân tạo trong điều hành 564
9.6.3. Điều hành theo dữ liệu thời gian thực 565
9.6.4. Điểm đến như một hệ thống thông minh 566
9.7. Đánh giá hiệu quả điều hành và chuyển hóa giá trị **568**
9.7.1. Đo lường hiệu quả thương hiệu 568
9.7.2. Đo lường hiệu quả kinh tế 570
9.7.3. Đo lường hiệu quả xã hội và môi trường 571
9.7.4. Hệ thống giám sát và cải tiến 572
9.8. Xu hướng điều hành điểm đến trong tương lai **573**
9.8.1. Điều hành dựa trên trí tuệ nhân tạo 573
9.8.2. Điểm đến như một nền kinh tế số 574
9.9. Năng lực quản trị toàn diện của hệ sinh thái **575**

KẾT LUẬN **577**

Tài liệu tham khảo **582**

DANH MỤC BẢNG VÀ HÌNH

Danh mục bảng

Bảng 2.1. Sự tiến hóa của mô hình quản trị điểm đến 126
Bảng 2.2. So sánh du lịch bền vững và du lịch tái tạo 148
Bảng 4.1. So sánh điểm tương đồng và khác biệt 225
Bảng 4.2. Ví dụ minh hoạ về giá trị chẩn đoán của bản đồ định vị 233
Bảng 4.3. So sánh USP và DVP 237
Bảng 4.4. Khung ERRC 272
Bảng 5.1. Năm cấu phần của hệ thống thương hiệu điểm đến 281
Bảng 5.2. Ba khái niệm nền tảng và chủ thể kiểm soát 284
Bảng 5.3. Bốn tầng kiến trúc và chức năng chiến lược 288
Bảng 5.4. Các dạng quan hệ và hàm ý quản trị 293
Bảng 5.5. So sánh bốn mô hình kiến trúc 300
Bảng 5.6. Bốn bước và sản phẩm đầu ra 302
Bảng 5.7. Năm nhóm cá tính thương hiệu
(theo khung Jennifer Aaker) và ví dụ điểm đến 313
Bảng 5.8. Một số khẩu hiệu điểm đến và điều chúng mã hoá 318
Bảng 5.9. Từ thương hiệu tĩnh đến hệ điều hành thương hiệu 326
Bảng 5.10. Tổng kết: hai trụ cột của hệ thống thương hiệu điểm đến 328
Bảng 6.1. Bốn vùng chức năng trong hệ sinh thái điểm đến 340
Bảng 6.2. Năm thành phần hình ảnh đô thị 345
Bảng 6.3. Ba giai đoạn của hành trình du khách và trọng tâm thiết kế 351
Bảng 6.4. Bốn nhóm điểm chạm phổ biến và rủi ro thương hiệu 353
Bảng 6.5. Ba dạng cụm giá trị phổ biến và cơ chế tạo doanh thu 362
Bảng 6.6. Ba nhóm chỉ số đo lường thiết kế điểm đến 366
Bảng 8.1. Sự tiến hóa vai trò của sự kiện
trong phát triển thương hiệu điểm đến 461
Bảng 8.2. So sánh sự kiện và lễ hội 465
Bảng 8.3. Chuỗi giá trị của sự kiện
trong xây dựng thương hiệu điểm đến 470

Bảng 8.4. Tiến hóa của sự kiện trong phát triển điểm đến 470
Bảng 8.5. Vai trò đa chiều của sự kiện trong phát triển điểm đến 471
Bảng 9.1. Chuỗi chuyển hóa giá trị thương hiệu điểm đến 521
Bảng 9.2. Hai chuỗi giá trị: dòng ngắn hạn và tích lũy dài hạn 522
Bảng 9.3. Bốn nhóm chính sách phát triển thương hiệu điểm đến 540
Bảng 9.4. Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong các khâu điều hành điểm đến 566
Bảng 9.5. Ba thế hệ điểm đến số 573

Danh mục hình

Hình 2.1. Mô hình Kiến trúc Hệ sinh thái Điểm đến 101
Hình 2.2. Chuỗi trải nghiệm của điểm đến 141
Hình 2.3. Kiến trúc hệ sinh thái số của điểm đến 145
Hình 2.4. Mô hình Hệ sinh thái Thương hiệu Điểm đến 157
Hình 3.1. Ba tầng của hình ảnh điểm đến và vòng lặp lan truyền 179
Hình 3.2. Mô hình ba khoảng trống của nhận thức 184
Hình 3.3. Chuỗi chuyển hóa trải nghiệm - cảm xúc - ký ức - lòng trung thành 191
Hình 3.4. Mô hình Tâm lý hình thành Thương hiệu điểm đến 201
Hình 4.1. Mô hình Ba vòng cạnh tranh của điểm đến 222
Hình 4.2. Quy trình xây dựng tuyên bố giá trị điểm đến 240
Hình 4.3. Mô hình Kiểm định cho tuyên bố định vị 245
Hình 4.4. Thang tiến hóa của chiến lược định vị điểm đến 254
Hình 4.5. Quy trình tái định vị thương hiệu điểm đến 268
Hình 5.1. Bốn lớp bản sắc và mức độ ổn định 308
Hình 7.1. Bốn nhóm kênh trong hệ sinh thái truyền thông điểm đến (PESO) 390
Hình 7.2. Hành trình số của du khách và trận địa truyền thông tương ứng 405
Hình 7.3. Chuỗi chuyển hóa của truyền thông trải nghiệm 417
Hình 7.4. Bốn nhóm chức năng của AI trong truyền thông điểm đến 427

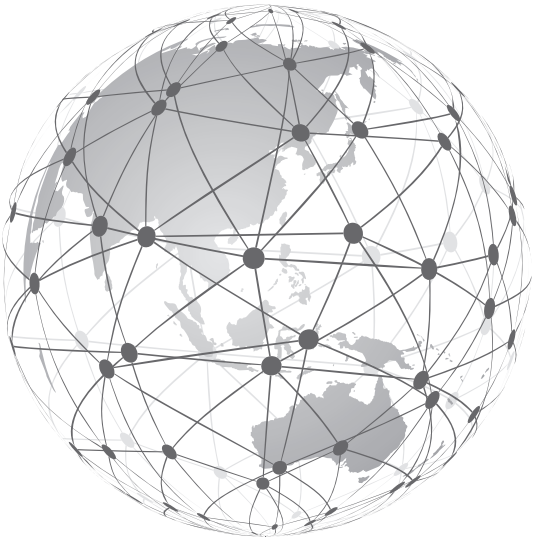
Hình 7.5. Chu trình quản trị danh tiếng thương hiệu điểm đến 436
Hình 7.6. Khung bốn nhóm
chỉ số đo lường truyền thông thương hiệu 444
Hình 7.7. Hệ thần kinh số của điểm đến 453
Hình 8.1. Mô hình giá trị tổng hợp của sự kiện điểm đến 472
Hình 9.1. Mô hình năm thành phần 525

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Thuật ngữ đầy đủ	Nghĩa tiếng Việt
AI	Artificial Intelligence	Trí tuệ nhân tạo
AR	Augmented Reality	Thực tế tăng cường
CBBE	Customer-Based Brand Equity	Tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng
CDP	Customer Data Platform	Nền tảng dữ liệu khách hàng
CNC	Confederação Nacional do Comércio	Liên đoàn Thương mại Quốc gia (Brazil)
COVID-19	Coronavirus Disease 2019	Đại dịch virus Corona 2019
CRM	Customer Relationship Management	Quản trị quan hệ khách hàng
DET	Department of Economy and Tourism (Dubai)	Sở Kinh tế và Du lịch Dubai
DMO	Destination Management Organization	Tổ chức quản lý điểm đến
DOS	Destination Operating System	Hệ điều hành điểm đến
DVCM	Destination Value Conversion Model	Mô hình chuyển hóa giá trị điểm đến
DVP	Destination Value Proposition	Tuyên bố giá trị điểm đến
EDB	Economic Development Board (Singapore)	Ủy ban Phát triển Kinh tế Singapore
ERRC	Eliminate - Reduce - Raise - Create	Loại bỏ - Giảm - Tăng - Tạo mới
ESG	Environmental, Social and Governance	Môi trường, xã hội và quản trị
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FIFA	Fédération Internationale de Football Association	Liên đoàn Bóng đá Thế giới
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
GPS	Global Positioning System	Hệ thống định vị toàn cầu

Từ viết tắt	Thuật ngữ đầy đủ	Nghĩa tiếng Việt
GRDP	Gross Regional Domestic Product	Tổng sản phẩm trên địa bàn
GIS	Geographic Information System	Hệ thống thông tin địa lý
ICCA	International Congress and Convention Association	Hiệp hội Hội nghị và Hội thảo Quốc tế
IMC	Integrated Marketing Communications	Truyền thông marketing tích hợp
IoT	Internet of Things	Vạn vật kết nối Internet
KOL	Key Opinion Leader	Người dẫn dắt dư luận
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số hiệu quả trọng yếu
LED	Light-Emitting Diode	Điốt phát quang (màn hình/ đèn LED)
MICE	Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions	Du lịch hội họp, khen thưởng, hội nghị và triển lãm
MR	Mixed Reality	Thực tế hỗn hợp
NPS	Net Promoter Score	Chỉ số thiện cảm / giới thiệu ròng
OCOP	One Commune One Product	Chương trình Mỗi xã một sản phẩm
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
OTA	Online Travel Agency	Nền tảng đặt dịch vụ du lịch trực tuyến
PESO	Paid, Earned, Shared, Owned media	Mô hình kênh truyền thông trả phí, lan truyền, chia sẻ và sở hữu
POD	Points of Difference	Điểm khác biệt
POP	Points of Parity	Điểm tương đồng
PPP	Public-Private Partnership	Hợp tác công - tư
PR	Public Relations	Quan hệ công chúng

Từ viết tắt	Thuật ngữ đầy đủ	Nghĩa tiếng Việt
QR	Quick Response (code)	Mã phản hồi nhanh
RFID	Radio-Frequency Identification	Nhận dạng qua tần số vô tuyến
ROI	Return on Investment	Tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư
SDL	Service-Dominant Logic	Logic trọng dịch vụ
SEO	Search Engine Optimization	Tối ưu hóa công cụ tìm kiếm
SGD	Singapore Dollar	Đô la Singapore
S-O-R	Stimulus - Organism - Response	Mô hình Kích thích - Chủ thể - Phản ứng
STP	Segmentation, Targeting, Positioning	Phân khúc, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị
TPB	Theory of Planned Behavior	Thuyết hành vi có kế hoạch
UGC	User-Generated Content	Nội dung do người dùng tạo
UN Tourism	United Nations World Tourism Organization (UNWTO)	Tổ chức Du lịch Liên hợp quốc
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa Liên hợp quốc
USD	United States Dollar	Đô la Mỹ
USP	Unique Selling Proposition	Lợi điểm bán hàng độc nhất
VR	Virtual Reality	Thực tế ảo
WOM	Word of Mouth	Truyền miệng
WTTC	World Travel & Tourism Council	Hội đồng Du lịch và Lữ hành Thế giới



CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN
VỀ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN









1.1. KHÁI NIỆM ĐA CHIỀU VỀ ĐIỂM ĐẾN

1.1.1. Sự chuyển dịch từ "Lãnh thổ" sang "Hệ sinh thái điểm đến"

Hãy thử so sánh hai quốc gia. Một bên là Iceland, với 380.000 dân, núi lửa, băng hà, gần như không có gì để trồng trọt hay khai khoáng quy mô lớn. Bên kia là một quốc gia cỡ trung bình ở vùng nhiệt đới, đất đai màu mỡ, bờ biển dài hàng nghìn km, khoáng sản phong phú. Nếu của cải quốc gia được quyết định bởi tài nguyên, quốc gia thứ hai phải thắng áp đảo. Trên thực tế, Iceland đón hơn hai triệu lượt khách quốc tế mỗi năm (Icelandic Tourist Board, 2026), gấp năm lần dân số của chính nó và GDP bình quân đầu người thuộc nhóm cao nhất thế giới. Nghịch lý này không phải cá biệt. Singapore, một chấm nhỏ trên bản đồ không có lấy một mỏ dầu, lại là trung tâm tài chính và logistics của cả châu Á. UAE biến sa mạc thành điểm trung chuyển hàng không bận rộn bậc nhất hành tinh.

Tài nguyên quyết định điểm xuất phát, cách tổ chức tài nguyên mới quyết định đích đến. Trong nhiều thế kỷ, "điểm đến" (destination) được hiểu đơn giản là một khái niệm địa lý, một vùng đất xác định bởi ranh giới hành chính, vị trí trên bản đồ và tài nguyên thiên nhiên. Cách hiểu ấy từng đúng, bởi trong nền kinh tế công nghiệp, ai có mỏ than, ai nằm cạnh hải cảng, người đó có lợi thế. Nhưng thế giới đã đổi khác. Theo UN Tourism (2025), năm 2024 thế giới ghi nhận khoảng 1,4 tỷ lượt khách quốc tế, gần khôi phục hoàn toàn so với trước đại dịch, song điều đáng chú ý không phải là con số tổng, mà là sự phân hóa ngày càng sâu giữa các điểm đến. Con người không chọn nơi đến vì "nó ở đâu" mà vì "nó mang lại điều gì", nhà đầu tư nhìn vào thể chế và chuỗi cung ứng, du khách tìm trải nghiệm và cảm giác an toàn, kỹ sư công nghệ cân nhắc giáo

dục cho con cái và hệ sinh thái khởi nghiệp. "Điểm đến" đã vượt khỏi ý nghĩa không gian vật lý để trở thành một hệ thống giá trị tổng hợp.

Diễn biến lý luận phản ánh khá rõ sự thay đổi này. Thập niên 1990, Kotler và cộng sự (1993) đưa ra khái niệm *Place Marketing*, coi địa phương như một "sản phẩm" cần được nghiên cứu thị trường, định vị và quảng bá với cách tiếp cận thiên về xúc tiến, vì thế dễ tạo khoảng cách giữa những gì được hứa hẹn trên tờ rơi và những gì du khách thực sự gặp. Cuối thập niên 1990, *Place Branding* ra đời, Kavaratzis và Ashworth (2005), đặc biệt Anholt (2007) lập luận rằng thương hiệu điểm đến phải phản ánh bản sắc thật, được tạo nên từ chất lượng quản trị, chính sách công và trải nghiệm thực tế, chứ không thể "vẽ" bằng một chiến dịch quảng cáo. Anholt gọi đây là bản sắc cạnh tranh (Competitive Identity), theo đó thương hiệu là tổng hòa mọi việc một quốc gia đã làm trong nhiều năm, không còn là chức năng của marketing mà là công cụ của quản trị phát triển.

Một logo không tạo ra thương hiệu, nó chỉ ký tên lên một thương hiệu đã hình thành từ trước. Khoảng một thập niên gần đây, cùng sự phát triển của kinh tế số và trí tuệ nhân tạo, điểm đến ngày càng được nhìn nhận như một hệ sinh thái (ecosystem), nơi giá trị sinh ra từ tương tác liên tục giữa chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng, trường đại học, nhà đầu tư, du khách và các nền tảng số, chứ không phải từ một chủ thể đơn lẻ nào. Estonia là một minh chứng thú vị, một quốc gia vùng Baltic 1,3 triệu dân, sau khi tách khỏi Liên Xô gần như trắng tay, đã dựng nên "e-Residency", cho phép bất kỳ ai trên thế giới đăng ký thành lập doanh nghiệp trực tuyến và biến mình thành điểm đến của hàng chục nghìn doanh nhân số chưa từng đặt chân tới Tallinn.

Có thể hiểu Hệ sinh thái điểm đến (destination ecosystem) là một hệ thống mở, trong đó nhiều chủ thể cùng tạo ra, chia sẻ và chuyển hóa giá trị nhằm nâng cao sức hấp dẫn, năng lực cạnh tranh và khả năng phát triển bền vững của một điểm đến. Năm đặc điểm định hình mô hình này. *Thứ nhất,* điểm đến phục vụ đồng thời nhiều nhóm: du khách, nhà đầu tư, doanh nghiệp, nhân tài, sinh viên, cư dân mới. *Thứ hai,* giá trị nằm ở khả năng kết nối nguồn lực thành một trải nghiệm thống nhất, không phải ở tài nguyên riêng lẻ. *Thứ ba,* thương hiệu là tài sản chung được đồng kiến tạo bởi cả hệ sinh thái, không thuộc riêng một cơ quan xúc tiến nào. *Thứ tư,* dữ liệu và công nghệ số trở thành hạ tầng mới. *Và thứ năm,* thành công được đo bằng khả năng chuyển hóa danh tiếng thành các dòng chảy đầu tư, nhân tài và chất lượng sống, chứ không phải bằng số lượng chiến dịch truyền thông.

Nhìn theo hướng này, điểm đến hiện lên như một hệ sinh thái tạo giá trị và thương hiệu không phải đích đến cuối cùng mà là một mắt xích trung gian. Một thương hiệu điểm đến mạnh tạo dựng niềm tin, niềm tin ấy thu hút du khách, dòng vốn và nhân tài, từ đó thúc đẩy đổi mới sáng tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh và bồi đắp sự thịnh vượng lâu dài. Điểm đến, rốt cuộc, không cạnh tranh bằng những gì mình sở hữu, mà bằng cách mình tổ chức, kết nối và chuyển hóa nguồn lực thành giá trị vượt trội. Đó cũng là luận điểm nền tảng xuyên suốt cuốn sách.

1.1.2. Điểm đến dưới góc độ không gian lãnh thổ

Không gian lãnh thổ theo cách hiểu truyền thống

Cách hiểu lâu đời nhất về điểm đến gắn với không gian địa lý, một vùng đất xác định bởi tọa độ, biên giới, đặc điểm tự nhiên. Nhưng cách nhìn này bất lực trước hàng loạt nghịch lý.

Singapore, diện tích chỉ hơn 730 km², nhỏ hơn thành phố Hà Nội, gần như không có tài nguyên thiên nhiên, lại trở thành một trong những trung tâm tài chính và logistics quan trọng nhất thế giới. Bhutan, quốc gia núi non hẻo lánh giữa Himalaya, chọn chiến lược "giá trị cao, số lượng thấp" (high-value, low-volume), thu phí du lịch hàng trăm đô la mỗi ngày với mỗi du khách, biến sự khan hiếm thành thương hiệu. Ngược lại, nhiều quốc gia sở hữu bờ biển dài, khí hậu ôn hòa và di sản đồ sộ vẫn loay hoay chuyển hóa những lợi thế đó thành sức cạnh tranh. Không gian địa lý, vì vậy, là điều kiện cần nhưng chưa bao giờ là điều kiện đủ.

Lãnh thổ không còn đồng nghĩa với điểm đến

Ba thập niên gần đây chứng kiến sự tách biệt ngày càng rõ giữa không gian hành chính và không gian chức năng. Ranh giới hành chính do luật pháp xác lập, điểm đến hình thành từ dòng di chuyển thực tế của con người, hàng hóa, vốn và thông tin, hai loại ranh giới này hiếm khi trùng khớp. Du khách đến Kyoto (Nhật Bản) thường mở rộng hành trình sang Osaka và Nara. Khi nói tới "Thung lũng Silicon", mọi người thường không nghĩ tới một đơn vị hành chính mà nghĩ tới một mạng lưới trường đại học, quỹ đầu tư mạo hiểm và văn phòng công nghệ trải trên nhiều quận của California (Hoa Kỳ). Vùng Öresund nối liền Copenhagen (Đan Mạch) và Malmö (Thụy Điển) bằng một cây cầu, hai thành phố thuộc hai quốc gia khác nhau, hai đồng tiền khác nhau, nhưng được tiếp thị như một điểm đến kinh tế đổi mới sáng tạo duy nhất. Điểm đến, vì thế, được xác định bởi cách con người trải nghiệm không gian, không phải bởi bản đồ hành chính.

Từ không gian vật lý đến không gian nhận thức

Con người sống trong hai bản đồ, bản đồ địa lý và bản đồ trong tâm trí, hai bản đồ này hiếm khi trùng nhau. Chẳng hạn,

với phần lớn người châu Âu, "Italy" không hiện lên như một quốc gia gồm 20 vùng hành chính, mà nó gắn liền với Rome, Venice, Florence, pizza, kiến trúc, nghệ thuật, ký ức du lịch và những cảm xúc đặc trưng. Một khảo sát của Anholt (2007)-Ipsos Nation Brands Index công bố hàng năm cho thấy hình ảnh quốc gia trong tâm trí công chúng quốc tế đôi khi có sự khác biệt đáng kể so với các chỉ số phát triển khách quan. Điều này phù hợp với quan điểm của nhà địa lý học nhân văn Yi-Fu Tuan (1977) về "cảm thức nơi chốn". Theo đó, một vùng đất không chỉ là một vị trí trên bản đồ. Nó chỉ thực sự trở thành "nơi chốn" khi con người trải nghiệm, ghi nhớ, gắn bó cảm xúc và nhận ra những giá trị bản sắc văn hóa riêng của vùng đất đó.

Không gian lãnh thổ là nền tảng của bản sắc

Không gian lãnh thổ là nền tảng quan trọng tạo nên bản sắc của một điểm đến. Dù ngày nay thương hiệu điểm đến không chỉ phụ thuộc vào tài nguyên hay vị trí địa lý, lãnh thổ vẫn là nơi lưu giữ các giá trị lịch sử, văn hóa, cảnh quan và ký ức cộng đồng - những thứ khó có thể sao chép. Một bãi biển đẹp không tạo nên thương hiệu nếu hàng trăm nơi khác cũng có bãi biển tương tự. Địa Trung Hải có hàng chục bờ biển đẹp không kém nhau, nhưng chỉ vài nơi như Côte d'Azur (Pháp) hay Santorini (Hy Lạp) trở thành biểu tượng. Việt Nam có tới chín di sản thế giới được UNESCO công nhận, trong đó có tới sáu di sản văn hoá (Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, 2025), nhưng một danh hiệu không tự động tạo ra dòng khách nếu thiếu câu chuyện văn hóa hấp dẫn, sản phẩm trải nghiệm phù hợp và hệ sinh thái dịch vụ chất lượng, điều mà Angkor Wat (Campuchia) hay Machu Picchu (Peru) đã làm tương đối thành công. Lãnh thổ, vì thế, không nên được nhìn nhận đơn thuần như một "nguồn tài nguyên để khai thác", mà là "nền tảng để kiến tạo giá trị", xây dựng bản sắc và phát triển thương hiệu điểm đến.

1.1.3. Điểm đến dưới góc độ thị trường

Điểm đến không còn là một địa điểm mà là một sản phẩm cạnh tranh

Nếu góc nhìn địa lý quan tâm đến câu hỏi "điểm đến nằm ở đâu?", thì góc nhìn thị trường lại đặt câu hỏi "điểm đến tạo ra giá trị gì cho người lựa chọn nó?". Theo Kotler và cộng sự (1993), địa phương có thể được xem như một sản phẩm tổng hợp (composite product), bao gồm nhiều yếu tố như hạ tầng, dịch vụ công, môi trường đầu tư, văn hóa, giáo dục, an ninh và chất lượng sống. Chẳng hạn, một kỹ sư phần mềm cân nhắc chuyển tới Lisbon không chỉ vì khí hậu nắng ấm, mà còn vì chính sách thuế ưu đãi cho chuyên gia nước ngoài, cộng đồng khởi nghiệp năng động và chi phí sinh hoạt thấp hơn London (Anh Quốc) hay Berlin (Đức). Điểm đến, do đó, không nên được hiểu đơn thuần là tập hợp các tài nguyên riêng lẻ, mà là một "gói giá trị" (value proposition) được tạo nên từ nhiều điều kiện, dịch vụ và trải nghiệm mà điểm đến có thể mang lại cho cư dân, nhà đầu tư, người lao động hoặc du khách.

Thị trường của điểm đến không chỉ có khách du lịch

Thị trường của một điểm đến không chỉ bao gồm khách du lịch. Một sai lầm thường gặp là đồng nhất «điểm đến» với «điểm đến du lịch», trong khi trên thực tế, hình ảnh của một địa phương hay quốc gia còn ảnh hưởng đến nhiều nhóm đối tượng khác nhau. Theo Anholt (2007), hình ảnh quốc gia có thể tác động đồng thời tới sáu nhóm đối tượng, gồm du khách, nhà đầu tư, doanh nghiệp xuất khẩu, lao động trình độ cao, sinh viên quốc tế và cộng đồng quốc tế. Dubai là ví dụ rõ nét. Cùng là một thành phố, nhưng Dubai xây dựng thương hiệu cho nhiều nhóm thị trường khác nhau, du khách cao cấp thông qua các biểu tượng như Burj Al Arab, Expo 2020, nhà đầu tư thông qua bất động sản và môi trường kinh doanh và gần đây là "dân du mục kỹ thuật

số" (những người làm việc từ xa) qua chương trình visa làm việc một năm. Mỗi nhóm này có nhu cầu và tiêu chí lựa chọn điểm đến khác nhau. Vì vậy, điểm đến không chỉ cạnh tranh trong thị trường du lịch, mà còn tham gia vào nhiều thị trường khác như đầu tư, nhân tài, xuất khẩu, sự kiện và tri thức.

Cạnh tranh giữa các điểm đến là cạnh tranh về giá trị, không phải về tài nguyên

Thế kỷ XX, các quốc gia cạnh tranh bằng chi phí lao động, tài nguyên hay vị trí, những lợi thế ngày càng dễ sao chép khi chuỗi cung ứng toàn cầu hóa. Điều khó sao chép hơn nhiều là khả năng tạo ra một hệ giá trị đáng tin cậy. Thụy Sĩ nổi bật không chỉ nhờ dãy Alps mà nhờ tổ hợp hình ảnh trung lập, độ chính xác, ổn định chính trị và giáo dục hàng đầu, một "gói giá trị" nhất quán duy trì lợi thế đồng thời trong tài chính, dược phẩm, đồng hồ và du lịch cao cấp. Đồng hồ Thụy Sĩ bán được giá cao hơn đồng hồ cùng cơ chế sản xuất ở nơi khác chỉ nhờ dòng chữ "Swiss Made". Hàn Quốc không còn cạnh tranh bằng lao động giá rẻ như thập niên 1970, làn sóng Hallyu (K-pop, phim truyền hình, mỹ phẩm) đã biến "Made in Korea" từ một nhãn hàng giá rẻ thành biểu tượng của gu thẩm mỹ hiện đại. Sự thay đổi này không chỉ hỗ trợ xuất khẩu sản phẩm văn hóa và tiêu dùng, mà còn góp phần thúc đẩy du lịch, đầu tư và sức ảnh hưởng mềm của Hàn Quốc trên thị trường quốc tế.

Điểm đến là một nền tảng tạo lập thị trường

Điểm đến không chỉ là nơi được du khách, nhà đầu tư hay doanh nghiệp lựa chọn, mà còn là một nền tảng kết nối các bên tham gia thị trường (market platform). Giá trị của nó không nằm chủ yếu ở quy mô lãnh thổ hay lượng tài nguyên sẵn có, mà ở khả năng kết nối các dòng chảy kinh tế như thương mại, tài chính, logistics, nhân lực và thông tin. Singapore là ví dụ tiêu biểu. Thành công của quốc gia này không đến từ quy mô lãnh thổ mà từ

khả năng làm nền tảng kết nối thương mại, tài chính và logistics của cả khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Cảng Singapore xử lý lượng hàng hóa trung chuyển khổng lồ dù bản thân quốc gia này sản xuất rất ít nguyên liệu thô. Rotterdam cũng vậy, từ một thành phố cảng Hà Lan đã trở thành cửa ngõ hàng hóa cho toàn châu Âu. Nhìn ở góc này, điểm đến không chỉ là một "sản phẩm" để tiêu dùng, mà còn là hạ tầng giúp các hoạt động kinh tế diễn ra hiệu quả hơn. Một điểm đến mạnh, rốt cuộc, không chỉ thu hút người đến, mà còn kết nối con người, hàng hóa, vốn, tri thức và dịch vụ trong một hệ sinh thái thị trường rộng lớn.

Từ "Market Place" đến "Marketplace of Value"

Một điểm đến hiện đại, theo cách hiểu mở rộng ở đây, không chỉ là nơi diễn ra các giao dịch mà còn là một nền tảng tạo ra, trao đổi và gia tăng giá trị giữa nhiều chủ thể: du khách, cư dân, doanh nghiệp, nhà đầu tư, người lao động và các tổ chức công. Điểm đến, vì thế, không chỉ là một "market place" - nơi thị trường gặp nhau - mà là một "market of value" - nơi các giá trị kinh tế, văn hóa, xã hội và trải nghiệm được cùng tạo lập và lan tỏa. Trong mô hình này, thương hiệu điểm đến trở thành cơ chế giảm chi phí niềm tin (trust cost). Khi một điểm đến có hình ảnh tích cực và đáng tin cậy, du khách, nhà đầu tư hay người tiêu dùng cảm thấy ít rủi ro hơn khi lựa chọn sản phẩm, dịch vụ hoặc cơ hội gắn với nó. New Zealand là ví dụ cụ thể, nhờ danh tiếng "quốc gia sạch, xanh, minh bạch", sữa và thịt cừu của nước này bán được giá cao hơn sản phẩm cùng loại từ những nước ít danh tiếng hơn. Người tiêu dùng trả giá cao hơn không chỉ cho bản thân sản phẩm, mà còn cho niềm tin vào xuất xứ và uy tín quốc gia đứng sau nó. Giá trị lớn nhất của thương hiệu điểm đến, vì vậy, không nằm ở việc làm nhiều người biết đến địa phương hơn, mà ở việc khiến họ sẵn sàng lựa chọn điểm đến và các sản phẩm, dịch vụ gắn với nó với mức độ tin cậy cao hơn.

1.1.4. Điểm đến dưới góc độ tâm lý

Điểm đến không tồn tại trên bản đồ mà tồn tại trong tâm trí

Hỏi một nhà địa lý "Paris ở đâu?", câu trả lời là tọa độ. Hỏi một du khách, họ sẽ nói về tháp Eiffel, quán cà phê vỉa hè, bảo tàng Louvre. Khoa học nhận thức gọi đây là con người phản ứng với hình ảnh của thực tại trong bộ não, không phải với thực tại. Điều này giải thích một hiện tượng gây tranh cãi trong ngành du lịch, một điểm đến có tỷ lệ tội phạm bạo lực thấp hơn nhiều thành phố lớn ở phương Tây vẫn có thể bị truyền thông quốc tế gắn với hình ảnh bất ổn, khiến lượng khách sụt giảm nhiều năm liền bất kể số liệu an ninh thực tế. Ngược lại, Las Vegas (Hoa Kỳ), thành phố sa mạc, nóng bức, không có di sản lịch sử đáng kể vẫn thu hút hàng chục triệu lượt khách mỗi năm nhờ được định vị vững chắc là biểu tượng của giải trí không giới hạn.

Hình ảnh điểm đến là tài sản vô hình lớn nhất

Trước khi trực tiếp trải nghiệm một điểm đến, du khách thường đã hình thành những hình dung ban đầu về nơi đó thông qua truyền thông, văn hóa đại chúng, mạng xã hội, lời kể và các hoạt động quảng bá. Chẳng hạn, nhiều người chưa từng đến Nhật Bản vẫn có thể liên tưởng đến sự tinh tế, kỷ luật, công nghệ hiện đại và bản sắc văn hóa đặc trưng của quốc gia này. Theo nghĩa đó, hình ảnh điểm đến có thể được xem là "sản phẩm" đầu tiên mà một điểm đến giới thiệu với thị trường. Từ thập niên 1970, hình ảnh điểm đến đã trở thành một chủ đề nền tảng trong marketing du lịch. Hunt (1975) nhấn mạnh vai trò của hình ảnh trong phát triển du lịch, Crompton (1979) định nghĩa hình ảnh điểm đến là tập hợp niềm tin, ý tưởng và ấn tượng của cá nhân về một địa điểm. Sau đó, Echtner và Ritchie (1991) phát triển cách tiếp cận khái niệm và đo lường hình ảnh điểm đến, Gartner (1993) thì làm rõ các thành phần nhận thức, cảm xúc và ý định

hành vi trong mối quan hệ với hình ảnh điểm đến, còn Baloglu và McCleary (1999) giải thích quá trình hình thành hình ảnh từ các yếu tố kích thích bên ngoài và đặc điểm cá nhân của du khách. Nhìn chung, các công trình này cho thấy hình ảnh điểm đến là một cấu trúc đa chiều, có vai trò quan trọng trong nhận thức, đánh giá và lựa chọn điểm đến của du khách.

Bộ não lựa chọn điểm đến như thế nào?

Khi lựa chọn điểm đến, con người không phải lúc nào cũng phân tích đầy đủ mọi thông tin một cách lý trí. Trong nhiều trường hợp, quyết định được hình thành rất nhanh dựa trên cảm nhận, kinh nghiệm, hình ảnh quen thuộc và các liên tưởng có sẵn trong tâm trí. Nghiên cứu của Kahneman và Tversky (1979) cho thấy phần lớn quyết định của con người được đưa ra bằng Hệ thống 1 (nhanh, trực giác, cảm xúc) thay vì Hệ thống 2 (chậm, lý trí, phân tích). Não bộ dùng các quy tắc suy đoán "Nhật Bản là an toàn", "Thụy Sĩ là chất lượng", "Dubai là xa hoa", những lối tắt nhận thức giúp giảm chi phí xử lý thông tin khi con người phải chọn giữa hàng trăm điểm đến chỉ trong vài phút tìm kiếm thông tin trên mạng. Theo nghĩa đó, một thương hiệu điểm đến mạnh, thực chất, là cơ chế giúp bộ não nhận diện, đánh giá và ra quyết định nhanh hơn.

Cảm xúc mạnh hơn thông tin

Cảm xúc cũng giữ vai trò quan trọng trong quá trình lựa chọn điểm đến. Con người thường ghi nhớ cảm xúc lâu hơn các thông tin chi tiết về sự kiện. Rất ít người còn nhớ chính xác thực đơn bữa tối ba năm trước, nhưng hầu hết đều nhớ rõ cảm giác lần đầu nhìn thấy núi Phú Sĩ hay nghe tiếng chuông chùa ở Kyoto. Đây cũng là lý do các thương hiệu điểm đến hiện đại, từ "Incredible India" tới "100% Pure New Zealand", đều xây dựng thông điệp xoay quanh cảm xúc thay vì liệt kê danh sách các điểm tham quan.

Khi điểm đến trở thành một phần bản sắc cá nhân

Ở cấp độ sâu hơn, một điểm đến có thể trở thành một phần trong bản sắc cá nhân của con người. Rất nhiều người từng sống ở New York vẫn gọi nơi đó là "nhà (home)" dù không sinh ra ở đây, cộng đồng cựu sinh viên Oxford hay Harvard thường quay lại trường nhiều lần trong đời và trở thành những nhà tài trợ, đại sứ tự nguyện trung thành nhất. Các nhà nghiên cứu gọi hiện tượng này là Sự gắn bó với địa điểm (Place Attachment), cấp độ cao nhất của thương hiệu điểm đến, khi công chúng không còn xem điểm đến là nơi để đến mà là một phần của chính mình.

Xây dựng thương hiệu điểm đến thực chất là "quản trị nhận thức"

Bản chất của việc xây dựng thương hiệu điểm đến không phải là thiết kế logo đẹp hơn hay xây dựng khẩu hiệu hay hơn. Về bản chất, đó là quá trình nhận thức của công chúng về một địa phương. Do đó, xây dựng thương hiệu thực chất là một quá trình quản trị nhận thức (Perception Management). Mọi quyết định của du khách, nhà đầu tư hay người lao động đều bắt đầu từ một câu hỏi đơn giản, "Tôi nghĩ gì về nơi này?". Nếu câu trả lời tích cực, các dòng chảy vốn, con người và cơ hội sẽ xuất hiện.

1.1.5. Điểm đến dưới góc độ hệ sinh thái giá trị

Từ điểm đến đơn lẻ đến hệ sinh thái tạo giá trị

Khái niệm "hệ sinh thái", vốn bắt nguồn từ lĩnh vực sinh học, sau đó được mở rộng sang lĩnh vực kinh tế. Moore (1993) đã sử dụng khái niệm hệ sinh thái kinh doanh để chỉ mạng lưới các doanh nghiệp, tổ chức và chủ thể cùng tham gia tạo ra giá trị. Sau đó, Adner (2017) tiếp tục phát triển cách tiếp cận này trong nghiên cứu về hệ sinh thái đổi mới sáng tạo, nhấn mạnh

rằng không một doanh nghiệp hay tổ chức nào có thể tự mình tạo ra toàn bộ giá trị. Cách nhìn này cũng phù hợp với nghiên cứu về điểm đến. Một điểm đến không thể phát triển chỉ nhờ tài nguyên, chính sách hay công trình biểu tượng riêng lẻ. Giá trị của một điểm đến được tạo ra từ sự phối hợp giữa nhiều yếu tố như chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng địa phương, hạ tầng, nhân lực, công nghệ, dòng vốn và mạng lưới dịch vụ.

Thâm Quyến là ví dụ điển hình, từ một làng chài nhỏ vào đầu những năm 1980, thành phố này đã trở thành một trung tâm sản xuất phần cứng hàng đầu thế giới. Thành công đó đến từ sự cộng hưởng giữa mô hình đặc khu kinh tế, chuỗi cung ứng linh kiện dày đặc, các quỹ đầu tư mạo hiểm và một thế hệ kỹ sư trẻ có năng lực. Trường hợp này cho thấy lợi thế của một điểm đến hiện đại không nằm ở từng nguồn lực riêng biệt mà ở khả năng kết nối các nguồn lực đó thành một hệ sinh thái tạo ra giá trị.

Giá trị của điểm đến được đồng sáng tạo

Theo lý thuyết logic trọng dịch vụ (Service-Dominant Logic) của Vargo và Lusch (2004), giá trị luôn được đồng sáng tạo (co-created) thông qua sự tương tác giữa các bên. Nói cách khác, dịch vụ không chỉ là một loại sản phẩm, mà là nền tảng của quá trình tạo ra giá trị. Một chuyến đi tới Việt Nam của một gia đình châu Âu không chỉ phụ thuộc vào cảnh đẹp, chiến dịch quảng bá của điểm đến mà còn phụ thuộc vào hàng chục mắt xích trong toàn bộ hành trình từ thủ tục visa điện tử, chuyến bay đúng giờ, taxi sân bay không chặt chém, khách sạn sạch sẽ, món ăn ngon và sự tử tế của người dân địa phương. Chỉ cần một mắt xích yếu, chẳng hạn tình trạng "chặt chém" du khách, trải nghiệm tổng thể có thể bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Khi đó, những nỗ lực marketing hàng triệu đô la cũng khó có thể bù đắp được tổn hại về niềm tin của du khách và hình ảnh điểm đến.

Điểm đến là một mạng lưới của các dòng chảy

Một điểm đến không được định hình bởi những gì đứng yên mà bởi những gì đang lưu chuyển trong nó, bao gồm dòng du khách, dòng vốn đầu tư, dòng lao động, dòng tri thức, dòng hàng hoá, dòng dữ liệu và dòng ý tưởng. Ý tưởng này gần với khái niệm "Không gian các dòng chảy" (Space of Flows) của Castells (1996). Detroit, từng là thủ phủ ngành ô tô Mỹ, là một ví dụ điểm hình cho thấy điều gì có thể xảy ra khi dòng chảy quan trọng rời khỏi một điểm đến. Từng là trung tâm của ngành công nghiệp ô tô Hoa Kỳ, Detroit suy giảm mạnh khi dòng vốn, việc làm, doanh nghiệp và nhân tài dần dịch chuyển sang nơi khác. Dân số thành phố giảm hơn một nửa từ đỉnh cao thập niên 1950 tới nay, dù hạ tầng nhà máy vẫn còn đó, tài nguyên vật chất không biến mất, nhưng dòng chảy thì đã rút đi. Trường hợp này cho thấy tài nguyên vật chất không đủ để bảo đảm sự phát triển của một điểm đến, điều quan trọng là điểm đến đó có còn thu hút, giữ chân và kết nối được các dòng chảy tạo giá trị hay không.

Các thành phần của hệ sinh thái giá trị điểm đến

Nhóm tác giả đề xuất mô hình Hệ sinh thái giá trị điểm đến gồm sáu cấu phần có mối liên hệ chặt chẽ với nhau: (1) bản sắc và tài nguyên, (2) hạ tầng và thể chế, (3) hệ sinh thái doanh nghiệp và đổi mới sáng tạo, (4) trải nghiệm và cộng đồng, (5) dữ liệu và kết nối số, (6) thương hiệu - danh tiếng. Trong đó, thương hiệu và danh tiếng là cấu phần đặc biệt, chúng vừa là kết quả tổng hợp của năm cấu phần còn lại, vừa có khả năng khuếch đại giá trị của toàn bộ hệ sinh thái. Khi một điểm đến có bản sắc rõ ràng, hạ tầng tốt, thể chế thuận lợi, doanh nghiệp năng động, cộng đồng tham gia tích cực và năng lực kết nối số hiệu quả, hình ảnh và uy tín của điểm đến sẽ được củng cố. Ngược lại, thương hiệu mạnh tiếp tục thu hút thêm du khách, dòng vốn, nhân tài, doanh nghiệp và cơ hội hợp tác, từ tạo ra vòng phản hồi tích cực cho sự phát triển của điểm đến.

Tel Aviv (Israel) minh họa rõ sự cộng hưởng này. Thành phố không nổi bật nhờ tài nguyên thiên nhiên, mà nhờ hệ sinh thái đổi mới sáng tạo được hình thành từ nhiều yếu tố kết hợp từ nền tảng công nghệ từ quân đội, mạng lưới quỹ đầu tư mạo hiểm, cộng đồng khởi nghiệp năng động và văn hóa chấp nhận rủi ro, chấp nhận thất bại. Chính sự kết hợp đó đã giúp Tel Aviv xây dựng hình ảnh một điểm đến sáng tạo, hấp dẫn đối với khởi nghiệp, nhà đầu tư và nhân tài công nghệ.

Thương hiệu chỉ là "bề nổi" của hệ sinh thái

Một sai lầm phổ biến trong xây dựng thương hiệu điểm đến là đồng nhất thương hiệu với hoạt động truyền thông. Trên thực tế, một chiến dịch quảng bá dù được đầu tư lớn cũng khó tạo ra kết quả nếu chất lượng nền tảng của điểm đến chưa đủ tốt. Nhiều thành phố ở các nước đang phát triển từng chi hàng triệu đô la cho các chiến dịch quảng bá hình ảnh trên kênh truyền hình quốc tế, nhưng lượng khách và đầu tư gần như không đổi, bởi vấn đề nằm ở thủ tục hành chính rườm rà và chất lượng hạ tầng, không phải ở việc họ chưa được biết đến. Vì vậy, thương hiệu điểm đến không nên được hiểu đơn giản là logo, khẩu hiệu hay chiến dịch quảng cáo. Thương hiệu là phần thể hiện ra bên ngoài của toàn bộ hệ sinh thái bên trong điểm đến. Nó phản ánh chất lượng thể chế, hạ tầng, dịch vụ, cộng đồng, trải nghiệm và mức độ tin cậy mà điểm đến có thể tạo ra. Do đó, theo cách tiếp cận của nhóm tác giả, thương hiệu là kết quả, không phải nguyên nhân. Điều này có nghĩa là thương hiệu trước hết là kết quả của năng lực vận hành và tạo giá trị của điểm đến, sau đó, khi đã đủ mạnh, thương hiệu mới có thể trở thành cơ chế khuếch đại để tiếp tục thu hút du khách, vốn, nhân tài và cơ hội phát triển.

1.1.6. Định nghĩa tổng hợp về điểm đến

Vì sao cần một định nghĩa mới?

"Destination" là thuật ngữ phổ biến nhưng chưa có định nghĩa thống nhất. UN Tourism định nghĩa dưới góc độ du lịch, Kotler (1993) xem điểm đến như sản phẩm marketing, Anholt (2007) và Kavaratzis (2009) nhấn mạnh bản sắc và danh tiếng. Mỗi cách tiếp cận đúng một phần nhưng chưa trả lời đầy đủ câu hỏi: Điểm đến *vận hành* thế nào để tạo ra giá trị?

Điểm đến là một hệ thống mở

Điểm đến là nơi nhiều hệ thống tự nhiên, xã hội, kinh tế, quản trị, đổi mới sáng tạo, dữ liệu vận hành đồng thời. Điểm đến trước hết không phải một địa điểm, mà là một hệ thống mở liên tục tạo lập và trao đổi giá trị, luôn chịu tác động của các dòng chảy bên ngoài và tạo ra dòng chảy ngược trở lại.

Điểm đến là nơi hội tụ của năm dòng chảy chiến lược

- ***Dòng chảy con người:*** khách du lịch, cư dân, lao động chất lượng cao, sinh viên quốc tế.
- ***Dòng chảy vốn:*** đầu tư trực tiếp, đầu tư tài chính, bất động sản, đầu tư mạo hiểm.
- ***Dòng chảy hàng hóa và dịch vụ:*** xuất khẩu, logistics, thương mại điện tử.
- ***Dòng chảy tri thức và công nghệ:*** nghiên cứu khoa học, dữ liệu, AI.
- ***Dòng chảy hình ảnh và niềm tin:*** truyền thông quốc tế, ngoại giao, mức độ tin cậy thương hiệu.

Mô hình tổng hợp

Nhóm tác giả đề xuất mô hình năm tầng liên kết: (1) Hệ sinh thái điểm đến, (2) Thương hiệu điểm đến, (3) Danh tiếng điểm

đến, (4) Năng lực cạnh tranh điểm đến, (5) Nền kinh tế điểm đến. Như vậy, đích đến của quá trình xây dựng điểm đến không phải chỉ là có một thương hiệu nổi tiếng hay danh tiếng tích cực, mà là hình thành một nền kinh tế điểm đến có khả năng phát triển bền vững. Đây cũng là logic phát triển xuyên suốt cuốn sách.



ĐỊNH NGHĨA

- ***Điểm đến*** là một hệ sinh thái mở, được hình thành bởi sự tương tác giữa không gian lãnh thổ, thể chế, cộng đồng, doanh nghiệp, dữ liệu và các dòng chảy của con người, vốn, tri thức và hình ảnh, trong đó giá trị được đồng sáng tạo nhằm thu hút, kết nối và chuyển hóa các nguồn lực thành năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững.

- ***Thương hiệu điểm đến*** là hệ thống nhận thức, niềm tin và kỳ vọng mà các nhóm công chúng hình thành đối với một điểm đến thông qua trải nghiệm, thông tin và tương tác với hệ sinh thái của điểm đến, từ đó ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn, đầu tư, hợp tác và gắn bó của họ.

Trên cơ sở đó, cuốn sách xác lập luận điểm trung tâm "điểm đến không phải một không gian địa lý hay sản phẩm marketing, mà là một hệ sinh thái giá trị", trong đó thương hiệu chỉ là một tầng của quá trình phát triển, danh tiếng là kết quả tích lũy niềm tin, năng lực cạnh tranh là khả năng chuyển hóa niềm tin thành các dòng chảy và mục tiêu cuối cùng là một nền kinh tế điểm đến phát triển bền vững.

1.2. SỰ TIẾN HÓA CỦA TƯ DUY VỀ ĐIỂM ĐẾN

1.2.1. Giai đoạn bán địa điểm (1850 - 1950)

Trước khi ai đó nghĩ ra thuật ngữ "thương hiệu điểm đến", các chính quyền và doanh nghiệp chỉ quan tâm một điều đơn giản là làm sao đưa con người đến với vùng đất của mình. Học giả gọi đây là "bán địa điểm" (Place Selling). Nó hình thành từ thực tiễn công nghiệp hóa và mở rộng lãnh thổ nửa sau thế kỷ XIX, khi Cách mạng Công nghiệp lần thứ hai, đường sắt, tàu hơi nước, điện tín, rút ngắn khoảng cách địa lý và biến di cư, đầu tư, du lịch quy mô lớn thành hiện thực lần đầu tiên trong lịch sử loài người.

Các công ty đường sắt Mỹ như Union Pacific và Santa Fe Railway in hàng triệu tờ rơi mô tả đất đai màu mỡ dọc tuyến đường để thu hút người định cư, "điểm đến" khi đó được bán gần như một bất động sản quy mô lớn, không khác gì một tờ quảng cáo chung cư ngày nay. Canada triển khai chiến dịch "Last Best West", hứa hẹn 160 mẫu đất miễn phí cho bất kỳ ai chịu khai hoang ở Manitoba hay Saskatchewan, kết quả là dân số vùng thảo nguyên Canada tăng vọt trong vòng chưa đầy ba thập niên. Ở châu Âu, các khu nghỉ dưỡng ven biển Pháp và Ý bắt đầu quảng bá về khí hậu qua áp phích nghệ thuật. Art Nouveau, Nice và Monte Carlo trở thành điểm đến của giới quý tộc Anh chỉ nhờ một tuyến đường sắt và vài áp phích màu.

Logic "bán địa điểm" phù hợp với bối cảnh khi đất đai và cơ hội còn dồi dào, giá trị điểm đến được xác định bởi những gì nó sở hữu. Nhưng khi ngày càng nhiều địa phương cạnh tranh bằng những lời hứa gần như giống hệt nhau về đất tốt, khí hậu ôn hòa, cơ hội làm giàu,... thì cách tiếp cận này nhanh chóng mất đi sức thuyết phục.

1.2.2. Giai đoạn marketing địa phương (1970 - 1995)

Khi "bán địa điểm" không còn đủ

Cú sốc dầu mỏ năm 1973 giáng một đòn vào các thành phố công nghiệp Bắc Mỹ và Tây Âu. Detroit, Liverpool, Pittsburgh chứng kiến dân số sụt giảm và nhà máy đóng cửa hàng loạt khi doanh nghiệp dịch chuyển sang nơi chi phí thấp hơn, Liverpool mất khoảng một phần ba dân số trong giai đoạn hậu công nghiệp. Vấn đề không còn là "làm sao để nhiều người biết đến mình" mà là "làm sao để trở thành lựa chọn ưu tiên" trong một thị trường đột nhiên trở nên cạnh tranh khốc liệt.

Philip Kotler (1993) và sự khai sinh của Marketing địa phương

Philip Kotler (1993) cùng cộng sự hệ thống hóa tư duy này qua cuốn sách *Marketing Places* (1993). Đóng góp cốt lõi của ông là xem địa phương như một sản phẩm tổng hợp (composite product) cần được nghiên cứu thị trường và định vị, thay vì chỉ quy hoạch đất đai rồi chờ nhà đầu tư tự tìm đến, như cách hầu hết các chính quyền địa phương vẫn làm trước đó.

Từ "mọi người" đến "đúng người", STP trong quản trị địa phương

Đóng góp quan trọng nhất của giai đoạn này là đưa mô hình STP (Phân đoạn thị trường/Segmentation - Xác định thị trường mục tiêu/Targeting - Định vị thị trường/Positioning) vào quản trị địa phương. Theo cách tiếp cận này, một địa phương không còn quảng bá hình ảnh một cách chung chung cho mọi nhóm công chúng, mà cần xác định rõ mình muốn thu hút ai, bằng lợi thế nào và với định vị gì.

Ireland là ví dụ kinh điển, thay vì quảng bá chung chung, chính phủ nước này trong thập niên 1980 - 1990 nhắm thẳng vào các tập đoàn công nghệ và dược phẩm Hoa Kỳ, đưa ra mức

thuế doanh nghiệp thấp, lực lượng lao động nói tiếng Anh có trình độ và vị trí thuận lợi để tiếp cận thị trường châu Âu. Chiến lược này góp phần vào sự trỗi dậy của nền kinh tế Ireland trong thời kỳ thường được gọi là "Celtic Tiger" khi một nền kinh tế nông nghiệp nghèo từng bước trở thành trung tâm thu hút đầu tư công nghệ của châu Âu chỉ trong một thế hệ.

Tương tự, Glasgow chuyển đổi hình ảnh từ một thành phố công nghiệp nặng ảm đạm sang một trung tâm văn hóa đô thị thông qua chiến dịch "Glasgow's Miles Better" và danh hiệu Thủ đô Văn hóa châu Âu năm 1990. Barcelona cũng là một trường hợp điển hình khi tận dụng Olympic 1992 như một cơ hội để tái cấu trúc toàn bộ đô thị, mở lại bờ biển vốn bị các khu cảng công nghiệp chiếm dụng suốt nhiều thập kỷ và biến một thành phố công nghiệp cũ kỹ thành điểm đến du lịch - kiến trúc hàng đầu châu Âu. Trong những thập niên sau đó, lượng khách quốc tế tới Barcelona tăng gấp nhiều lần. Một sự kiện lớn, khi được dàn dựng đúng, trở thành công cụ tái định vị thương hiệu điểm đến nếu được gắn với chiến lược phát triển dài hạn.

Tuy nhiên, sang thập niên 1990, cách tiếp cận định vị địa phương cũng bắt đầu bộc lộ hạn chế. Hàng loạt thành phố cùng dùng những từ khóa gần như giống hệt nhau "năng động", "thân thiện", "giàu cơ hội" tới mức các slogan trở nên hoán đổi cho nhau mà không ai nhận ra sự khác biệt. Thực tế này đặt ra câu hỏi quan trọng cho việc xây dựng thương hiệu địa phương giai đoạn phát triển tiếp theo, địa phương nên được quản trị như một sản phẩm cần quảng bá, hay cần được nhìn nhận như một thương hiệu với bản sắc, uy tín, trải nghiệm và niềm tin được tích luỹ lâu dài.

1.2.3. Giai đoạn xây dựng thương hiệu địa phương (1995 - 2005)

Khi địa phương trở thành một thương hiệu

Xây dựng thương hiệu địa phương (Place Branding) không còn xem địa phương là "sản phẩm" cần bán mà là một thương hiệu cần kiến tạo dài hạn. Ví dụ rõ nhất về ranh giới giữa hai tư duy, một sản phẩm được chọn vì lợi ích chức năng và dễ bị thay thế chẳng khác một khách sạn giá rẻ bị thay bởi khách sạn giá rẻ hơn, trong khi một thương hiệu được chọn vì ý nghĩa nó đại diện và khó bị thay thế bởi mối gắn bó cảm xúc.

Từ bản sắc đến ý nghĩa

Theo Aaker (1991) và Kapferer (2012), giá trị thương hiệu nằm ở hệ thống ý nghĩa mà nó đại diện, không phải ở logo hay khẩu hiệu. Kyoto là minh chứng cho điều này. Thành phố không hề có một chiến dịch quảng cáo rầm rộ, nhưng bản sắc "thủ đô văn hóa truyền thống Nhật Bản", được củng cố bằng chính sách bảo tồn nghiêm ngặt hàng nghìn ngôi đền và cấm các tòa nhà cao tầng ở khu phố cổ đã tạo ra một hình ảnh nhất quán hơn bất kỳ chiến dịch marketing nào có thể làm được.

Từ lý trí đến cảm xúc

Nếu Bán địa điểm (Place Selling) quảng bá địa phương bằng những gì địa phương đang có - cảnh quan, tài nguyên hay công trình nổi bật - thì Tiếp thị địa phương (Place Marketing) tiến thêm một bước, nhấn mạnh lợi ích mà địa phương mang lại cho từng nhóm thị trường. Xây dựng thương hiệu địa phương (Place Branding) đi xa hơn cả hai. Nó không dừng ở việc giới thiệu tài nguyên hay lợi ích, mà hướng tới việc tạo ra cảm xúc, ký ức và sự gắn bó trong tâm trí công chúng. Đó chính là logic đằng sau "Incredible India" hay "Malaysia, Truly Asia", các chiến dịch này không liệt kê điểm tham quan, mà gợi lên một hình ảnh và một trạng thái cảm xúc.

Xây dựng thương hiệu địa phương, do đó, là quá trình chuyển từ việc "nói cho công chúng biết địa phương có gì" sang "làm cho công chúng cảm nhận và ghi nhớ địa phương như thế nào".

Thương hiệu không còn là việc của chính quyền

Kavaratzis và Ashworth (2005) chỉ ra không một tổ chức nào kiểm soát được toàn bộ thương hiệu của một địa phương. Iceland là ví dụ cực đoan, sau vụ núi lửa Eyjafjallajökull phun trào năm 2010 làm tê liệt không phận châu Âu và khiến hình ảnh quốc gia gắn với "thảm họa", chính chiến dịch "Inspired by Iceland" do người dân tự quay video mời gọi du khách mới thực sự vực dậy ngành du lịch, không phải một cơ quan xúc tiến chính thức nào. Thay đổi sâu sắc nhất của giai đoạn này là tách bạch xúc tiến (promotion) khỏi thương hiệu (brand), quảng bá chỉ là công cụ truyền tải, không phải là thương hiệu.

1.2.4. Giai đoạn bản sắc cạnh tranh (2005 - 2015)

Khi thương hiệu không còn là câu chuyện của marketing

Nhiều quốc gia từng đầu tư hàng trăm triệu đô la cho quảng bá hình ảnh nhưng kết quả không phải lúc nào cũng tương xứng. Anholt (2007) đã đưa ra luận điểm gây chấn động giới làm chính sách, quốc gia không thể được "branding" như doanh nghiệp xây dựng thương hiệu sản phẩm. Thay vì chỉ tập trung vào quảng cáo hay khẩu hiệu, ông đề xuất cách tiếp cận "bản sắc cạnh tranh" *(Competitive Identity)*, nhấn mạnh rằng hình ảnh quốc gia phải được hình thành từ năng lực thực chất và hành vi nhất quán của quốc gia đó.

Trong mô hình Nation Brand Hexagon, Anholt (2005) đề xuất gồm sáu yếu tố ảnh hưởng đến hình ảnh quốc gia gồm: du lịch,

xuất khẩu, quản trị, đầu tư và nhập cư, văn hóa và di sản, con người. Không yếu tố nào thuộc về quảng cáo. Nhiều nước Vùng Vịnh từng chi hàng chục triệu đô la thuê công ty quảng cáo quốc tế thiết kế lại hình ảnh quốc gia, nhưng theo khảo sát Nation Brands Index, thứ hạng danh tiếng của họ thay đổi rất chậm, trong khi Đức, quốc gia gần như không có chiến dịch quảng bá quốc gia bài bản nào, liên tục đứng trong nhóm dẫn đầu nhờ chất lượng công nghiệp, năng lực quản trị, độ tin cậy của sản phẩm và sự ổn định của thể chế. Thương hiệu quốc gia, vì thế, không thể được tạo ra chỉ bằng truyền thông, nó là kết quả tích lũy của hiệu quả vận hành, chất lượng phát triển và niềm tin quốc tế trong thời gian dài.

Từ "Xây dựng thương hiệu" sang "Chiến lược quốc gia"

Ở cấp độ quốc gia, xây dựng thương hiệu không thể tách rời khỏi năng lực quản trị và chất lượng phát triển thực tế. Singapore xây dựng hình ảnh dựa trên quản trị hiệu quả, Phần Lan và Đan Mạch nổi tiếng nhờ giáo dục và phúc lợi xã hội chứ không nhờ chiến dịch quảng bá quy mô lớn, hệ thống giáo dục Phần Lan trở thành đối tượng nghiên cứu của hàng chục phái đoàn quốc tế mỗi năm mà không cần một đồng ngân sách marketing nào.

Quản trị danh tiếng thay cho quảng bá

Trọng tâm của xây dựng thương hiệu quốc gia đang chuyển từ quảng bá hình ảnh sang quản trị danh tiếng. Hình ảnh (Image) có thể thay đổi tương đối nhanh dưới tác động của truyền thông, sự kiện hoặc các chiến dịch quảng bá. Trong khi đó, danh tiếng (Reputation) là sự tích lũy niềm tin qua thời gian. Các bảng xếp hạng như Nation Brands Index hay Global Soft Power Index thường biến động chậm hơn nhiều so với tần suất các chiến dịch truyền thông. Một quốc gia có thể tung ra chiến dịch quảng bá mới mỗi năm, nhưng thứ hạng danh tiếng thường chỉ dịch chuyển vài bậc sau cả một thập niên.

Quyền lực mềm

Quyền lực mềm (Soft Power) là khả năng một quốc gia, địa phương, tổ chức hoặc thương hiệu thu hút, thuyết phục và tạo ảnh hưởng đến hành vi của người khác thông qua sức hấp dẫn của các giá trị, văn hóa, thể chế, uy tín và hình ảnh, thay vì sử dụng sức mạnh cưỡng ép hoặc các biện pháp khuyến khích vật chất. Khái niệm này được Joseph S. Nye Jr. đưa ra vào đầu những năm 1990 và phát triển toàn diện trong cuốn Soft Power: The Means to Success in World Politics (2004). Theo Nye, "Quyền lực mềm là khả năng đạt được điều mình mong muốn thông qua sức hấp dẫn (attraction) thay vì cưỡng ép (coercion) hoặc mua chuộc (payment)". Hollywood, dù không phải một chương trình ngoại giao chính thức, có lẽ đã làm nhiều hơn bất kỳ đại sứ quán Mỹ nào trong việc định hình cách thế giới nhìn nhận nước Mỹ suốt một thế kỷ qua.

Tuy nhiên, bản sắc cạnh tranh và quyền lực mềm vẫn chưa phải là điểm kết thúc của tư duy thương hiệu quốc gia. Giữa năng lực quản trị và danh tiếng quốc tế còn tồn tại một tầng trung gian quan trọng, hệ sinh thái tạo giá trị (*value ecosystem*).

1.2.5. Giai đoạn Hệ sinh thái điểm đến (2015 đến nay)

Nếu thế kỷ XX các thành phố cạnh tranh bằng nhà máy, đầu thế kỷ XXI bằng thương hiệu, thì từ giữa thập niên 2010 các điểm đến bắt đầu cạnh tranh bằng hệ sinh thái. Ba mươi năm trước, Singapore được biết đến qua cảng biển, ngày nay nó là một hệ sinh thái nơi chính phủ, các trường đại học và các quỹ đầu tư cùng tạo ra giá trị. Silicon Valley không còn gợi lên một địa điểm cụ thể mà một mạng lưới gồm Stanford, doanh nghiệp công nghệ và văn hóa chấp nhận rủi ro, một kỹ sư thất bại ba lần khởi

nghiệp ở Thung lũng Silicon vẫn dễ tìm việc hơn một kỹ sư chưa từng thử ở nhiều nơi khác, bởi thất bại ở đó được xem là kinh nghiệm chứ không phải vết nhơ.

Câu hỏi then chốt là nếu hai địa phương đều có thương hiệu mạnh, vì sao một nơi liên tục thu hút doanh nghiệp khởi nghiệp còn nơi kia thì không? Câu trả lời nằm ở chỗ thương hiệu không phải là nguyên nhân tạo ra sức hút của điểm đến, mà là kết quả của cả một hệ sinh thái vận hành hiệu quả, giống như một khu rừng không được tạo nên bởi một loài cây riêng lẻ, thương hiệu điểm đến không thể được tạo ra bởi một chiến dịch truyền thông hay một tổ chức riêng lẻ.

Theo cách tiếp cận này, mô hình Hệ sinh thái điểm đến (Destination Ecosystem) gồm năm thành phần: Chính quyền, Doanh nghiệp, Cộng đồng, Con người và Dữ liệu & AI. Các thành phần này không hoạt động tách rời, mà tương tác với nhau để tạo ra môi trường sống, làm việc, đầu tư, đổi mới sáng tạo và trải nghiệm. Trong đó, vai trò của chính quyền cũng thay đổi theo từng giai đoạn phát triển của điểm đến. Khi hệ sinh thái còn sơ khai, chính quyền có thể đóng vai trò kiến tạo hạ tầng và ban hành chính sách nền tảng. Khi hệ sinh thái phát triển phức tạp hơn, chính quyền cần chuyển dần sang vai trò "nhạc trưởng hệ sinh thái", không trực tiếp làm thay mọi việc, mà kết nối các chủ thể, điều phối nguồn lực, tạo luật chơi minh bạch và giúp toàn bộ hệ thống vận hành hài hòa như một bản giao hưởng.

1.2.6. Một mô hình mới về sự tiến hóa của tư duy điểm đến

Thương hiệu không phải đích đến cuối cùng

Nhiều thành phố Trung Đông xây được những tòa tháp chọc trời gây choáng ngợp và hình ảnh truyền thông rực rỡ, nhưng vẫn phải nhập khẩu phần lớn lao động kỹ thuật cao vì hệ sinh thái đổi mới sáng tạo nội địa chưa đủ mạnh, minh chứng rằng hình ảnh nổi bật không tự động chuyển hóa thành năng lực kinh tế nội sinh.

Thương hiệu là lời hứa, danh tiếng là mức độ lời hứa đó được kiểm chứng, danh tiếng tạo ra năng lực cạnh tranh đồng thời là quá trình tích luỹ niềm tin. Theo mô hình của Porter (1998), danh tiếng là chất xúc tác giúp năng suất và đổi mới sáng tạo phát huy hiệu quả, hiệu ứng xuất xứ (country-of-origin effect) giải thích vì sao một chiếc áo len "Made in Scotland" hay một chai rượu vang Bordeaux luôn bán được giá cao hơn sản phẩm tương đương từ nơi ít danh tiếng hơn.

Nền kinh tế điểm đến là mục tiêu cuối cùng

Một thương hiệu mạnh nhưng không tạo thêm việc làm hay nâng cao năng suất chỉ là một thương hiệu nổi tiếng, chưa phải một thương hiệu có giá trị phát triển. Nhóm tác giả đề xuất mô hình 5 tầng: (1) Hệ sinh thái điểm đến, (2) Thương hiệu điểm đến, (3) Danh tiếng điểm đến, (4) Năng lực cạnh tranh điểm đến và (5) Nền kinh tế điểm đến. Điểm khác biệt so với các nghiên cứu trước, thương hiệu không phải đích đến, mà là một mắt xích trong chuỗi tạo lập giá trị.

1.3. CÁC TRƯỜNG PHÁI NGHIÊN CỨU VỀ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

1.3.1. Từ nhiều trường phái đến một dòng tiến hóa học thuật

Hơn bốn thập niên qua, nghiên cứu về thương hiệu điểm đến phát triển từ nhiều lĩnh vực marketing, quản trị thương hiệu, địa lý nhân văn, du lịch, quản trị công, kinh tế vùng, khoa học dữ liệu khiến đây trở thành một trong những lĩnh vực liên ngành cao nhất của khoa học quản trị hiện đại. Mỗi trường phái chỉ nắm được một góc của con voi, marketing giải thích cách thị trường lựa chọn, xây dựng thương hiệu (branding) giải thích cách người ta ghi nhớ, bản sắc cạnh tranh giải thích cách quốc gia xây uy tín, Logic trọng dịch vụ giải thích cách giá trị được đồng sáng tạo, chú trọng điều hành giải thích cách các chủ thể được điều phối. Không trường phái nào sai, nhưng cũng không trường phái nào đủ.

Có thể hình dung các trường phái nghiên cứu về điểm đến như những lớp địa chất được bồi đắp theo thời gian. Mỗi trường phái ra đời không phủ nhận hoàn toàn trường phái trước đó, mà bổ sung và khắc phục những giới hạn còn tồn tại. Theo trình tự phát triển, tư duy nghiên cứu đã chuyển từ Marketing, Xây dựng thương hiệu (branding), Bản sắc cạnh tranh (Competitive Identity), Logic trọng dịch vụ (Service-Dominant Logic), Quản trị điều hành (Governance), Hệ sinh thái điểm đến, Nền kinh tế điểm đến.

1.3.2. Trường phái Marketing: Khi điểm đến trở thành một sản phẩm của thị trường

Sau khủng hoảng dầu mỏ 1973, hàng không giá rẻ và container hóa xóa nhòa ý nghĩa của khoảng cách địa lý, các địa phương

buộc phải cạnh tranh để giữ chân cùng một dòng vốn và nhân lực đang ngày càng linh động. Trong *Marketing Places* (1993), Kotler (1993) và cộng sự đã đưa ra một quan điểm mang tính bước ngoặt, địa phương là một sản phẩm tổng hợp (composite product). Đóng góp lớn nhất của cách tiếp cận này không chỉ nằm ở việc "áp dụng marketing" cho địa phương mà còn ở việc mở rộng đối tượng của marketing từ hàng hóa, dịch vụ thương mại sang cả thành phố, vùng lãnh thổ và quốc gia.

Một đóng góp quan trọng khác của trường phái marketing là đưa mô hình STP - phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị - vào quản trị địa phương. Theo đó, địa phương không nên quảng bá chung chung cho mọi nhóm công chúng, mà cần xác định rõ mình muốn thu hút ai, bằng lợi thế nào và với thông điệp định vị gì. Ireland là một ví dụ sống động, thay vì quảng bá mơ hồ, chính phủ Dublin nhắm thẳng vào các tập đoàn công nghệ và dược phẩm Mỹ bằng mức thuế doanh nghiệp thấp và trong vòng một thế hệ, một nền kinh tế nông nghiệp đã từng bước trở thành nơi đặt trụ sở châu Âu của Google, Apple và Pfizer. Barcelona (Tây Ban Nha) cuối thập niên 1970 vẫn mang hình ảnh thành phố công nghiệp cũ kỹ, bờ biển bị các khu cảng chiếm dụng. Thành phố đã nghiên cứu thị trường, chọn nhóm mục tiêu là du lịch văn hóa và sự kiện quốc tế, rồi dùng Olympic 1992 làm cái cớ để tái thiết toàn bộ đô thị. Kết quả là từ một điểm đến gần như vô hình trên bản đồ du lịch châu Âu, Barcelona đã lọt vào nhóm thành phố được ghé thăm nhiều nhất lục địa chỉ trong hai thập niên.

Nhìn chung, đóng góp của trường phái marketing là đưa khách hàng vào trung tâm của hoạch định chiến lược địa phương. Các khái niệm như "thị trường mục tiêu", "định vị điểm đến" đến nay vẫn là nền tảng quan trọng trong quản trị điểm đến.

Cách tiếp cận này cũng có giới hạn. Khi xem điểm đến như một sản phẩm, trường phái marketing có xu hướng nhấn mạnh lợi ích chức năng, trong khi điểm đến thực chất là một hệ thống xã hội phức tạp, bao gồm nhiều chủ thể độc lập, nhiều lớp văn hóa, ký ức, bản sắc và cảm xúc. Hai thành phố cùng áp dụng STP bài bản như nhau vẫn có thể để lại những ấn tượng hoàn toàn khác nhau trong tâm trí công chúng. Chính giới hạn này đã mở đường cho sự phát triển của trường phái xây dựng thương hiệu địa phương (*place branding*), trong đó điểm đến không chỉ được quản trị như một sản phẩm để bán, mà như một thương hiệu cần được xây dựng bằng bản sắc, trải nghiệm, niềm tin và danh tiếng lâu dài.

1.3.3. Trường phái Branding: Khi điểm đến trở thành một thương hiệu

Cuối thập niên 1990, các chiến dịch Place Marketing bắt đầu bộc lộ hạn chế. Các địa phương thường sử dụng những thông điệp khá giống nhau "năng động", "thân thiện", "an toàn". Trong khi đó, Paris, Kyoto, New York lại gợi lên những liên tưởng rất rõ ràng trong tâm trí công chúng, dù không phải lúc nào cũng cần các chiến dịch quảng bá trực tiếp. Paris gắn với sự lãng mạn, New York gắn với tham vọng và nhịp sống hiện đại, còn Kyoto gợi cảm giác tĩnh tại, truyền thống và chiều sâu văn hóa. Điểm đến, vì thế, không chỉ cần được tiếp thị như một sản phẩm, mà cần được xây dựng như một thương hiệu có bản sắc riêng.

Kế thừa các nền tảng lý thuyết về thương hiệu của Aaker (1996), Keller (1993) và Kapferer (2012), đặc biệt mô hình Brand Identity Prism sáu chiều, các tác giả như Ashworth và Kavaratzis (2005) đã phát triển cách tiếp cận "Place Branding". Theo đó, địa phương không còn được nhìn nhận đơn thuần là

«sản phẩm để bán» mà là một "thương hiệu để kiến tạo". Trọng tâm không chỉ là giới thiệu lợi ích chức năng của điểm đến, mà là xây dựng bản sắc, hình ảnh, cảm xúc và ý nghĩa lâu dài trong tâm trí công chúng.

Bản sắc là nền móng của thương hiệu. Kyoto không cố trở thành phiên bản khác của Tokyo, mà lựa chọn bảo tồn chiều sâu văn hóa riêng thông qua quy hoạch đô thị thận trọng - cấm hầu hết các tòa nhà cao tầng trong khu phố cổ, duy trì hệ thống đền chùa, bảo vệ cảnh quan lịch sử và gìn giữ các nghề thủ công truyền thống. Chính những lựa chọn quản trị và quy hoạch lâu dài này, hơn là một chiến dịch quảng cáo đơn lẻ, đã giúp Kyoto duy trì hình ảnh "thủ đô văn hóa" khó sao chép.

Từ bản sắc, điểm đến dần hình thành hình ảnh và cảm xúc trong tâm trí công chúng. Con người thường không chỉ nhớ một điểm đến bằng danh sách các địa danh, mà bằng cảm giác mà nơi đó gợi ra. Paris gợi sự lãng mạn, New York gợi khát vọng, Kyoto gợi tĩnh lặng và tinh tế văn hoá. Vì vậy, một thương hiệu điểm đến mạnh không chỉ trả lời câu hỏi "nơi này có gì?", mà còn trả lời câu hỏi "nơi này khiến con người cảm thấy như thế nào?".

Chiến dịch "I ♥ NY" ra mắt năm 1977 trong bối cảnh New York đối mặt với khủng hoảng tài chính và hình ảnh đô thị suy giảm với tỷ lệ tội phạm gia tăng là một ví dụ. Thành công của chiến dịch không chỉ đến từ logo trái tim đơn giản, mà từ việc biểu tượng này chạm tới một câu chuyện lớn hơn về tình yêu, niềm tự hào và sức sống của thành phố. Gần nửa thế kỷ sau, biểu tượng này vẫn xuất hiện rộng rãi trên áo phông, quà lưu niệm và các sản phẩm văn hóa đại chúng, cho thấy sức sống dài hạn mà rất ít chiến dịch quảng cáo thông thường có thể đạt được.

Nhìn chung, trường phái xây dựng thương hiệu có đóng góp quan trọng khi chuyển trọng tâm từ giá trị chức năng sang biểu tượng - cảm xúc, khẳng định thương hiệu là tài sản chiến lược dài hạn. Trường phái này khẳng định thương hiệu không chỉ là công cụ truyền thông ngắn hạn, mà là một tài sản chiến lược dài hạn của địa phương. Tuy nhiên, cách tiếp cận này cũng có giới hạn nếu quá tập trung vào nhận thức hơn quản trị, xem thương hiệu như mục tiêu tự thân. Trên thực tế, thương hiệu chỉ có ý nghĩa khi nó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh thực sự của điểm đến. Chính hạn chế này đã mở đường cho sự ra đời của trường phái bản sắc cạnh tranh (Competitive Identity), trong đó thương hiệu được gắn chặt hơn với quản trị, năng lực thực tế và danh tiếng dài hạn.

1.3.4. Trường phái bản sắc cạnh tranh: Khi thương hiệu trở thành chiến lược quốc gia

Đầu thế kỷ XXI, hình ảnh quốc gia trở thành một tài sản chiến lược. Nhiều quốc gia Vùng Vịnh chi hàng chục triệu đô la cho chiến dịch quảng bá quốc tế trong khi báo chí phương Tây vẫn liên tục nhắc tới các vấn đề nhân quyền, một minh chứng rằng danh tiếng không thể mua được bằng ngân sách truyền thông nếu thực tế không thay đổi. Thương hiệu là hệ quả của quản trị. Vì thế, như đã đề cập ở phần trên, mô hình Nation Brand Hexagon do Anholt (2005) đề xuất gồm sáu yếu tố: du lịch, xuất khẩu, quản trị, đầu tư và nhập cư, văn hóa và di sản, con người, trong đó không yếu tố nào thuộc về quảng cáo.

Có thể dễ thấy, Đức - một quốc gia gần như không có một chiến dịch quảng bá quốc gia bài bản nào trong nhiều thập niên, vẫn liên tục đứng đầu các bảng xếp hạng danh tiếng quốc gia

toàn cầu, chỉ nhờ tiếng tăm về kỹ thuật chính xác, xe hơi và kỷ luật công nghiệp. Ngược lại, nhiều điểm đến du lịch nổi tiếng lại gần như vô hình khi nói đến năng lực cạnh tranh công nghiệp hay đổi mới sáng tạo, bằng chứng rằng thương hiệu du lịch mạnh không đồng nghĩa thương hiệu quốc gia mạnh.

Trường phái này cũng có giới hạn khi mang tính chuẩn tắc hơn mô tả, tập trung cấp quốc gia mà ít quan tâm sự đa dạng của chủ thể địa phương, chưa lý giải sâu vai trò của mạng xã hội và dữ liệu thời gian thực trong định hình danh tiếng.

1.3.5. Logic trọng dịch vụ: Khi giá trị được đồng sáng tạo

Quan điểm marketing truyền thống coi giá trị là thứ doanh nghiệp tạo ra rồi sau đó chuyển giao cho khách hang thông qua sản phẩm, dịch vụ. Stephen L. Vargo và Robert F. Lusch (2004) đã thay đổi cách nhìn này trong bài báo kinh điển *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing* (2004). Theo các tác giả, dịch vụ - hiểu rộng là việc sử dụng tri thức, kỹ năng và năng lực để tạo lợi ích cho bên khác, mới là nền tảng của mọi trao đổi kinh tế.

Theo đó, logic trọng dịch vụ *(Service-Dominant Logic)* nhấn mạnh ba nguyên lý cốt lõi:

- ***Giá trị trong sử dụng*** *(Value-in-Use):* giá trị không nằm cố định trong sản phẩm, mà được hình thành khi con người sử dụng và trải nghiệm nó. Cùng một bãi biển hoặc cùng một chương trình du lịch, hai du khách có thể có cảm nhận hoàn toàn trái ngược: một người có kỷ niệm đẹp vì được cầu hôn trên bãi cát lúc hoàng hôn, người kia lại thất vọng vì gặp mưa hoặc bị lỡ chuyến bay.

- ***Đồng sáng tạo giá trị*** *(Co-creation):* trải nghiệm du lịch không do một chủ thể duy nhất tạo ra, mà là kết quả phối hợp giữa hãng lữ hành, khách sạn, cộng đồng địa phương và cả du khách.
- ***Nguồn lực vận hành*** *(Operant Resources):* bao gồm tri thức, kỹ năng, dữ liệu năng lực tổ chức và khả năng đổi mới. Đây mới là những yếu tố tạo ra lợi thế bền vững, thay vì chỉ dựa vào đất đai, cảnh quan hay di sản sẵn có.

Airbnb là một ví dụ rõ nét cho cách tạo giá trị theo logic này. Nền tảng này không sở hữu hệ thống khách sạn truyền thống, nhưng vốn hóa thị trường của nó từng vượt qua nhiều chuỗi khách sạn lâu đời, giá trị hoàn toàn nằm ở mạng lưới tương tác giữa chủ nhà và khách lưu trú trong một mạng lưới tương tác toàn cầu. Tương tự, giá trị của Hội An không chỉ nằm ở các công trình phố cổ, mà còn ở sự tham gia của người dân trong việc gìn giữ kiến trúc, duy trì nếp sống, tổ chức lễ hội đèn lồng và tạo ra bầu không khí văn hóa đặc trưng. Những trải nghiệm như vậy không thể đóng gói như một sản phẩm du lịch thông thường, mà được hình thành qua sự phối hợp của nhiều chủ thể trong toàn bộ hệ sinh thái điểm đến.

Đối với nghiên cứu và quản trị điểm đến, lý thuyết này chuyển trọng tâm từ quản trị hình ảnh sang quản trị trải nghiệm. Điểm đến không chỉ cần được quảng bá tốt, mà còn phải tổ chức được các tương tác chất lượng giữa chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng, du khách và các nền tảng trung gian. Đây là nền tảng quan trọng cho cách tiếp cận hệ sinh thái và quản trị mạng lưới trong xây dựng thương hiệu điểm đến. Tuy nhiên, lý thuyết này cũng có hạn chế khi khái niệm "đồng sáng tạo" tương đối khó lượng hóa và chưa giải thích đầy đủ xung đột lợi ích có thể phát sinh giữa các chủ thể trong hệ sinh thái điểm đến.

1.3.6. Trường phái quản trị và hệ sinh thái, khi quản trị trở thành năng lực cạnh tranh

Một điểm đến gồm hàng nghìn chủ thể độc lập: chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng địa phương, du khách, nhà đầu tư, nền tảng số, tổ chức xã hội và truyền thông. Không một chủ thể nào có thể quyết định toàn bộ hệ thống vận hành theo ý mình. Vì vậy, câu hỏi trọng tâm trong quản trị điểm đến hiện đại không còn là "Ai kiểm soát điểm đến?" mà là "Làm thế nào để nhiều chủ thể độc lập cùng phối hợp tạo ra một hình ảnh và trải nghiệm thống nhất cho điểm đến?"

Cách tiếp cận này đánh dấu sự chuyển dịch từ "quản lý" sang "quản trị". Nếu quản lý thường gắn với quyền kiểm soát hành chính, thì quản trị điểm đến nhấn mạnh vai trò điều phối, hợp tác và kết nối mạng lưới (Buhalis, 2016). Theo đó, tổ chức quản trị điểm đến (DMO) không nên được hiểu như một cơ quan có quyền điều khiển toàn bộ các chủ thể, mà giống một "nhạc trưởng" của hệ sinh thái tạo định hướng chung, kết nối các bên, điều phối nguồn lực, khuyến khích hợp tác và giảm xung đột lợi ích. Nói cách khác, DMO giống người tổ chức một khu chợ phức hợp hơn là ông chủ của một nhà máy.

Trong bối cảnh đó, năng lực quản trị là lợi thế cạnh tranh quan trọng của điểm đến. Nhiều thành phố cổ ở châu Á có tài nguyên di sản, đền chùa và cảnh quan văn hóa tương đối tương đồng, nhưng kết quả phát triển lại rất khác nhau. Kyoto duy trì được hình ảnh một "điểm đến văn hoá" không chỉ vì sở hữu nhiều di sản, mà còn nhờ quy hoạch tương đối nhất quán, kiểm soát không gian lịch sử, gìn giữ nghề thủ công truyền thống và quản trị dòng khách. Ngược lại, một số điểm đến di sản khác có thể bị thương mại hóa quá mức, làm suy giảm chính bản sắc

từng tạo nên sức hút ban đầu. Sự khác biệt ở đây không nằm cốt yếu ở tài nguyên, nó nằm ở năng lực quản trị.

Sự phát triển của công nghệ số tiếp tục làm thay đổi cách quản trị điểm đến. Ngày nay, hình ảnh điểm đến không chỉ được tạo ra bởi các chiến dịch truyền thông chính thức, mà còn bởi dữ liệu, nền tảng số và nội dung do người dùng tạo ra. Một đánh giá tiêu cực trên TripAdvisor hay một video TikTok lan truyền hoặc một chuỗi phản hồi xấu trên mạng xã hội có thể ảnh hưởng mạnh đến niềm tin của du khách, có thể gây thiệt hại lớn hơn nhiều mà một chiến dịch quảng cáo hàng triệu đô la có thể bù đắp. Điều này làm xuất hiện khái niệm hệ sinh thái điểm đến số, trong đó dữ liệu thời gian thực, nền tảng đánh giá, bản đồ số, mạng xã hội và hệ thống phản hồi trực tuyến trở thành một phần không thể tách rời của thương hiệu điểm đến.

Amsterdam và Barcelona là những ví dụ cho thấy quản trị điểm đến hiện đại không chỉ nhằm thu hút thêm khách, mà còn phải điều tiết các tác động của du lịch. Amsterdam, sau giai đoạn quá tải du lịch khiến người dân địa phương phản ứng gay gắt đã chuyển từ mục tiêu "thu hút nhiều khách hơn" sang "quản trị dòng khách thông minh hơn", dùng dữ liệu thời gian thực để phân tán khách khỏi các khu vực quá tải như khu phố đèn đỏ và các trung tâm lịch sử. Tương tự, Barcelona đã phải siết chặt quy định đối với hoạt động cho thuê ngắn hạn kiểu Airbnb sau các tranh luận gay gắt về du lịch đại trà, giá nhà và chất lượng sống của cư dân. Những trường hợp này cho thấy thương hiệu điểm đến không thể bền vững nếu thiếu năng lực quản trị cân bằng giữa tăng trưởng du lịch, lợi ích cộng đồng và khả năng chịu tải của không gian đô thị.

Trường phái quản trị và hệ sinh thái có đóng góp quan trọng khi chuyển trọng tâm từ quản trị thương hiệu sang quản trị hệ

sinh thái thương hiệu chuyển đơn vị phân tích từ tổ chức sang mạng lưới. Tuy nhiên, khái niệm "hệ sinh thái" đôi khi quá rộng, khó lượng hóa và xác định ranh giới. Hơn nữa, hợp tác giữa các chủ thể không đồng nghĩa với đồng thuận tuyệt đối, trong thực tế, các bên có thể có mục tiêu, lợi ích và quyền lực rất khác nhau.

Nhìn theo trục tiến hóa, trường phái marketing đặt khách hàng là trung tâm, trường phái xây dựng thương hiệu xem thương hiệu là trung tâm, bản sắc cạnh tranh thì gắn thương hiệu với năng lực quốc gia và danh tiếng dài hạn, Logic trọng dịch vụ xem quá trình đồng sáng tạo giá trị là cơ chế cốt lõi, còn trường phái quản trị và hệ sinh thái đặt năng lực điều phối hệ sinh thái vào vị trí trung tâm. Từ cách nhìn này, thương hiệu điểm đến không còn là hình ảnh cần quảng bá mà là biểu hiện bên ngoài của chất lượng quản trị, năng lực phối hợp và sức khỏe của toàn bộ hệ sinh thái điểm đến.

1.4. MÔ HÌNH CHUYỂN HÓA GIÁ TRỊ ĐIỂM ĐẾN

1.4.1. Từ nguồn lực đến hệ sinh thái

Phần lớn nghiên cứu truyền thống lý giải năng lực cạnh tranh dựa trên nguồn lực (Resource Based View - RBV). Theo đó, điểm đến thu hút trở nên hấp dẫn vì sở hữu tài nguyên. Nhưng nếu điều đó đúng, Ai Cập chủ nhân của kim tự tháp Giza, một trong bảy kỳ quan thế giới cổ đại, phải là điểm đến hàng đầu hành tinh, chứ không phải một nước mất nhiều năm để phục hồi ngành du lịch sau các cú sốc chính trị. Trong khi đó, Dubai, gần như không có gì ngoài cát và dầu mỏ đang cạn dần, lại có thể xây dựng được một ngành du lịch và tài chính quy mô hàng đầu khu vực chỉ trong ba thập niên. Câu hỏi đặt ra là điều gì thực sự tạo nên giá trị, bản thân tài nguyên hay cách các nguồn lực được kết nối và vận hành?

Năm nhóm nguồn lực điểm đến: tự nhiên, văn hóa (thường là yếu tố tạo khác biệt bền vững hơn cả tự nhiên), con người, thể chế (quyết định hiệu quả khai thác các nguồn lực khác) và năng lực số - tri thức, ngày càng quan trọng trong các điểm đến du lịch thông minh (smart destinations). Tài nguyên tự thân chưa tạo ra giá trị, Angkor Wat và nhiều phế tích Đông Nam Á khác đều là di sản thế giới, nhưng chỉ Angkor xây dựng được một hệ sinh thái dịch vụ đủ mạnh để trở thành động lực du lịch cho cả Campuchia. Hệ sinh thái điểm đến là bước chuyển từ quan tâm "có gì" sang "vận hành thế nào". Hiệu quả chuyển hóa giá trị của điểm đến không phụ thuộc trực tiếp vào quy mô và chất lượng nguồn lực, mà phụ thuộc trước hết vào năng lực tích hợp các nguồn lực thành một hệ sinh thái vận hành thống nhất.

1.4.2. Đồng sáng tạo giá trị trong hệ sinh thái

Một hệ sinh thái điểm đến, dù thiết kế tốt đến đâu, mới chỉ tạo ra tiềm năng giá trị. Giá trị đó chỉ thực sự được chuyển hóa khi các nguồn lực được kết nối thành trải nghiệm cụ thể cho du khách và các nhóm công chúng khác. Sa mạc Sahara đẹp không kém sa mạc ở Dubai. Nhưng thiếu một chuỗi dịch vụ khép kín - từ visa, khách sạn tới hoạt động cưỡi lạc đà, trải nghiệm văn hóa và nền tảng đặt dịch vụ - nên tiềm năng ấy phần lớn vẫn nằm nguyên trên bản đồ. Điều này cho thấy tài nguyên chỉ trở thành giá trị khi được tổ chức, kết nối và vận hành trong một hệ sinh thái dịch vụ hiệu quả.

Đây cũng là tư tưởng cốt lõi của Lý thuyết Tư duy lấy dịch vụ làm trọng tâm, được Mô hình chuyển hóa giá trị điểm đến (DVCM) xem là cơ chế chuyển hóa đầu tiên. Theo cách tiếp cận này, giá trị không được tạo ra bởi một chủ thể riêng lẻ, mà được đồng sáng tạo thông qua tương tác giữa nhiều bên. Trong hệ sinh thái điểm đến, quá trình đồng sáng tạo thường có sự tham gia của sáu nhóm chủ thể chính: chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng địa phương, du khách, nền tảng số (như Google Maps hay TripAdvisor) và các tổ chức tri thức - đổi mới sáng tạo (như trường đại học, viện nghiên cứu, trung tâm sáng tạo hoặc tổ chức đào tạo). Các chủ thể này cùng tham gia vào bốn quá trình quan trọng: (1) đồng tích hợp nguồn lực, (2) đồng thiết kế trải nghiệm, (3) đồng học hỏi, (4) đồng đổi mới. Quá trình đồng sáng tạo này là tiền đề trực tiếp để hình thành thương hiệu điểm đến, bởi thương hiệu không chỉ đến từ truyền thông, mà từ chất lượng trải nghiệm được tạo ra và tích lũy qua nhiều tương tác trong toàn bộ hệ sinh thái.

1.4.3. Chuyển hóa giá trị thành thương hiệu điểm đến

DVCM cho rằng thương hiệu điểm đến không phải điểm khởi đầu mà là kết quả kết tinh của các giá trị được đồng sáng tạo. Một cơ quan xúc tiến du lịch có thể truyền thông về hình ảnh của điểm đến, nhưng không thể tự mình "tạo ra" thương hiệu nếu các trải nghiệm thực tế không tương thích với thông điệp đó. Chẳng hạn, hình ảnh Thụy Sĩ gắn với "sự chính xác" không phải do một chiến dịch quảng bá đơn lẻ tạo nên, mà được hình thành từ vô số trải nghiệm nhất quán qua thời gian, như hệ thống tàu hoả đúng giờ với dịch vụ ổn định.

Theo cách tiếp cận này, thương hiệu điểm đến được cấu thành từ ba tầng giá trị:

1. ***Giá trị chức năng*** *(Functional Value):* bao gồm những yếu tố cơ bản như hạ tầng, an toàn, khả năng tiếp cận, giá cả và chất lượng dịch vụ.

2. ***Giá trị trải nghiệm*** *(Experiential Value):* thể hiện ở cảm xúc, ký ức, sự hài lòng và những ấn tượng mà con người có được khi tương tác với điểm đến.

3. ***Giá trị biểu tượng*** *(Symbolic Value):* những ý nghĩa sâu hơn mà điểm đến đại diện trong tâm trí công chúng. (Ở cấp độ này, Kyoto có thể gắn với sự tinh tế và truyền thống, Iceland gắn với thiên nhiên nguyên sơ, còn Singapore với hiệu quả quản trị và tính hiện đại.

Vì vậy, thương hiệu điểm đến là kết quả của quá trình kết tinh các giá trị chức năng, trải nghiệm và biểu tượng được tích lũy, chọn lọc và kết tinh thành một hệ thống nhận thức có cấu trúc

trong tâm trí công chúng. Sức mạnh của thương hiệu không phụ thuộc chủ yếu vào mức độ quảng bá, mà phụ thuộc vào tính nhất quán, tính xác thực và khả năng tích lũy lâu dài của các trải nghiệm do toàn bộ hệ sinh thái điểm đến tạo ra.

1.4.4. Từ thương hiệu đến danh tiếng điểm đến

Một thương hiệu mạnh không đồng nghĩa danh tiếng tốt. Nhiều thành phố từng chi ngân sách khổng lồ cho các show trình diễn ánh sáng hay pháo hoa quốc tế để gây tiếng vang truyền thông trong một khoảng thời gian nhất định, nhưng danh tiếng thực sự, thứ được đo bằng việc nhà đầu tư có quay lại lần hai hay không, lại được quyết định bởi những điều tẻ nhạt hơn nhiều, như thủ tục hải quan, chất lượng điện nước, mức độ tham nhũng. Theo DVCM, danh tiếng là kết quả của xác thực xã hội (social validation), một loại vốn niềm tin (trust capital).

Danh tiếng giúp tăng niềm tin nhà đầu tư, nâng giá trị hàng hóa xuất xứ địa phương, hiệu ứng tương tự như cách một chai rượu vang Pháp luôn bán được giá cao hơn một chai cùng chất lượng kỹ thuật nhưng dán nhãn từ một vùng ít tiếng tăm hơn. Danh tiếng điểm đến được hình thành thông qua quá trình kiểm chứng xã hội đối với những giá trị mà thương hiệu cam kết, mức độ nhất quán giữa lời hứa thương hiệu và trải nghiệm thực tế quyết định khả năng tích lũy niềm tin và hình thành danh tiếng bền vững.

1.4.5. Từ danh tiếng đến năng lực cạnh tranh

Ngay cả thương hiệu mạnh và danh tiếng tích cực cũng chưa đảm bảo thành công nếu không chuyển hóa thành quyết định lựa chọn của thị trường. Nhiều thành phố châu Âu có bề dày văn hóa và danh tiếng lịch sử, nhưng vẫn đối mặt với tình trạng dân số suy giảm do người trẻ rời đi để tìm kiếm việc làm và cơ hội phát triển ở nơi khác. Danh tiếng về quá khứ, rõ ràng, không tự động tạo ra năng lực cạnh tranh cho tương lai.

Danh tiếng làm giảm rủi ro cảm nhận (perceived risk) trong quyết định, nhưng bản thân nó chưa phải là quyết định. Để tạo ra năng lực cạnh tranh thực sự, danh tiếng cần được chuyển hóa qua bốn giai đoạn: hình thành niềm tin, giảm rủi ro cảm nhận, tạo ưu tiên lựa chọn và cuối cùng là thúc đẩy hành vi cụ thể. Quá trình chuyển hóa này có thể được đo lường thông qua năm nhóm chỉ báo: *Thu hút* - khả năng thu hút các dòng khách, vốn, nhân tài và cơ hội. *Chuyển đổi* - khả năng chuyển đổi sự quan tâm thành lựa chọn thực tế. *Trung thành* - mức độ trung thành của các nhóm công chúng. *Lan tỏa* - khả năng lan tỏa hình ảnh tích cực thông qua truyền miệng, truyền thông và nền tảng số. *Khả năng chống chịu* - khả năng chống chịu trước khủng hoảng hoặc cạnh tranh từ các điểm đến khác.

Vì vậy, năng lực cạnh tranh điểm đến là kết quả của quá trình chuyển hóa danh tiếng thành các hành vi lựa chọn của thị trường, mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào khả năng biến niềm tin của các nhóm công chúng thành quyết định du lịch, đầu tư, hợp tác, học tập và sinh sống trong dài hạn.

1.4.6. Từ năng lực cạnh tranh đến nền kinh tế điểm đến

Trong nhiều thập niên, thành công của điểm đến được đo bằng số lượng khách, một thước đo có thể gây hiểu lầm nghiêm trọng. Một số điểm đến ven biển đón hàng triệu lượt khách bình dân mỗi năm nhưng giá trị gia tăng trên đầu khách lại thấp và gây áp lực lớn lên hạ tầng, trong khi một điểm đến khác đón lượng khách ít hơn hàng chục lần nhưng doanh thu trên mỗi du khách cao vượt trội nhờ chính sách "giá trị cao, số lượng thấp". Con số tổng lượng khách, vì vậy, kể một câu chuyện không đầy đủ.

Nền kinh tế điểm đến là hệ thống kinh tế hình thành từ khả năng chuyển hóa nguồn lực, hệ sinh thái, thương hiệu, danh tiếng và năng lực cạnh tranh thành các dòng giá trị bền vững. Năng lực cạnh tranh của điểm đến là yếu tố quyết định khả năng thu hút các nguồn lực phát triển. Khi một điểm đến có lợi thế về thương hiệu, chất lượng trải nghiệm, môi trường đầu tư và năng lực đổi mới, điểm đến đó sẽ trở thành lựa chọn của thị trường đối với du khách, nhà đầu tư, doanh nghiệp và nhân tài. Từ đó, các dòng chảy phát triển như dòng khách du lịch, vốn đầu tư, doanh nghiệp, nhân tài và tri thức được hình thành và liên tục gia tăng.

Các dòng chảy này thúc đẩy sự phát triển của các hoạt động kinh tế như du lịch, thương mại, dịch vụ, đầu tư, đổi mới sáng tạo và các ngành công nghiệp hỗ trợ. Khi các hoạt động kinh tế được mở rộng và liên kết hiệu quả, chúng sẽ chuyển hóa thành nền kinh tế điểm đến (Destination Economy), nơi thương hiệu và năng lực cạnh tranh không chỉ tạo ra sức hấp dẫn mà còn trở thành động lực cho tăng trưởng kinh tế, tạo việc làm và phát triển bền vững. Nền kinh tế điểm đến là kết quả của quá trình chuyển hóa năng lực cạnh tranh thành các dòng giá trị kinh tế, xã hội, văn hóa và môi trường, hiệu quả của quá trình này phụ

thuộc vào khả năng của hệ sinh thái trong việc thu hút, giữ chân và khai thác hiệu quả các dòng khách, dòng vốn, dòng tri thức và dòng đổi mới sáng tạo.

DVCM cho rằng giá trị của điểm đến không chỉ được đo bằng kết quả kinh tế mà còn được phản ánh trên bốn phương diện: kinh tế, xã hội, văn hóa và môi trường. Quá trình chuyển hóa bắt đầu từ nguồn lực điểm đến, được tích hợp trong hệ sinh thái, tạo ra đồng sáng tạo giá trị, sau đó được mã hóa thành thương hiệu điểm đến, kiểm chứng thông qua danh tiếng, chuyển hóa thành năng lực cạnh tranh và cuối cùng tạo nên nền kinh tế điểm đến. Hiệu quả của quá trình này được thể hiện qua Hiệu suất chuyển hóa giá trị kinh tế (Economic Conversion Efficiency - ECE), phản ánh mức độ chuyển hóa sức hấp dẫn của điểm đến thành giá trị kinh tế thực tế. Vì vậy, hai địa phương có cùng lượng khách vẫn có thể đạt hiệu quả kinh tế rất khác nhau do khác biệt về thời gian lưu trú, mức chi tiêu và tỷ lệ khách quay lại. Đây là một mô hình động, trong đó giá trị kinh tế tạo ra tiếp tục được tái đầu tư vào nguồn lực và hệ sinh thái, hình thành một vòng phản hồi liên tục, giúp điểm đến không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Na Uy minh họa vòng lặp này ở quy mô quốc gia, doanh thu từ dầu khí được đưa vào một quỹ đầu tư quốc gia khổng lồ, một phần trong đó tài trợ ngược cho giáo dục, hạ tầng xanh và bảo tồn thiên nhiên, chính những nguồn lực sẽ nuôi dưỡng chu kỳ cạnh tranh tiếp theo.

1.5. TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ VÀ QUY TRÌNH XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Khi được hỏi "thương hiệu điểm đến của địa phương mạnh đến đâu?", nhiều nhà quản lý du lịch thường trả lời bằng một chỉ số quen thuộc, lượng khách của năm trước. Tuy nhiên, đây là cách đánh giá chưa đầy đủ. Lượng khách chỉ phản ánh một phần kết quả thị trường, trong khi thương hiệu điểm đến là một hệ thống phức hợp chịu ảnh hưởng đồng thời của tài nguyên, chính sách công, chất lượng dịch vụ và cộng đồng, vì vậy không thể đánh giá bằng một chỉ tiêu đơn lẻ.

Các mô hình đo lường hiện có đã đóng góp quan trọng cho việc đánh giá thương hiệu và hình ảnh điểm đến. Có thể kể đến Beerli và Martín (2004) về hình ảnh, Pike (2008) về nhận biết, Konecnik và Gartner (2007) về Tài sản thương hiệu điểm đến (Destination Brand Equity), Anholt (2007) về bản sắc cạnh tranh (Competitive Identity). Tuy nhiên, các cách tiếp cận này vẫn còn hai khoảng trống đáng chú ý. Thứ nhất, chúng thường tập trung chủ yếu vào du khách, trong khi thương hiệu điểm đến còn tác động đến nhà đầu tư, cư dân, nhân tài, doanh nghiệp, sinh viên quốc tế và cộng đồng quốc tế. Thứ hai, nhiều mô hình dừng lại ở việc đo lường sức mạnh thương hiệu, nhưng chưa giải thích rõ thương hiệu được chuyển hóa như thế nào thành năng lực cạnh tranh và kết quả kinh tế của điểm đến.

Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất hệ thống đánh giá thương hiệu điểm đến gồm sáu tiêu chí có mối quan hệ kế tiếp và bổ trợ lẫn nhau: mức độ nhận biết thương hiệu điểm đến, hình ảnh điểm đến, chất lượng trải nghiệm, danh tiếng điểm đến, lòng trung thành và sự sẵn sàng giới thiệu điểm đến và hiệu quả kinh tế. Sáu tiêu chí này tạo thành một chuỗi nhân quả, trong đó mỗi

giai đoạn là nền tảng cho giai đoạn tiếp theo, phản ánh quá trình chuyển dịch từ quản trị nhận thức của du khách sang quản trị giá trị và cuối cùng là quản trị tăng trưởng của điểm đến. Theo cách tiếp cận này, thương hiệu không chỉ là một công cụ truyền thông mà là một tài sản chiến lược có khả năng tạo ra giá trị kinh tế, xã hội và năng lực cạnh tranh bền vững cho điểm đến.

1.5.1. Mức độ nhận biết thương hiệu điểm đến

Không ai lựa chọn đầu tư vào một điểm đến nơi họ chưa từng nghe tên. Vì vậy, nhận biết thương hiệu là điều kiện tiên quyết để điểm đến được đưa vào danh sách cân nhắc của thị trường. Theo Aaker (1991), đây là một trong năm thành phần cốt lõi của Tài sản thương hiệu (Brand Equity). Tương tự, Keller (1993) cho rằng mọi giá trị thương hiệu bắt đầu từ mức độ hiện diện của thương hiệu trong tâm trí khách hàng. Trong thực tế, con người chỉ ghi nhớ một số ít trong hàng nghìn điểm đến trên thế giới, nếu một địa phương không nằm trong "tập nhận thức ban đầu" ấy, nó gần như vô hình dù tài nguyên có hấp dẫn đến đâu, giống như một cửa hàng ngon nhất phố nhưng nằm khuất trong con hẻm không ai biết tới.

Mức độ nhận biết thương hiệu điểm đến có thể được chia thành năm cấp độ. Thứ nhất, không nhận biết *(Brand Unaware)*, khi công chúng chưa từng nghe đến hoặc không có bất kỳ liên tưởng nào về điểm đến. Thứ hai, nhận diện khi được gợi ý *(Brand Recognition)*, khi du khách có thể nhận ra tên, biểu tượng hoặc hình ảnh của điểm đến nếu được nhắc đến hoặc nhìn thấy. Thứ ba, gợi nhớ không cần hỗ trợ *(Brand Recall)*, khi du khách có thể tự nhớ đến điểm đến trong một nhóm nhu cầu hoặc chủ đề nhất định, chẳng hạn nhắc đến du lịch biển Việt Nam có thể liên

tưởng ngay đến Đà Nẵng hoặc Phú Quốc. Thứ tư, nhận biết đầu tiên trong tâm trí *(Top-of-Mind Awareness)*, khi điểm đến là cái tên xuất hiện đầu tiên khi nghĩ về một loại hình du lịch hoặc một quốc gia, như Paris thường được nhắc đến đầu tiên khi nói về du lịch Pháp. Thứ năm, nhận biết thống lĩnh *(Dominant Brand Awareness)*, là cấp độ cao nhất, khi tên của điểm đến gần như đồng nhất với trải nghiệm mà nó đại diện. Ví dụ, Venice gắn liền với hình ảnh thành phố kênh đào, còn Maldives trở thành biểu tượng của du lịch nghỉ dưỡng biển cao cấp, khi nghĩ đến nghỉ dưỡng trên đảo nhiệt đới sang trọng, phần lớn du khách sẽ liên tưởng ngay đến Maldives.

Tuy nhiên, nhận biết không đồng nghĩa thương hiệu mạnh. Một điểm đến có thể được nhiều người biết đến vì những lý do tiêu cực, chẳng hạn như khủng hoảng, ô nhiễm, mất an toàn, quá tải du lịch hoặc các sự kiện bất lợi được truyền thông đưa tin rộng rãi. Vì vậy, khi đánh giá nhận biết thương hiệu điểm đến, không chỉ cần đo mức độ "được biết đến", mà còn cần xem xét điểm đến được biết đến bởi ai và trong bối cảnh nào. Việc đo lường nên bao quát ít nhất năm nhóm công chúng: du khách, nhà đầu tư, doanh nghiệp, cư dân. Trong đó, cư dân là một nhóm đặc biệt quan trọng, bởi một nghịch lý thường gặp là chính người dân địa phương đôi khi chưa hiểu rõ hoặc chưa chia sẻ cùng một nhận thức về thương hiệu của nơi mình đang sống.

1.5.2. Hình ảnh điểm đến

Nếu mức độ nhận biết thương hiệu trả lời cho câu hỏi "Du khách có biết đến điểm đến hay không?", thì hình ảnh điểm đến trả lời cho câu hỏi "Khi nghĩ đến điểm đến, du khách sẽ liên tưởng đến điều gì?". Trong quá trình xây dựng thương hiệu, hình ảnh

điểm đến được hình thành trên nền tảng bản sắc thương hiệu và định vị thương hiệu, sau đó tiếp tục được củng cố thông qua trải nghiệm thực tế của du khách và dần được kiểm chứng bằng danh tiếng của điểm đến. Vì vậy, hình ảnh không phải là điểm khởi đầu cũng không phải là kết quả cuối cùng, mà là mắt xích quan trọng kết nối giữa chiến lược thương hiệu và nhận thức của thị trường.

Hình ảnh điểm đến có thể được xem xét trên ba tầng. Tầng nhận thức phản ánh những đánh giá lý tính của du khách về các thuộc tính hữu hình như tài nguyên du lịch, cảnh quan, hạ tầng, chất lượng dịch vụ, mức độ an toàn hay khả năng tiếp cận. Tầng cảm xúc thể hiện những cảm nhận mà điểm đến gợi lên, chẳng hạn sự thanh bình, lãng mạn, sôi động hay huyền bí. Trong nhiều trường hợp, các cảm xúc này có ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn điểm đến mạnh hơn cả những thuộc tính chức năng. Tầng biểu tượng là cấp độ cao nhất của hình ảnh thương hiệu, khi điểm đến trở thành biểu tượng của một giá trị hoặc phong cách sống nhất định. Chẳng hạn, Paris thường được liên tưởng đến sự lãng mạn, Hollywood gợi nhắc đến ngành công nghiệp điện ảnh, còn Thung lũng Silicon là biểu tượng của đổi mới sáng tạo. Những hình ảnh biểu tượng này không thể được tạo dựng chỉ bằng các chiến dịch quảng cáo, mà là kết quả của quá trình tích lũy lâu dài thông qua lịch sử, văn hóa, trải nghiệm và sự nhất quán trong phát triển thương hiệu.

Hình ảnh điểm đến được hình thành từ nhiều nguồn thông tin khác nhau. Trước hết là truyền thông chính thức do cơ quan quản lý hoặc tổ chức quản trị điểm đến triển khai. Bên cạnh đó là truyền thông phi chính thức, bao gồm nội dung trên mạng xã hội, người có ảnh hưởng và các nền tảng chia sẻ trực tuyến, vốn dĩ ngày càng có sức lan tỏa lớn và tác động mạnh đến nhận

thức của công chúng. Truyền miệng từ người thân, bạn bè và cộng đồng trực tuyến tiếp tục củng cố hoặc điều chỉnh những ấn tượng ban đầu. Tuy nhiên, trải nghiệm trực tiếp của du khách vẫn là yếu tố có ý nghĩa quyết định, bởi chính trải nghiệm thực tế sẽ xác nhận hoặc phủ nhận mọi kỳ vọng đã được hình thành trước chuyến đi và trở thành nền tảng cho danh tiếng của điểm đến trong dài hạn.

1.5.3. Chất lượng trải nghiệm điểm đến

Trải nghiệm là giai đoạn kiểm chứng kỳ vọng trong thực tế, nơi thương hiệu chuyển từ lời hứa sang cảm nhận cụ thể. Theo Pine và Gilmore *(The Experience Economy, 1999)*, trải nghiệm là một loại giá trị kinh tế độc lập. Một điểm đến định vị "thân thiện" nhưng để du khách gặp cảnh chèo kéo giá cả ngay tại sân bay sẽ phủ nhận toàn bộ hình ảnh mà một chiến dịch quảng cáo hàng triệu đô la từng dày công xây dựng, chỉ trong vài phút đầu tiên du khách đặt chân xuống điểm đến.

Trải nghiệm điểm đến là quá trình liên tục diễn ra trong toàn bộ hành trình của du khách và có thể được chia thành ba giai đoạn. Giai đoạn trước chuyến đi là thời điểm du khách tìm kiếm thông tin, hình thành kỳ vọng và đưa ra quyết định lựa chọn điểm đến. Giai đoạn tại điểm đến giữ vai trò quan trọng nhất vì đây là lúc lời hứa thương hiệu được kiểm chứng thông qua trải nghiệm thực tế. Chỉ cần một mắt xích trong chuỗi trải nghiệm, như sân bay, giao thông, lưu trú hay chất lượng dịch vụ, không đáp ứng kỳ vọng cũng có thể làm giảm đáng kể cảm nhận của du khách về toàn bộ điểm đến. Chẳng hạn, một điểm đến có cảnh quan hấp dẫn và khách sạn chất lượng nhưng nếu du khách phải chờ đợi quá lâu tại sân bay, gặp tình trạng ùn tắc giao thông

hoặc bị chèo kéo khi di chuyển thì ấn tượng chung về chuyến đi sẽ bị ảnh hưởng đáng kể. Giai đoạn sau chuyến đi là quá trình du khách chia sẻ trải nghiệm, viết đánh giá, đăng tải nội dung do người dùng tạo ra và lan truyền truyền miệng điện tử, qua đó tiếp tục tác động đến hình ảnh và danh tiếng của điểm đến.

Chất lượng trải nghiệm được cấu thành từ năm phương diện. Trải nghiệm chức năng phản ánh mức độ đáp ứng các nhu cầu thực tế về dịch vụ, tiện nghi và khả năng tiếp cận. Trải nghiệm cảm xúc thể hiện những cảm xúc tích cực mà điểm đến mang lại trong suốt hành trình. Trải nghiệm văn hóa giúp du khách hiểu và kết nối với bản sắc, lịch sử và lối sống địa phương. Trải nghiệm xã hội được tạo nên từ sự tương tác với cộng đồng, người dân và những du khách khác. Ở cấp độ cao nhất là trải nghiệm chuyển hóa, khi chuyến đi tạo ra những thay đổi tích cực về nhận thức, sức khỏe, lối sống hoặc giá trị cá nhân. Đây cũng là xu hướng ngày càng phát triển trong các loại hình du lịch chữa lành và du lịch chăm sóc sức khỏe, nơi mục tiêu của chuyến đi không chỉ là nghỉ ngơi mà còn là cải thiện sức khỏe thể chất, tinh thần và chất lượng cuộc sống. Thực tiễn cho thấy nhiều điểm đến như Kyoto, Singapore và Copenhagen duy trì được thương hiệu mạnh trong nhiều thập niên không phải chủ yếu nhờ quảng cáo, mà nhờ sự nhất quán gần như tuyệt đối giữa lời hứa thương hiệu và trải nghiệm thực tế mà du khách nhận được ở mọi điểm chạm.

1.5.4. Danh tiếng điểm đến

Danh tiếng là kết quả của sự tích lũy trải nghiệm, hành vi và hiệu quả thực thi trong một khoảng thời gian dài, chứ không phải sản phẩm của một chiến dịch truyền thông đơn lẻ. Theo Charles Fombrun (1996), danh tiếng là sự đánh giá tổng hợp của các

nhóm liên quan về khả năng một tổ chức hay một địa phương liên tục đáp ứng kỳ vọng theo thời gian. Trong khi đó, Anholt (2005) cho rằng danh tiếng quốc gia không thể được "tạo ra" bằng quảng cáo, mà được hình thành từ những gì quốc gia đó thực sự làm trong các lĩnh vực như quản trị, văn hóa, con người, giáo dục, đầu tư và du lịch. Điều này phản ánh sự khác biệt căn bản giữa hình ảnh (image) và danh tiếng (reputation), hình ảnh có thể thay đổi nhanh nhờ truyền thông, còn danh tiếng chỉ thay đổi khi thực tế được cải thiện một cách nhất quán.

Một quốc gia có thể tổ chức thành công một sự kiện thể thao hay triển lãm quốc tế quy mô lớn để thu hút sự chú ý trong một khoảng thời gian nhất định, nhưng danh tiếng thực chất được quyết định bởi những gì diễn ra trong phần lớn thời gian còn lại của năm. Chẳng hạn, Olympic Games Paris 2024 đã giúp nước Pháp thu hút sự quan tâm mạnh mẽ của truyền thông toàn cầu, nhưng danh tiếng lâu dài của nước này vẫn phụ thuộc vào các yếu tố như mức độ an toàn, chất lượng dịch vụ công, hiệu quả giao thông, khả năng quản lý du lịch đại chúng và trải nghiệm thực tế của hàng triệu du khách sau sự kiện. Tương tự, Qatar đã đầu tư hàng tỷ USD để tổ chức 2022 FIFA World Cup, song danh tiếng quốc gia sau giải đấu vẫn chịu ảnh hưởng mạnh bởi các cuộc thảo luận quốc tế về điều kiện lao động, tính bền vững và quyền con người. Điều đó cho thấy sự kiện có thể tạo ra mức độ nhận biết rất cao, nhưng không đủ để thay đổi danh tiếng nếu các vấn đề cốt lõi chưa được giải quyết.

Ở góc độ điểm đến, danh tiếng có thể được xem như một tài sản vô hình được cấu thành từ ít nhất năm nhóm yếu tố chính. *Thứ nhất* là chất lượng, bao gồm chất lượng cảnh quan, cơ sở hạ tầng, dịch vụ, môi trường và trải nghiệm tổng thể. *Thứ hai* là niềm tin, thể hiện ở mức độ an toàn, tính minh bạch, sự ổn định về chính

sách và khả năng thực hiện đúng những gì điểm đến đã cam kết, đối với các nhà đầu tư, niềm tin thường có giá trị lớn hơn nhiều so với các chiến dịch quảng bá hình ảnh. *Thứ ba* là bản sắc, phản ánh mức độ độc đáo, tính xác thực và khả năng khác biệt hóa của điểm đến trong tâm trí công chúng. *Thứ tư* là trách nhiệm, bao gồm bảo vệ môi trường, bảo tồn di sản, phát triển bền vững, trách nhiệm xã hội và thực hành ESG, những yếu tố ngày càng ảnh hưởng đến quyết định của cả du khách lẫn nhà đầu tư. *Cuối cùng* là năng lực phát triển, thể hiện khả năng đổi mới, thích ứng với biến đổi khí hậu, quản trị khủng hoảng và duy trì sức cạnh tranh trong dài hạn. Năm nhóm yếu tố này tương tác với nhau, tạo nên vốn danh tiếng tích lũy của điểm đến theo thời gian.

Trong kỷ nguyên số, danh tiếng còn trở thành một hệ thống động được cập nhật gần như theo thời gian thực. Mỗi du khách đều có thể trở thành một "nhà xuất bản" thông qua mạng xã hội, nền tảng đánh giá hoặc video trực tuyến. Một đoạn video ghi lại cảnh nhân viên cư xử thiếu chuyên nghiệp tại khách sạn, tình trạng ùn tắc kéo dài ở sân bay, hay hành vi "chặt chém" du khách tại một khu du lịch có thể lan truyền đến hàng chục triệu người chỉ trong vài giờ. Tốc độ lan truyền của nội dung do người dùng tạo ra (UGC) và truyền miệng điện tử (eWOM) thường nhanh hơn nhiều so với khả năng phản ứng của các cơ quan quản lý hoặc chiến dịch quan hệ công chúng. Ngược lại, những trải nghiệm tích cực cũng có thể tạo ra hiệu ứng lan tỏa rất mạnh. Chẳng hạn, Nhật Bản duy trì danh tiếng cao về sự sạch sẽ, đúng giờ và tinh thần hiếu khách không phải nhờ ngân sách quảng cáo khổng lồ, mà nhờ hàng triệu trải nghiệm nhất quán được du khách chia sẻ trong nhiều năm liên tiếp. Tương tự, Singapore xây dựng danh tiếng về tính hiệu quả, an toàn và quản trị xuất sắc thông qua sự đồng nhất giữa lời hứa thương hiệu và trải nghiệm thực tế của cư dân, doanh nghiệp và khách quốc tế.

Chính vì vậy, quản trị danh tiếng ngày nay không còn là hoạt động xử lý khủng hoảng sau khi sự cố xảy ra, mà phải trở thành một hệ thống quản trị liên tục dựa trên dữ liệu. Các điểm đến tiên tiến đang chuyển từ tư duy "đo lường hình ảnh định kỳ" sang "giám sát danh tiếng theo thời gian thực", sử dụng phân tích dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và lắng nghe mạng xã hội để theo dõi cảm xúc của du khách, phát hiện sớm các rủi ro và điều chỉnh trải nghiệm trước khi những vấn đề nhỏ phát triển thành khủng hoảng truyền thông. Nói cách khác, trong nền kinh tế số, danh tiếng không còn là kết quả cuối cùng của thương hiệu điểm đến mà trở thành một loại tài sản chiến lược cần được quản trị, đo lường và đầu tư liên tục giống như hạ tầng, nguồn nhân lực hay vốn tài chính.

1.5.5. Lòng trung thành và sự sẵn sàng giới thiệu điểm đến

Nếu danh tiếng phản ánh niềm tin được tích lũy theo thời gian, thì lòng trung thành và sự sẵn sàng giới thiệu điểm đến phản ánh những hành động được tạo ra từ niềm tin đó. Đây là giai đoạn mà thương hiệu được chuyển hóa từ nhận thức và cảm xúc thành các hành vi mang lại giá trị thực cho điểm đến. Theo Yoon và Uysal (2005), lòng trung thành gồm hai khía cạnh: (1) trung thành hành vi, thể hiện qua việc quay trở lại và (2) trung thành thái độ, thể hiện qua sự yêu thích, gắn bó và sẵn sàng giới thiệu điểm đến. Hai khía cạnh này không phải lúc nào cũng trùng khớp. Một du khách có thể chỉ đến Paris một lần nhưng vẫn luôn khuyến nghị bạn bè, đồng nghiệp đến trải nghiệm. Trong nhiều trường hợp, giá trị từ hoạt động truyền miệng còn lớn hơn giá trị của một lần quay lại.

Lòng trung thành thường phát triển theo năm cấp độ: hài lòng, ưu tiên lựa chọn, trung thành, khuyến nghị và đại sứ

thương hiệu. Ở cấp độ cao nhất, du khách không chỉ chia sẻ trải nghiệm tích cực mà còn chủ động bảo vệ danh tiếng, sáng tạo nội dung, phản hồi thông tin sai lệch và đồng kiến tạo giá trị cho điểm đến. Họ trở thành những "nhân viên marketing tự nguyện" với mức độ thuyết phục cao hơn nhiều so với quảng cáo truyền thống.

Trong thời đại số, giá trị của khuyến nghị ngày càng gia tăng khi người tiêu dùng tin tưởng đánh giá của những du khách khác hơn các thông điệp quảng bá chính thức. Một bài đánh giá tích cực, một video trải nghiệm hay một bài đăng trên mạng xã hội có thể ảnh hưởng đến quyết định của hàng nghìn khách du lịch tiềm năng. Vì vậy, truyền miệng điện tử (eWOM) đã trở thành một trong những tài sản quan trọng nhất của thương hiệu điểm đến.

Một nhóm thường bị bỏ quên trong chiến lược thương hiệu là cư dân địa phương. Chính sự thân thiện, lòng tự hào và cách ứng xử hằng ngày của họ tạo nên những trải nghiệm chân thực mà không chiến dịch quảng cáo nào có thể thay thế. Đây là lý do các điểm đến như Kyoto, Copenhagen và Singapore luôn chú trọng nâng cao chất lượng sống của cư dân song song với phát triển du lịch. Một cộng đồng hài lòng và gắn kết chính là lực lượng đại sứ thương hiệu bền vững, đáng tin cậy và hiệu quả nhất của điểm đến.

Xét trong toàn bộ chuỗi giá trị thương hiệu, lòng trung thành và khuyến nghị là giai đoạn chuyển hóa danh tiếng thành kết quả kinh tế. Khi du khách quay trở lại, giới thiệu điểm đến cho người khác và chủ động lan tỏa những trải nghiệm tích cực, thương hiệu không chỉ được củng cố mà còn tạo ra tăng trưởng bền vững thông qua lượng khách trung thành, chi phí thu hút khách mới thấp hơn và mạng lưới truyền thông tự nhiên ngày càng mở rộng.

1.5.6. Hiệu quả kinh tế

Đây là tiêu chí cao nhất, đo lường khả năng chuyển hóa toàn bộ vốn thương hiệu thành kết quả phát triển thực sự. Thương hiệu không trực tiếp tạo ra GDP, nhưng nó quyết định phần nào nguồn lực chảy vào hoặc chảy ra khỏi một địa phương.

Hiệu quả kinh tế của thương hiệu điểm đến được thể hiện qua sáu khía cạnh chính: phát triển du lịch (xu hướng hiện đại như Kyoto, Amsterdam, Bhutan hướng tới giá trị trên mỗi lượt khách hơn là số lượng thô), thu hút đầu tư, thương mại xuất khẩu (hiệu ứng "Place-of-Origin", một sản phẩm dán nhãn từ nơi có danh tiếng tốt luôn bán được giá cao hơn sản phẩm tương tự từ nơi vô danh), nâng cao sức hấp dẫn của thị trường lao động, tăng nguồn thu ngân sách địa phương và góp phần vào sự phát triển bền vững.

Thương hiệu điểm đến, theo cách tiếp cận này, không phải mục tiêu cuối cùng mà là một năng lực phát triển (Development Capability). Chuỗi sáu tiêu chí trên mô tả cơ chế chuyển hóa từ vốn thương hiệu (Brand Capital) sang vốn phát triển (Development Capital), đóng vai trò nền tảng để chuyển sang các nội dung về năng lực cạnh tranh điểm đến và nền kinh tế của điểm đến.

1.5.7. Quy trình xây dựng thương hiệu điểm đến

Nếu tiếp thị địa phương từng xem xây dựng thương hiệu là một chuỗi việc truyền thông thuần túy, nghiên cứu, viết thông điệp, phát sóng, thì các trường phái sau đó cho thấy điều ngược lại. Thương hiệu điểm đến chỉ bền vững khi là sản phẩm của một quá trình quản trị chiến lược dài hạn với sự tham gia của toàn hệ sinh thái.

Nhóm tác giả đề xuất quy trình xây dựng và quản trị thương hiệu điểm đến gồm tám bước, vận hành theo chu trình quản trị thích ứng (Adaptive Management Cycle) thay vì được xem là một dự án có điểm khởi đầu và điểm kết thúc. Theo đó, quá trình này bao gồm các bước: chẩn đoán điểm đến, xác lập bản sắc và tầm nhìn, định vị chiến lược, thiết kế trải nghiệm, đồng kiến tạo với các bên liên quan, truyền thông và kích hoạt thương hiệu, quản trị và điều phối, đo lường, đánh giá và cải tiến liên tục. Sau bước cuối cùng, quá trình tiếp tục quay trở lại giai đoạn chẩn đoán điểm đến để cập nhật bối cảnh, điều chỉnh chiến lược và khởi động một chu kỳ phát triển mới. Nhờ đó, thương hiệu điểm đến luôn được thích ứng với những thay đổi của môi trường cạnh tranh, nhu cầu của du khách và sự phát triển của hệ sinh thái điểm đến, thay vì chỉ dừng lại sau khi hoàn thành một chiến dịch hay một kế hoạch ngắn hạn.

Bước 1 – Chẩn đoán điểm đến (Destination Diagnosis)

Trước khi xây dựng thương hiệu cho một điểm đến, cần hiểu rõ điểm đến đó đang ở đâu và có những lợi thế, hạn chế gì. Tương tự như bác sĩ phải khám và chẩn đoán trước khi kê đơn, chiến lược thương hiệu cũng không thể bắt đầu bằng việc thiết kế logo hay khẩu hiệu. Việc chẩn đoán điểm đến tập trung vào sáu nội dung chính: Đánh giá nguồn lực, Phân tích thị trường và xu hướng, Đánh giá đối thủ cạnh tranh, Đo lường nhận thức thương hiệu, Phân tích các bên liên quan, Đánh giá hệ sinh thái phát triển. Mục tiêu của bước này là tạo ra một bức tranh toàn diện về hiện trạng của điểm đến, làm cơ sở để xây dựng bản sắc, định vị và chiến lược thương hiệu phù hợp ở các bước tiếp theo.

Bước 2 – Xác lập bản sắc và tầm nhìn (Identity & Vision)

Sau khi hiểu rõ hiện trạng của điểm đến, bước tiếp theo là xác định điểm đến là ai và muốn trở thành gì trong tương lai. Đây là nền tảng để xây dựng một thương hiệu khác biệt và nhất quán.

Một sai lầm phổ biến là bắt đầu xây dựng thương hiệu bằng logo hoặc khẩu hiệu. Tuy nhiên, những yếu tố này chỉ là hình thức thể hiện bên ngoài. Theo Kapferer (2012), bản sắc thương hiệu phản ánh bản chất thật của thương hiệu, chứ không phải cách công chúng đang nhìn nhận thương hiệu. Vì vậy, trước khi thiết kế các yếu tố nhận diện, cần xác định rõ bản sắc và định hướng phát triển của điểm đến. Bản sắc của điểm đến được hình thành từ năm thành phần chính: Giá trị cốt lõi, Di sản văn hoá, Khác biệt cạnh tranh, Khát vọng phát triển và Vai trò trong hệ sinh thái khu vực.

Bước 3 - Định vị chiến lược (Strategic Positioning)

Sau khi xác định bản sắc, điểm đến cần lựa chọn vị trí riêng trong tâm trí du khách. Định vị không phải là mô tả tất cả những gì điểm đến có, mà là làm nổi bật đặc điểm khác biệt và có giá trị nhất đối với thị trường mục tiêu. Theo Ries và Trout (1981), định vị là hình ảnh mà thương hiệu tạo dựng trong nhận thức của khách hàng. Vì vậy, những điểm đến có nguồn lực tương đồng vẫn có thể lựa chọn các định vị khác nhau. Chẳng hạn, Kyoto được biết đến như "thủ đô văn hóa truyền thống", Barcelona là "thành phố sáng tạo và kiến trúc", còn Singapore là "thành phố toàn cầu xanh và thông minh". Mỗi định vị đều phản ánh bản sắc riêng của điểm đến. Mục tiêu của bước này là xác định một định vị rõ ràng, khác biệt và bền vững, tránh những thông điệp chung chung hoặc thay đổi theo từng giai đoạn, làm suy giảm tính nhất quán của thương hiệu.

Bước 4 - Thiết kế trải nghiệm (Experience Design)

Một thương hiệu mạnh không được tạo nên bởi logo hay khẩu hiệu, mà bởi trải nghiệm thực tế mà du khách nhận được trong suốt hành trình. Vì vậy, trước khi truyền thông, điểm đến cần thiết kế những trải nghiệm nhất quán với bản sắc và lời hứa thương hiệu. Việc thiết kế trải nghiệm bao gồm tất cả các điểm

tiếp xúc của du khách, từ tìm kiếm thông tin, đặt dịch vụ, di chuyển, lưu trú, tham quan đến các hoạt động sau chuyến đi. Những trải nghiệm tích cực, khác biệt và khó sao chép sẽ tạo nên giá trị lâu dài cho thương hiệu. Mục tiêu của bước này là biến định vị thương hiệu thành những trải nghiệm cụ thể, giúp du khách cảm nhận được giá trị của điểm đến thay vì chỉ nghe qua các thông điệp quảng bá.

Bước 5 - Đồng kiến tạo với các bên liên quan (Stakeholder Co-creation)

Thương hiệu điểm đến không thuộc về riêng một tổ chức mà được hình thành từ sự đóng góp của nhiều bên liên quan. Chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng dân cư, các cơ sở đào tạo, tổ chức xã hội, du khách và nhà đầu tư đều có vai trò trong việc tạo dựng và lan tỏa hình ảnh điểm đến. Trong bối cảnh số hóa, mỗi du khách đều có thể chia sẻ trải nghiệm và tác động đến nhận thức của công chúng thông qua mạng xã hội. Vì vậy, xây dựng thương hiệu không còn là hoạt động truyền thông một chiều mà là quá trình hợp tác và đồng kiến tạo giữa các chủ thể. Mục tiêu của bước này là huy động sự tham gia của toàn bộ hệ sinh thái để xây dựng một thương hiệu thống nhất, chân thực và có sức lan tỏa.

Bước 6 - Truyền thông và kích hoạt thương hiệu (Brand Communication & Activation)

Khi bản sắc, định vị và trải nghiệm đã được xây dựng, bước tiếp theo là truyền thông để đưa giá trị thương hiệu đến với các nhóm công chúng. Truyền thông không tạo ra thương hiệu mà giúp lan tỏa và gia tăng giá trị của thương hiệu đã được hình thành. Hoạt động truyền thông cần được triển khai đồng bộ trên nhiều kênh, bao gồm kênh do điểm đến sở hữu, kênh lan tỏa tự nhiên, kênh quảng bá trả phí và các hoạt động trải nghiệm trực tiếp. Bên cạnh quảng cáo, cần chú trọng khai thác những nội

dung do du khách và cộng đồng tạo ra, bởi đây là nguồn thông tin có độ tin cậy cao. Mục tiêu của bước này là truyền tải nhất quán bản sắc và định vị của điểm đến, đồng thời khuyến khích sự tham gia và lan tỏa của cộng đồng.

Bước 7 – Quản trị và điều phối (Governance & Coordination)

Thương hiệu điểm đến cần được quản trị thông qua sự phối hợp giữa nhiều tổ chức và cá nhân, thay vì phụ thuộc vào một cơ quan duy nhất. Vai trò của quản trị là kết nối các bên liên quan, tạo sự đồng thuận và đảm bảo mọi hoạt động đều hướng đến cùng một mục tiêu phát triển thương hiệu. Để thực hiện hiệu quả, cần xây dựng cơ chế phối hợp rõ ràng về tổ chức, chính sách, dữ liệu, quản trị danh tiếng và đổi mới sáng tạo. Khi các thành phần này vận hành đồng bộ, thương hiệu điểm đến sẽ phát triển ổn định và bền vững. Mục tiêu của bước này là hình thành một cơ chế quản trị hiệu quả, giúp các bên liên quan phối hợp và cùng chịu trách nhiệm trong quá trình phát triển thương hiệu.

Bước 8 – Đo lường và cải tiến liên tục (Measurement & Continuous Improvement)

Xây dựng thương hiệu là một quá trình liên tục, không phải một dự án có điểm kết thúc. Vì vậy, cần thường xuyên theo dõi, đánh giá và điều chỉnh chiến lược dựa trên các kết quả đo lường. Việc đánh giá không chỉ tập trung vào hiệu quả truyền thông mà còn xem xét toàn diện các tiêu chí về nhận thức thương hiệu, trải nghiệm du khách, mức độ phối hợp của các bên liên quan và tác động kinh tế, xã hội, môi trường. Kết quả đo lường sẽ cung cấp cơ sở để điều chỉnh chiến lược và khởi động chu kỳ phát triển tiếp theo. Mục tiêu của bước này là xây dựng một cơ chế học hỏi và cải tiến liên tục, giúp thương hiệu điểm đến luôn thích ứng với sự thay đổi của thị trường, nhu cầu du khách và bối cảnh phát triển.

1.6. KHUNG LÝ THUYẾT TỔNG HỢP VỀ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Sau hơn ba thập niên, nghiên cứu thương hiệu điểm đến đã chuyển từ tư duy truyền thông sang xem thương hiệu là một hệ thống quản trị chiến lược. Nhưng phần lớn nghiên cứu vẫn giống những bức ảnh chụp rời rạc của cùng một con voi, một tấm chụp cái vòi, một tấm chụp cái tai, mà chưa ai ghép chúng lại thành một bức tranh hoàn chỉnh nối liền từ tài nguyên tới giá trị kinh tế.

1.6.1. Từ tài nguyên đến nền kinh tế điểm đến

Điểm xuất phát không phải logo hay khẩu hiệu mà là nguồn lực cốt lõi. Theo cách tiếp cận dựa trên nguồn lực, nguồn lực chỉ tạo lợi thế khi được tổ chức khai thác hiệu quả, bản thân tài nguyên chưa tạo ra giá trị nếu không chuyển hóa thành trải nghiệm có ý nghĩa. Bước chuyển tiếp là hình thành hệ sinh thái điểm đến, nơi giá trị được đồng sáng tạo qua tương tác của toàn hệ sinh thái. Trải nghiệm lặp lại hình thành thương hiệu điểm đến, thương hiệu được củng cố để trở thành danh tiếng điểm đến, danh tiếng hình thành năng lực cạnh tranh điểm đến, năng lực cạnh tranh cuối cùng chuyển hóa thành nền kinh tế điểm đến.

Chuỗi này không kết thúc ở nền kinh tế mà tạo vòng phản hồi ngược, tương tự cách các quỹ đầu tư quốc gia của những nước giàu tài nguyên tái đầu tư lợi nhuận vào giáo dục và hạ tầng xanh, biến của cải hôm nay thành nguồn lực cho chu kỳ cạnh tranh ngày mai. Thương hiệu điểm đến, vì vậy, là một chu trình phát triển liên tục, không phải một dự án truyền thông có điểm đầu và điểm cuối.

1.6.2. Mô hình hệ sinh thái thương hiệu điểm đến

Nhóm tác giả đề xuất Khuôn khổ hệ sinh thái thương hiệu điểm đến, đặt thương hiệu ở trung tâm mạng lưới sáu hợp phần: Nguồn lực, Các bên liên quan, Đồng sáng tạo giá trị, Nhận diện và Trải nghiệm thương hiệu, Quản trị thương hiệu và Kết quả phát triển.

Khác với mô hình tuyến tính, khung này vận hành theo cơ chế mạng lưới với quan hệ tương hỗ hai chiều, thương hiệu điểm đến không thuộc riêng cơ quan quản lý mà là tài sản chung của cả hệ sinh thái, ngày càng được định hình bởi hàng triệu tương tác số mỗi ngày mà không một bộ phận truyền thông nào có thể kiểm soát hết.

Năm tầng logic liên kết: Tầng nguồn lực, Tầng hệ sinh thái giá trị, Tầng xây dựng thương hiệu, Tầng quản trị và chuyển hóa và Tầng kết quả phát triển. Các nội dung sau sẽ đi sâu vào từng tầng, chuyển trọng tâm nghiên cứu từ "làm thế nào để quảng bá điểm đến?" sang "làm thế nào để thương hiệu trở thành động lực phát triển dài hạn của nền kinh tế điểm đến?".

Chương này đã hệ thống hóa sự phát triển của tư duy về thương hiệu điểm đến, từ giai đoạn bán địa điểm, tiếp thị địa điểm, xây dựng thương hiệu điểm đến đến tư duy hệ sinh thái điểm đến, qua đó cho thấy lĩnh vực này đã vượt ra ngoài phạm vi xúc tiến du lịch để trở thành một lĩnh vực nghiên cứu và quản trị mang tính liên ngành. Mỗi trường phái lý thuyết đều đóng góp những góc nhìn quan trọng nhưng không trường phái nào có thể giải thích đầy đủ bản chất của thương hiệu điểm đến. Giống như câu chuyện ngụ ngôn về những người mù sờ voi, mỗi cách tiếp cận chỉ phản ánh một phần của bức tranh tổng thể. Trên cơ sở tổng

hợp các trường phái lý thuyết, nhóm tác giả đề xuất một khung lý thuyết tích hợp mô tả quá trình chuyển hóa từ nguồn lực điểm đến, hệ sinh thái điểm đến, đồng sáng tạo giá trị, thương hiệu điểm đến, danh tiếng điểm đến, năng lực cạnh tranh điểm đến đến nền kinh tế điểm đến. Khung lý thuyết này không chỉ lý giải cơ chế hình thành và phát triển thương hiệu mà còn làm rõ cách các nguồn lực và tài sản vô hình được chuyển hóa thành năng lực cạnh tranh và các kết quả phát triển kinh tế - xã hội. Đồng thời, vòng phản hồi từ nền kinh tế điểm đến trở lại nguồn lực điểm đến cho thấy thương hiệu không phải là đích đến cuối cùng mà là một chu trình phát triển liên tục, trong đó, những giá trị kinh tế được tạo ra sẽ tiếp tục được tái đầu tư để nâng cấp nguồn lực, hoàn thiện hệ sinh thái và mở ra một chu kỳ phát triển mới bền vững hơn.

CHƯƠNG 2

KIẾN TRÚC HỆ SINH THÁI ĐIỂM ĐẾN









2.1. TỪ ĐIỂM ĐẾN ĐẾN HỆ SINH THÁI ĐIỂM ĐẾN

Trong phần lớn lịch sử của ngành du lịch, một điểm đến được hiểu đơn giản là một khoảng không gian địa lý sở hữu tài nguyên có sức hút. Nhiệm vụ của người quản lý, theo lối nghĩ ấy, gói gọn trong ba việc: khai thác tài nguyên, phát triển sản phẩm và quảng bá hình ảnh để thu hút thêm khách. Cách tiếp cận đó đã vận hành hiệu quả suốt nhiều thập niên, khi nguồn cung du lịch còn khan hiếm và lợi thế cạnh tranh chủ yếu nằm ở chỗ ai sở hữu bãi biển đẹp hơn hay di sản lâu đời hơn.

Nền kinh tế trải nghiệm đã làm lung lay giả định nền tảng đó. Thứ du khách trả tiền không còn là từng điểm tham quan riêng lẻ mà là toàn bộ hành trình, một chuỗi cảm xúc được dệt nên bởi hàng loạt chủ thể từ chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng, nền tảng công nghệ, hệ thống giao thông, đến môi trường tự nhiên và chính bản thân du khách. Không một chủ thể nào trong số đó kiểm soát được trọn vẹn trải nghiệm. Điểm đến, vì thế, không còn có thể được nhìn như một kho tài nguyên tĩnh, mà phải được hiểu như một hệ thống mở trong đó nhiều tác nhân cùng tương tác và cùng tạo ra giá trị.

Từ nhận thức ấy nảy sinh khái niệm hệ sinh thái điểm đến. Đây không đơn thuần là việc nới rộng phạm vi nghiên cứu, mà là một sự dịch chuyển tư duy từ quản lý từng bộ phận sang điều phối cả mạng lưới tạo giá trị. Trong khung nhìn mới, thương hiệu không còn là sản phẩm của một chiến dịch truyền thông, mà là thuộc tính nổi lên của một hệ thống vận hành trơn tru. Chương này sẽ lần lượt phân tích giới hạn của lối tiếp cận cũ, lý do điểm đến cần được nhìn như một hệ thống mở và sự hình thành của mô hình hệ sinh thái trong nền kinh tế trải nghiệm.

2.1.1. Sự chuyển dịch từ tư duy điểm đến sang tư duy hệ sinh thái

Hơn ba thập niên lý thuyết thương hiệu điểm đến có thể tóm lại trong một chuyển động, từ chỗ coi điểm đến là một nơi có tài nguyên (place), sang một thị trường cần tiếp thị (market), rồi một thương hiệu cần quản trị (brand) và gần đây là một hệ sinh thái tạo giá trị (ecosystem). Các giai đoạn trước đặt câu hỏi làm thế nào để hút thêm khách, tư duy hệ sinh thái đặt một câu hỏi rộng hơn, làm thế nào để mọi chủ thể trong điểm đến cùng tạo ra giá trị bền vững cho du khách, cư dân, doanh nghiệp và chính quyền.

Chuyển động này phản ánh xu hướng chung của khoa học quản trị hiện đại, khi các tổ chức không còn được nhìn như những thực thể độc lập mà như những nút (node) trong một mạng lưới quan hệ. Với điểm đến, điều đó càng đúng, trải nghiệm của một du khách là tổng hợp của hàng chục, thậm chí hàng trăm tác nhân, trải dài trước, trong và sau chuyến đi. Thương hiệu điểm đến do đó không thể được sản xuất bởi một cơ quan xúc tiến, nó là kết tinh của sự phối hợp trong toàn hệ sinh thái.

Giới hạn của cách tiếp cận điểm đến truyền thống

Lối tư duy truyền thống đo lường thành công bằng số khách đến, doanh thu và tỷ lệ lấp đầy phòng. Nó hiệu quả khi nguồn cung còn ít. Nhưng toàn cầu hóa và công nghệ số đã bào mòn tính khan hiếm, biển đẹp, núi cao, ẩm thực đặc sắc giờ không còn là độc quyền của ai. Yếu tố quyết định khác biệt đã dời từ câu hỏi "điểm đến có gì" sang "điểm đến tạo ra trải nghiệm thế nào".

Hạn chế cốt lõi của tư duy cũ là coi điểm đến như một tập hợp tài nguyên tĩnh thay vì một hệ thống tương tác động. Trong mô

hình ấy, doanh nghiệp hoạt động riêng lẻ, chính quyền chủ yếu làm quản lý hành chính, cộng đồng bị xem là đối tượng chịu tác động hơn là chủ thể sáng tạo, còn du khách chỉ là người tiêu dùng cuối cùng. Hệ quả quen thuộc là nhiều nơi giàu tài nguyên nhưng thương hiệu vẫn mờ nhạt vì dịch vụ thiếu đồng bộ, trải nghiệm phân mảnh và hình ảnh truyền thông không khớp với thực tế.

Tây Ban Nha từng là minh chứng cho cả hai mặt. Mô hình "mặt trời và bãi biển" của thập niên 1960 - 1980 đưa hàng chục triệu khách tới bờ Địa Trung Hải, nhưng đến thập niên 2000 nhiều thị trấn ven biển rơi vào bẫy giá rẻ, xây dựng quá mức và trải nghiệm nhàm chán, tài nguyên vẫn đó, nhưng giá trị thì bốc hơi. Ở Việt Nam, không ít bãi biển đẹp bậc nhất vẫn chỉ thu được doanh thu thấp vì chuỗi dịch vụ rời rạc, trong khi Hội An, một đô thị nhỏ, tài nguyên khiêm tốn lại xây được thương hiệu toàn cầu nhờ tổ chức trải nghiệm chặt chẽ.

Tư duy cũ cũng bất lực trước các bài toán bền vững như quá tải du lịch, suy giảm tài nguyên, xung đột lợi ích, biến đổi khí hậu. Những thách thức này vượt khỏi tầm xử lý của bất kỳ tổ chức đơn lẻ nào. Chính vì vậy, từ đầu thế kỷ XXI, giới học giả bắt đầu dịch trọng tâm từ "quản trị điểm đến" sang "quản trị hệ sinh thái điểm đến", coi sự phối hợp giữa các bên là điều kiện tiên quyết của năng lực cạnh tranh dài hạn.

Điểm đến như một hệ thống mở

Lý thuyết hệ thống, kế thừa công trình của Ludwig von Bertalanffy, cho rằng điểm đến không phải một thực thể khép kín mà là một hệ thống mở, liên tục trao đổi nguồn lực, thông tin, con người, vốn và tri thức với bên ngoài. Một hệ thống mở có ba đặc điểm.

Thứ nhất là tính liên kết. Mỗi thành phần phụ thuộc lẫn nhau, chất lượng giao thông ảnh hưởng đến trải nghiệm lưu trú, trải nghiệm lưu trú chi phối đánh giá trực tuyến và đánh giá trực tuyến lại định hình quyết định của khách trong tương lai. Thương hiệu điểm đến, do đó, không phải phép cộng của các sản phẩm riêng lẻ mà là tích số của chất lượng phối hợp. *Thứ hai* là tính thích nghi. Điểm đến phải phản ứng trước thay đổi thị hiếu, công nghệ, dịch bệnh, khí hậu và cạnh tranh. Khả năng học hỏi và điều chỉnh nhanh trở thành một năng lực cạnh tranh không kém tài nguyên. *Thứ ba* là tính đồng tiến hóa. Không chủ thể nào phát triển đơn độc. Khi doanh nghiệp đổi mới dịch vụ, chính quyền phải hoàn thiện chính sách, khi cộng đồng tham gia nhiều hơn, hình ảnh điểm đến đổi thay, khi hành vi du khách dịch chuyển, cả hệ sinh thái phải thích ứng theo. Nhìn theo cách này, điểm đến là nhiều lớp hệ thống đan xen:

- Hệ thống tài nguyên tự nhiên và văn hóa,
- Hệ thống doanh nghiệp cung ứng dịch vụ,
- Hệ thống hạ tầng kỹ thuật và hạ tầng số,
- Hệ thống thể chế và quản trị,
- Hệ thống cộng đồng địa phương,
- Hệ thống truyền thông và nền tảng số,
- Hệ thống tri thức, đổi mới sáng tạo và dữ liệu.

Giá trị của điểm đến nằm ở chất lượng kết nối giữa các lớp đó, chứ không ở từng lớp riêng biệt. Một nơi có thể không sở hữu tài nguyên vượt trội nhưng vẫn tạo ra trải nghiệm xuất sắc nếu hệ thống vận hành ăn khớp, ngược lại, nhiều nơi giàu tài nguyên vẫn thất bại vì thiếu phối hợp.

Singapore là minh họa kinh điển. Đảo quốc này gần như không có tài nguyên thiên nhiên đáng kể, nhưng bằng cách

khớp nối quy hoạch đô thị, hàng không, giao thông công cộng, an ninh, chuyển đổi số và thương hiệu quốc gia, họ tạo ra một trải nghiệm liền mạch mà nhiều quốc gia giàu tài nguyên hơn không đạt được. Hình ảnh điểm đến, xét cho cùng, cũng là sản phẩm của hệ thống mở, từ mỗi bài đăng mạng xã hội, mỗi đánh giá trực tuyến đều là đầu vào cho danh tiếng, khiến thương hiệu ngày càng phi tập trung và nằm ngoài tầm kiểm soát tuyệt đối của cơ quan quản lý.

Hệ sinh thái điểm đến trong nền kinh tế trải nghiệm

Nền kinh tế trải nghiệm đánh dấu bước chuyển từ bán sản phẩm và dịch vụ sang kiến tạo những trải nghiệm có ý nghĩa. Giá trị du khách tìm kiếm không nằm ở phòng khách sạn, vé tham quan hay bữa ăn riêng lẻ, mà ở cảm xúc, ký ức và ý nghĩa mà cả hành trình để lại. Trong bối cảnh đó, điểm đến được nhìn như một hệ sinh thái đồng sáng tạo trải nghiệm, nơi mỗi chủ thể vừa cung cấp vừa tiếp nhận giá trị, chính quyền kiến tạo thể chế và hạ tầng, doanh nghiệp thiết kế dịch vụ, cộng đồng tạo bản sắc văn hóa sống, du khách đồng sáng tạo qua hành vi và chia sẻ, còn nền tảng số kết nối thông tin và thị trường.

Khác với chuỗi giá trị tuyến tính, hệ sinh thái vận hành như một mạng lưới đa chiều. Giá trị được sinh ra đồng thời từ vô số tương tác. Một lễ hội thành công không chỉ nhờ ban tổ chức. Festival Huế, chẳng hạn, phụ thuộc vào doanh nghiệp dịch vụ, nghệ nhân, cư dân mở cửa nhà mình, báo chí, nền tảng mạng xã hội và chính những du khách quay phim, phát trực tiếp và lan tỏa. Cắt bỏ bất kỳ mắt xích nào, giá trị của sự kiện đều sụt giảm.

Điều này định nghĩa lại nhiệm vụ của người quản trị. Việc của họ không còn chỉ là dựng khẩu hiệu, thiết kế logo hay chạy chiến dịch, mà quan trọng hơn là điều phối hệ sinh thái - kết nối

nguồn lực và thúc đẩy đồng sáng tạo. Thương hiệu trở thành kết quả tự nhiên của một hệ sinh thái hiệu quả. Đây là lập trường xuyên suốt cuốn sách, thương hiệu điểm đến là thuộc tính nổi lên (emergent property) của hệ sinh thái. Khi hệ sinh thái tạo giá trị vượt trội và các bên cùng hưởng lợi, thương hiệu dần chuyển hóa thành danh tiếng, năng lực cạnh tranh và cuối cùng là giá trị kinh tế. Nói ngắn gọn, trong nền kinh tế trải nghiệm, hệ sinh thái không chỉ là bối cảnh của thương hiệu mà chính là cỗ máy sản sinh ra thương hiệu.

2.1.2. Cấu trúc của hệ sinh thái điểm đến

Nếu điểm đến là một hệ thống mở, thì hệ sinh thái điểm đến là kiến trúc tổng thể của hệ thống đó. Theo lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh, logic trọng dịch vụ (Service-Dominant Logic - SDL) và quản trị mạng lưới, một hệ sinh thái không được xác định bởi ranh giới địa lý mà bởi mạng lưới các quan hệ tạo giá trị. Câu hỏi trọng yếu do đó không phải "điểm đến có gì" mà "các thành phần tương tác thế nào để tạo giá trị". Có thể quy cấu trúc ấy về năm lớp:

1. Các chủ thể tham gia (actors),
2. Các nguồn lực (resources),
3. Các dòng chảy tạo giá trị (value flows),
4. Thể chế và quy tắc vận hành (institutions & governance),
5. Hạ tầng và nền tảng số (infrastructure & digital platforms).

Năm lớp này không độc lập mà cấu thành một chỉnh thể, trong đó một thay đổi nhỏ ở một thành phần có thể lan tỏa khắp hệ thống.

Các chủ thể tham gia

Mọi trải nghiệm mà du khách cảm nhận đều là đóng góp của nhiều chủ thể. Thành phần đầu tiên và quan trọng nhất của hệ sinh thái, do đó, là mạng lưới các bên tham gia, có thể chia thành tám nhóm: chính quyền và cơ quan quản lý đóng vai kiến trúc sư hệ sinh thái hơn là người trực tiếp làm du lịch, doanh nghiệp từ khách sạn, hàng không, lữ hành đến ngân hàng và công nghệ, cộng đồng địa phương không còn là "đối tượng hưởng lợi" mà là đồng chủ sở hữu thương hiệu, du khách là người đồng sáng tạo qua lựa chọn, tương tác và chia sẻ, các tổ chức xã hội, trường đại học và viện nghiên cứu, các nền tảng số và nhà đầu tư cùng định chế tài chính.

Điểm mấu chốt là thành công của điểm đến không phụ thuộc vào sức mạnh của từng chủ thể mà vào mức độ kết nối giữa họ. Kyoto là ví dụ minh họa rõ nét cho điều này. Chính quyền thành phố, các ngôi đền, hiệp hội thủ công, doanh nghiệp lưu trú và cư dân cùng tuân theo những chuẩn mực chung về cảnh quan và ứng xử, kể cả quy định nghiêm ngặt về biển hiệu và trang phục geisha ở khu Gion. Không cơ quan nào "sở hữu" thương hiệu Kyoto, nó là sản phẩm của một mạng lưới đồng thuận.

Các nguồn lực

Nếu chủ thể là người tạo giá trị thì nguồn lực là nguyên liệu. Hệ sinh thái điểm đến hiểu nguồn lực theo nghĩa rộng, gồm bảy nhóm: nguồn lực tự nhiên (cảnh quan, khí hậu, đa dạng sinh học), văn hóa (di sản vật thể và phi vật thể, lễ hội, ẩm thực, nghề thủ công), con người (lao động du lịch, cư dân, nghệ nhân, doanh nhân, chuyên gia), tài chính (ngân sách, đầu tư tư nhân, FDI, PPP, vốn cộng đồng), tri thức (dữ liệu, nghiên cứu, bí quyết quản trị), công nghệ (AI, IoT, dữ liệu lớn, GIS, blockchain, digital twin) và nguồn lực quan hệ, nhóm ít hữu hình nhất

nhưng thường quyết định nhất, gồm niềm tin, mạng lưới hợp tác, uy tín và vốn xã hội.

Vốn xã hội có thể nhìn thấy ở các làng du lịch cộng đồng vùng cao Việt Nam như Tả Van hay Nghĩa Lợi, nơi các hộ dân tin tưởng và luân phiên đón khách, chia sẻ doanh thu minh bạch, mô hình homestay phát triển bền vững. Nếu thiếu niềm tin, cạnh tranh phá giá sẽ nhanh chóng bào mòn trải nghiệm.

Các dòng chảy tạo giá trị

Điểm khác biệt căn bản giữa hệ sinh thái và chuỗi giá trị truyền thống nằm ở dòng chảy. Chuỗi giá trị tạo giá trị theo trình tự tuyến tính, hệ sinh thái tạo giá trị đồng thời từ nhiều dòng đan xen. Có thể nhận diện sáu dòng cơ bản: dòng khách di chuyển giữa các địa điểm và hoạt động, dòng thông tin (truyền thông, dữ liệu, đánh giá, tìm kiếm trực tuyến), dòng tài chính (chi tiêu, đầu tư, thanh toán, thuế), dòng tri thức (đào tạo, nghiên cứu, chia sẻ kinh nghiệm), dòng giá trị văn hóa truyền qua lại giữa cộng đồng và du khách và dòng dữ liệu (dòng chảy mới của kinh tế số, được rút từ điện thoại, OTA, camera, mạng xã hội, thanh toán số và cảm biến IoT), rồi phân tích để hỗ trợ quản trị theo thời gian thực. Chính các dòng chảy này giữ cho hệ sinh thái luôn vận động và tự điều chỉnh.

Thể chế và quy tắc vận hành

Một hệ sinh thái chỉ vận hành hiệu quả khi có một bộ quy tắc chung, gồm cả thể chế chính thức (pháp luật, quy hoạch, tiêu chuẩn, chính sách, cơ chế tài chính) và phi chính thức (văn hóa, tập quán, chuẩn mực, niềm tin, truyền thống). Bên cạnh đó là các cơ chế điều phối từ tổ chức quản lý điểm đến (DMO), hội đồng phát triển, hiệp hội du lịch, mô hình hợp tác công - tư và mạng lưới đổi mới sáng tạo.

Trong tư duy hệ sinh thái, quản trị không đồng nghĩa với kiểm soát mà là điều phối. Người quản trị không trực tiếp tạo giá trị mà thiết kế cơ chế để các chủ thể cùng tạo ra nó. Chất lượng của hệ sinh thái, do đó, phụ thuộc vào chất lượng thể chế nhiều hơn quy mô tài nguyên.

Hạ tầng và nền tảng số

Trong nền kinh tế trải nghiệm, hạ tầng không chỉ gồm đường sá, sân bay hay điện nước mà cả hạ tầng dữ liệu và nền tảng số, chia thành năm nhóm: hạ tầng giao thông, hạ tầng dịch vụ, hạ tầng môi trường, hạ tầng số (internet tốc độ cao, 5G, điện toán đám mây, IoT) và nền tảng số. Trong đó, nền tảng số quyết định khả năng kết nối toàn hệ thống, từ nền tảng đặt dịch vụ, bản đồ số, thanh toán số đến quản trị điểm đến thông minh, trợ lý số và bản sao số.

Trong tương lai, nền tảng số sẽ trở thành "hệ thần kinh" của hệ sinh thái, cho phép các chủ thể chia sẻ dữ liệu và ra quyết định theo thời gian thực. Kết hợp với AI và dữ liệu lớn, điểm đến không chỉ vận hành hiệu quả hơn mà còn dự báo được nhu cầu, tối ưu nguồn lực và cá nhân hóa trải nghiệm. Năng lực cạnh tranh trong kỷ nguyên số, vì vậy, ngày càng phụ thuộc vào độ trưởng thành của hạ tầng số và khả năng khai thác dữ liệu, bên cạnh những lợi thế truyền thống về tài nguyên và vị trí.

Năm thành phần trên tạo nên kiến trúc cơ bản của hệ sinh thái điểm đến. Thương hiệu không phải sản phẩm của một chiến dịch hay một cơ quan đơn lẻ, mà là kết quả nổi lên của toàn bộ kiến trúc. Kiến trúc càng hợp lý, liên kết càng cao và dòng chảy càng thông suốt, thì khả năng hình thành trải nghiệm vượt trội, danh tiếng tích cực và năng lực cạnh tranh bền vững càng lớn.

2.1.3. Những đặc trưng của hệ sinh thái điểm đến

Điều gì làm cho hệ sinh thái khác với một tập hợp các thành phần rời rạc? Câu trả lời không nằm ở số lượng chủ thể mà ở cách hệ thống vận hành. Một điểm đến chỉ thực sự thành hệ sinh thái khi các thành phần của nó hình thành những quan hệ tương tác liên tục, có khả năng tự điều chỉnh và tạo ra giá trị vượt lên tổng giá trị của từng bộ phận. Bốn thuộc tính cốt lõi giải thích sức sống ấy: tính mở, tính liên kết, tính thích ứng và tính đồng phát triển.

Tính mở

Tính mở là nền tảng của mọi hệ sinh thái. Ranh giới thực của điểm đến không phải đường hành chính mà là phạm vi các quan hệ tạo giá trị - một điểm đến có thể chịu ảnh hưởng của hãng hàng không quốc tế, nền tảng đặt phòng toàn cầu, mạng xã hội và cả những cộng đồng du khách cách xa hàng nghìn cây số.

Quyết định tới Việt Nam của một du khách châu Âu có thể khởi nguồn từ một video YouTube, được củng cố bởi đánh giá trên Google Maps, đặt phòng qua Booking.com, thanh toán bằng ví điện tử quốc tế và lan tỏa tiếp qua những bức ảnh Instagram sau chuyến đi. Toàn bộ chuỗi này nằm ngoài tầm quản lý trực tiếp của chính quyền địa phương, nhưng lại định hình mạnh mẽ thương hiệu điểm đến.

Tính mở cũng là con dao hai lưỡi. Càng kết nối sâu, điểm đến càng dễ tổn thương trước những cú sốc toàn cầu - đại dịch, suy thoái, biến đổi khí hậu. Vì vậy, độ mở cần đi kèm năng lực quản trị rủi ro và khả năng thích ứng.

Tính liên kết

Nếu tính mở quyết định khả năng nối với bên ngoài thì tính liên kết phản ánh chất lượng tương tác bên trong. Không chủ thể nào tạo được trọn vẹn trải nghiệm. Một khách sạn năm sao khó bù đắp cho hệ thống giao thông tồi, một điểm tham quan hấp dẫn khó cứu vãn một môi trường mất an toàn. Liên kết không chỉ giữa các doanh nghiệp mà bao trùm chính quyền, cộng đồng, trường đại học, nhà đầu tư và nền tảng số, tạo nên các mạng lưới giá trị đa chiều thay vì chuỗi cung ứng tuyến tính.

Từ góc độ thương hiệu, liên kết bảo đảm sự nhất quán giữa lời hứa và trải nghiệm thực tế. Khi các chủ thể cùng chia sẻ một tầm nhìn và một hệ giá trị, hình ảnh điểm đến trở nên rõ nét và đáng tin hơn.

Tính thích ứng

Hệ sinh thái điểm đến không vận hành trong một môi trường ổn định và bất biến. Nó luôn chịu tác động của những thay đổi từ bên ngoài như khủng hoảng y tế, biến động kinh tế, thay đổi hành vi du khách, công nghệ mới, biến đổi khí hậu hoặc cạnh tranh từ các điểm đến khác. Vì vậy, khả năng thích ứng trở thành điều kiện quan trọng để một điểm đến có thể phát triển lâu dài. Khả năng này thể hiện ở việc điểm đến nhận biết sớm thay đổi, học hỏi từ thực tiễn, điều chỉnh mô hình vận hành và tái cấu trúc nguồn lực khi cần thiết, học hỏi và tái cấu trúc kịp thời - quyết định sự tồn tại lâu dài.

COVID-19 là phép thử khắc nghiệt. Những điểm đến chuyển nhanh sang thị trường nội địa, số hóa quản trị và xây dựng quy trình an toàn, như Đà Nẵng hay Phú Quốc trong giai đoạn 2021 - 2022, phục hồi nhanh hơn hẳn những nơi bám giữ mô hình cứng nhắc phụ thuộc khách quốc tế. Bài học là lợi thế cạnh tranh không thuộc về nơi nhiều tài nguyên nhất mà về nơi thích ứng nhanh nhất.

Tính đồng phát triển

Đặc trưng thể hiện rõ nhất bản chất hệ sinh thái là tính đồng phát triển (co-evolution), các chủ thể không tiến hóa độc lập mà cùng thay đổi qua tương tác liên tục. Khi một doanh nghiệp ứng dụng công nghệ mới, các đối thủ buộc phải đổi mới, khi chính quyền chuyển hướng sang du lịch xanh, cộng đồng và doanh nghiệp cùng điều chỉnh. Điểm đến không phát triển theo những bước nhảy rời rạc mà qua hàng nghìn tương tác nhỏ. Từ góc độ quản trị, tính đồng phát triển đòi hỏi chuyển từ tư duy cạnh tranh thuần túy sang cộng tác để cùng tạo giá trị. Doanh nghiệp vừa cạnh tranh thị phần vừa hợp tác dựng hình ảnh chung, chính quyền vừa ban chính sách vừa tạo điều kiện đổi mới. Về dài hạn, chính khả năng cả hệ sinh thái cùng học hỏi và đổi mới là nền tảng của năng lực cạnh tranh bền vững.

Bốn đặc trưng này biến hệ sinh thái điểm đến thành một hệ thống sống, tự tổ chức và tự đổi mới. Với quản trị thương hiệu, nhiệm vụ không phải quản lý từng thành phần mà tạo lập điều kiện để bốn đặc trưng được duy trì. Khi hệ sinh thái vận hành như một chỉnh thể, thương hiệu thôi là kết quả của các chiến dịch ngắn hạn và trở thành biểu hiện tự nhiên của một hệ thống tạo giá trị bền vững.

Phần lớn các nghiên cứu hiện có về hệ sinh thái điểm đến đã vượt ra khỏi cách nhìn điểm đến chỉ như một tập hợp tài nguyên. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu vẫn dừng ở việc mô tả các thành phần và đặc trưng của hệ thống, hoặc mượn nguyên khung hệ sinh thái dịch vụ của Vargo và Lusch (2004) vào bối cảnh du lịch mà chưa làm rõ đầy đủ đặc thù của điểm đến. Điều còn thiếu là một kiến trúc tường minh cho biết các thành phần ấy được sắp xếp theo lớp nào và kết nối với nhau ra sao để cuối cùng kết tinh thành thương hiệu điểm đến. Trên cơ sở đó, cuốn sách này đề

xuất một mô hình kiến trúc riêng về hệ sinh thái điểm đến, dùng làm khung phân tích xuyên suốt các chương sau.

Cho đến nay, phần lớn công trình xem hệ sinh thái như một cấu trúc hỗ trợ phát triển du lịch, hơn là một cơ chế giải thích các giá trị trở thành thương hiệu điểm đến. Các mô hình hiện có - hệ sinh thái dịch vụ, hệ sinh thái kinh doanh, điểm đến thông minh - có ưu thế trong việc mô tả các thành phần và quan hệ bên trong hệ thống. Tuy nhiên, các mô hình này còn hạn chế ở việc chưa làm rõ các giá trị được tạo ra, tích hợp, chuyển hóa và kết tinh thành thương hiệu như thế nào. Khoảng trống này chính là điểm xuất phát cho mô hình kiến trúc dưới đây và mô hình chuyển hóa giá trị được đề xuất ở cuối chương.



Hình 2.1. Mô hình Kiến trúc Hệ sinh thái Điểm đến

Nguồn: Đề xuất của tác giả

2.2. NGUỒN LỰC VÀ SỰ TÍCH HỢP NGUỒN LỰC TRONG ĐIỂM ĐẾN

Nếu mục trên phác họa kiến trúc của hệ sinh thái, thì mục này tập trung vào "nguyên liệu" vận hành hệ sinh thái đó: nguồn lực và quá trình tích hợp nguồn lực. Logic trọng dịch vụ đã đưa ra một luận điểm sắc bén: nguồn lực chỉ thực sự tạo giá trị khi được kết nối và tích hợp qua tương tác giữa các chủ thể. Nói cách khác, giá trị không nằm sẵn trong bản thân nguồn lực mà ở khả năng huy động và phối hợp chúng để tạo ra trải nghiệm, niềm tin và lợi ích cho thị trường. Vì vậy, câu hỏi trọng tâm trong quản trị điểm đến, do đó, không phải "điểm đến có những gì" mà là "điểm đến dùng những nguồn lực đó thế nào để tạo ra giá trị".

2.2.1. Các nhóm nguồn lực của điểm đến

Theo quan điểm nguồn lực (Resource-Based View), logic trọng dịch vụ và lý thuyết hệ sinh thái, nguồn lực của điểm đến gồm năm nhóm gắn bó chặt chẽ: tài nguyên tự nhiên, tài nguyên văn hóa, nguồn lực con người, nguồn lực thể chế và dữ liệu cùng tài nguyên số.

Tài nguyên tự nhiên

Từng được coi là yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, tài nguyên tự nhiên ngày càng mất tính độc quyền khi nhiều quốc gia cùng sở hữu biển đẹp và khí hậu ôn hòa. Trong tư duy hệ sinh thái, cảnh quan không còn là "sản phẩm sẵn có" mà là nguồn lực cần được quản trị và tái tạo, giá trị của nó phụ thuộc vào chất lượng bảo tồn, khả năng tiếp cận và cách kể câu chuyện về thiên nhiên.

Costa Rica đã biến rừng nhiệt đới, thứ nhiều quốc gia cũng có, thành thương hiệu du lịch sinh thái hàng đầu thế giới, nhờ tích hợp bảo tồn, giáo dục môi trường, nghiên cứu khoa học và du lịch mạo hiểm quanh cùng một tài nguyên. Trong khi đó, một khu vực tương đương chỉ dừng ở tham quan đơn thuần sẽ tạo ra giá trị kinh tế thấp hơn nhiều. Khác biệt nằm ở cách tích hợp, không phải ở tài nguyên.

Tài nguyên văn hóa

Nếu thiên nhiên tạo sức hút ban đầu thì văn hóa tạo bản sắc và sự khác biệt. Tài nguyên văn hóa gồm di sản vật thể (kiến trúc, di tích, bảo tàng) và phi vật thể (lễ hội, âm nhạc, ngôn ngữ, nghề thủ công, ẩm thực, tín ngưỡng). Đặc điểm cốt lõi của nó là giá trị không nằm ở hiện vật mà ở ý nghĩa biểu tượng được cộng đồng gìn giữ qua nhiều thế hệ, thứ rất khó sao chép và do đó tạo lợi thế dài hạn.

Song tài nguyên văn hóa cũng đối mặt nguy cơ thương mại hóa quá mức. Lễ hội dàn dựng chỉ để phục vụ khách, hay hàng lưu niệm sản xuất hàng loạt thiếu bản sắc, có thể bào mòn chính tính xác thực làm nên sức hút.

Nguồn lực con người

Con người tạo nên chất lượng dịch vụ và khả năng đổi mới từ lao động du lịch, cư dân, nghệ nhân đến doanh nhân và nhà quản lý. Trong nền kinh tế trải nghiệm, sự thân thiện của cư dân và tay nghề của nghệ nhân thường để lại ấn tượng sâu hơn bất kỳ công trình vật chất nào. Đầu tư vào kỹ năng, ngoại ngữ và thái độ phục vụ, vì thế, là đầu tư vào chính lõi của trải nghiệm.

Nguồn lực thể chế

Thể chế, quy hoạch, chính sách, tiêu chuẩn, cơ chế phối hợp vừa là nguồn lực vừa là chất keo gắn các nguồn lực khác. Một môi trường thể chế minh bạch và ổn định hạ thấp chi phí giao dịch, khuyến khích đầu tư và cho phép cộng đồng tham gia. Ngược lại, thể chế chồng chéo khiến ngay cả tài nguyên dồi dào cũng không chuyển hóa được thành giá trị.

Dữ liệu và tài nguyên số

Dữ liệu đã trở thành một loại tài nguyên chiến lược. Hành vi tìm kiếm, đặt dịch vụ, di chuyển và đánh giá của du khách, khi được tổng hợp, cho phép dự báo nhu cầu, cá nhân hóa dịch vụ và phát hiện sớm quá tải. Khác với tài nguyên tự nhiên, dữ liệu không cạn đi khi sử dụng mà giàu thêm khi được chia sẻ với điều kiện tuân thủ các nguyên tắc về quyền riêng tư và bảo mật.

2.2.2. Tích hợp nguồn lực để tạo giá trị

Nguồn lực không tự tạo ra giá trị

Một nguồn lực tự thân chỉ mang giá trị tiềm năng. Một bãi biển hoang sơ, một di tích đóng cửa hay một tập dữ liệu chưa phân tích đều không tạo ra điều gì cho đến khi được đưa vào một cấu hình phục vụ trải nghiệm. Đây là lý do vì sao hai địa phương với tài nguyên tương đương lại có thể cho kết quả kinh tế khác biệt một trời một vực.

Cơ chế tích hợp nguồn lực

Tích hợp nguồn lực có thể mô tả qua bốn giai đoạn nối tiếp. *Thứ nhất* là nhận diện, xác định đầy đủ nguồn lực hiện có, gồm cả tài sản vô hình như tri thức, thương hiệu và quan hệ xã hội, để tránh chỉ chăm chăm khai thác cái hữu hình. *Thứ hai* là huy

động, thông qua các cơ chế hợp tác giữa chính quyền, doanh nghiệp và cộng đồng. *Thứ ba* là kết hợp, giai đoạn cốt lõi, nơi các nguồn lực được phối thành sản phẩm và trải nghiệm tổng hợp. *Thứ tư* là chuyển hóa thành giá trị, chỉ hoàn tất khi du khách trải nghiệm, cảm nhận và đánh giá tích cực, những phản hồi ấy lại trở thành dữ liệu đầu vào cho chu trình kế tiếp.

Một lễ hội thành công là sự kết hợp giữa không gian văn hóa, nghệ nhân, doanh nghiệp lữ hành, hạ tầng giao thông, công nghệ truyền thông, hệ thống thanh toán và sự tham gia của cư dân. Thiếu bất kỳ mắt xích nào, trải nghiệm đều lệch nhịp.

Hiệu ứng cộng hưởng của hệ sinh thái

Đặc điểm quan trọng nhất của hệ sinh thái là khả năng tạo hiệu ứng cộng hưởng (synergy), giá trị của toàn hệ thống lớn hơn tổng giá trị từng phần. Một điểm tham quan đơn lẻ có thể mờ nhạt, nhưng khi kết hợp với lễ hội, ẩm thực, nghệ thuật biểu diễn và nền tảng số, trải nghiệm được nâng lên đáng kể. Cộng hưởng diễn ra trên bốn phương diện: trải nghiệm (hành trình liền mạch hơn), thương hiệu (một bản sắc thống nhất mạnh hơn nhiều thông điệp rời rạc), kinh tế (liên kết du lịch với nông nghiệp, văn hóa, thương mại làm kéo dài thời gian lưu trú và mức chi tiêu) và tri thức (hợp tác giữa doanh nghiệp, đại học và tổ chức xã hội thúc đẩy đổi mới).

Năng lực điều phối nguồn lực

Nếu tích hợp là quá trình tạo giá trị thì điều phối là năng lực bảo đảm quá trình ấy diễn ra một cách trơn tru. Trong một hệ sinh thái nhiều chủ thể với lợi ích khác nhau, điều phối không dựa trên quyền lực hành chính mà trên khả năng kết nối, định hướng và tạo cơ chế hợp tác. Nó gồm bốn thành phần: xây dựng tầm nhìn chung, kết nối các bên liên quan, quản trị dữ liệu và năng lực học hỏi và đổi mới. Vai trò điều phối thường thuộc về

DMO hoặc hội đồng phát triển, nhưng ngày càng mang tính điều phối mạng lưới hơn là quản lý hành chính. Thành công của người điều phối không đo bằng số hoạt động họ trực tiếp làm, mà bằng khả năng khiến các chủ thể khác hợp tác hiệu quả.

Nguồn lực tự thân chỉ là tiềm năng, qua nhận diện, huy động, kết hợp và chuyển hóa, chúng mới thành trải nghiệm có giá trị. Khi tích hợp hiệu quả, hệ sinh thái sinh ra hiệu ứng cộng hưởng và chính năng lực điều phối là cầu nối giữa nguồn lực và quá trình đồng sáng tạo giá trị.

2.2.3. Các dòng chảy trong hệ sinh thái điểm đến

Nếu nguồn lực là "những gì hệ sinh thái sở hữu" thì dòng chảy phản ánh "cách nó vận hành". Điểm đến có thể được xem như một mạng lưới dòng chảy (flow network). Con người mang theo nhu cầu và trải nghiệm, vốn mang năng lực đầu tư, tri thức thúc đẩy đổi mới, hàng hóa và dịch vụ tạo giá trị sử dụng, dữ liệu giúp hệ sinh thái học hỏi, niềm tin và danh tiếng dựng nên lợi thế dài hạn. Sáu dòng chảy này là "hệ tuần hoàn" của điểm đến, nếu gián đoạn một dòng thì cả hệ thống sẽ chịu ảnh hưởng.

Dòng người

Dòng người là dòng chảy nền tảng, bởi mọi hoạt động tạo giá trị đều thực hiện qua con người, không chỉ du khách mà cả cư dân, lao động, nhà đầu tư, chuyên gia và nghệ sĩ. Con người không chỉ di chuyển mà còn làm dịch chuyển các nguồn lực khác: du khách mang chi tiêu, người dân mang bản sắc, chuyên gia mang tri thức, nhà đầu tư mang vốn.

Một du khách quốc tế đến Hội An thường tìm thông tin trên nền tảng số, đặt dịch vụ trực tuyến, trải nghiệm phố cổ và lớp

học nấu ăn, rồi đăng ảnh, video và đánh giá. Chỉ một dòng người đã kích hoạt đồng thời dòng vốn, dòng dữ liệu, dòng thông tin và dòng danh tiếng, giá trị lan xa vượt khỏi khoản chi tiêu của một cá nhân.

Trong tư duy hệ sinh thái, mục tiêu không còn là tăng số lượng khách mà tối ưu chất lượng dòng người, thu hút đúng phân khúc, phân bổ theo không gian và thời gian để tránh quá tải, kéo dài lưu trú và tăng chi tiêu. Chỉ tiêu đánh giá do đó mở rộng sang chi tiêu bình quân, thời gian lưu trú, tỷ lệ quay lại và mức độ lan tỏa trên môi trường số.

Dòng vốn

Dòng vốn nuôi dưỡng sự phát triển của điểm đến, gồm vốn đầu tư công, vốn tư nhân, FDI, dòng chi tiêu của du khách và các quỹ bảo tồn. Điều quan trọng không phải quy mô từng nguồn mà mức độ kết nối giữa chúng. Một khoản đầu tư giao thông, nếu kết hợp với phát triển sản phẩm, đào tạo nhân lực và truyền thông, sẽ tạo giá trị lớn hơn nhiều so với những khoản rời rạc.

Khi một du khách chi 10 triệu đồng, khoản tiền ấy không dừng ở khách sạn mà lan sang nhà hàng, nông dân cung cấp thực phẩm, nghệ nhân, doanh nghiệp vận tải, người lao động và ngân sách. Nếu được tái đầu tư tại chỗ, dòng vốn tạo ra hiệu ứng số nhân (multiplier effect) cho cả nền kinh tế địa phương. Ngược lại, khi tiền nhanh chóng chảy ra ngoài vùng, giá trị giữ lại rất thấp, điều thường thấy ở các khu nghỉ dưỡng khép kín thuộc sở hữu nước ngoài.

Dòng tri thức

Dòng tri thức, đào tạo, nghiên cứu, đổi mới, chia sẻ kinh nghiệm, nâng cao năng lực học hỏi tập thể của hệ sinh thái. Tri

thức không phải tài sản tĩnh mà là một dòng chảy được làm giàu qua tương tác.

Một nghệ nhân gốm không chỉ làm sản phẩm mà còn truyền nghề cho lớp trẻ, hợp tác với nhà thiết kế để phát triển mẫu mã và hướng dẫn du khách trải nghiệm chế tác. Tri thức truyền thống gặp tri thức hiện đại, sinh ra sản phẩm có giá trị văn hóa lẫn kinh tế cao hơn như cách làng gốm Bát Tràng chuyển mình từ sản xuất thuần túy sang du lịch trải nghiệm.

Dòng hàng hóa và dịch vụ

Đây là biểu hiện trực tiếp của quá trình tạo giá trị. Theo logic trọng dịch vụ, giá trị không nằm trong bản thân hàng hóa mà trong quá trình sử dụng. Dòng hàng hóa (thực phẩm, sản phẩm thủ công, quà lưu niệm, sản phẩm OCOP) liên kết nông nghiệp, chế biến, logistics và thương mại, dòng dịch vụ (vận tải, lưu trú, ăn uống, hướng dẫn, thanh toán, bảo hiểm) mang tính liên tục, nơi chất lượng từng mắt xích chi phối cảm nhận về cả điểm đến.

Một chuyến đi tưởng đơn giản thực chất gồm hàng chục dịch vụ nối tiếp, từ tìm thông tin, đặt vé, đặt phòng, vận chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan, mua sắm, thanh toán, chia sẻ và chăm sóc hậu chuyến đi. Giá trị nằm ở sự phối hợp giữa tất cả, không ở bất kỳ doanh nghiệp riêng lẻ nào.

Dòng dữ liệu và thông tin

Chuyển đổi số đã tạo ra một dòng chảy hoàn toàn mới. Dữ liệu từ hệ thống đặt phòng, thanh toán, mạng xã hội, cảm biến IoT, camera và phản hồi trực tuyến, khi tích hợp sẽ thành "hệ thần kinh số" của điểm đến. Dữ liệu được chuyển thành thông tin qua phân tích, thông tin thành tri thức phục vụ quản trị và tri thức lại hỗ trợ quyết định về quy hoạch, marketing và bảo tồn.

Một hệ thống quản trị điểm đến thông minh có thể dùng dữ liệu thời gian thực để phát hiện khu vực quá tải, điều tiết giao thông, gửi khuyến nghị đến ứng dụng du lịch và phân bổ khách sang các điểm vệ tinh, cải thiện trải nghiệm đồng thời giảm áp lực lên tài nguyên.

Dòng niềm tin và danh tiếng

Đây là dòng chảy vô hình nhưng ảnh hưởng lâu dài nhất. Niềm tin được bồi đắp từ những trải nghiệm tích cực lặp lại, danh tiếng là kết quả tích lũy niềm tin theo thời gian. Khác với hình ảnh thương hiệu có thể dựng bằng truyền thông, danh tiếng chỉ hình thành khi lời hứa được kiểm chứng bằng trải nghiệm thực. Trong môi trường số, danh tiếng lan truyền qua đánh giá trực tuyến, mạng xã hội và nội dung do người dùng tạo, một trải nghiệm tốt có thể chạm tới hàng triệu người, nhưng một sự cố nghiêm trọng cũng lan nhanh không kém.

Một điểm đến giữ môi trường sạch, dịch vụ minh bạch, cư dân thân thiện và xử lý khiếu nại nhanh sẽ dần tạo niềm tin, niềm tin tích lũy thành danh tiếng, danh tiếng củng cố thương hiệu và thương hiệu lại hút thêm khách, một vòng phản hồi tích cực đưa hệ sinh thái đi lên bền vững.

Như vậy, sáu dòng chảy không tồn tại độc lập mà tạo thành một mạng lưới liên tục. Dòng người kích hoạt dòng vốn, dòng vốn thúc đẩy đầu tư và đổi mới, dòng tri thức nâng cao sáng tạo, dòng dữ liệu giúp hệ sinh thái học hỏi, dòng niềm tin và danh tiếng kết tinh thành lợi thế cạnh tranh. Nhiệm vụ của người quản trị không chỉ là gia tăng từng loại nguồn lực mà là thiết kế, duy trì và tối ưu các dòng chảy giữa các chủ thể, bởi chính chúng quyết định khả năng đồng sáng tạo giá trị của cả hệ sinh thái.

2.3. ĐỒNG SÁNG TẠO GIÁ TRỊ TRONG HỆ SINH THÁI ĐIỂM ĐẾN

Một trong những thay đổi căn bản nhất của tư duy quản trị điểm đến hiện đại là bước dịch từ quan niệm "giá trị do nhà cung cấp tạo ra" sang "giá trị được đồng sáng tạo bởi cả hệ sinh thái". Logic trọng dịch vụ chỉ rõ, giá trị không nằm sẵn trong sản phẩm mà chỉ hiện ra khi con người sử dụng, trải nghiệm và tương tác. Với điểm đến, điều này càng đúng, bởi "sản phẩm" của nó là tổng hòa của hàng nghìn tương tác. Một bãi biển đẹp chưa chắc tạo giá trị nếu bị ô nhiễm, ngược lại, một ngôi làng nhỏ giàu lòng hiếu khách có thể tạo giá trị vượt xa quy mô tài nguyên.

2.3.1. Giá trị được hình thành như thế nào

Cách hiểu về giá trị đã biến chuyển mạnh trong nửa thế kỷ. Quan điểm cũ cho rằng giá trị được tạo trong sản xuất rồi "gắn" vào sản phẩm, quan điểm hiện đại cho rằng giá trị chỉ thực sự hình thành khi khách hàng sử dụng và trải nghiệm. Với điểm đến, quá trình hình thành giá trị đi qua ba cấp độ, từ giá trị tiềm năng của tài nguyên, giá trị tạo ra trong trải nghiệm và đến giá trị được đồng sáng tạo bởi cả hệ sinh thái.

Từ giá trị của tài nguyên đến giá trị của trải nghiệm

Tài nguyên chỉ mang giá trị tiềm năng, nó được hiện thực hóa khi trở thành một trải nghiệm có ý nghĩa. Một ngọn núi chỉ là một ngọn núi, cho đến khi có tuyến trekking hợp lý, hướng dẫn viên kể chuyện, ứng dụng chỉ đường, dịch vụ nghỉ dưỡng và cộng đồng bản địa tham gia. Thứ du khách mua không phải "ngọn núi", mà cảm giác chinh phục, ký ức và câu chuyện để kể lại. Theo Vargo và Lusch (2004), hàng hóa chỉ là phương

tiện phân phối dịch vụ, giá trị hiện ra khi người dùng khai thác chúng trong bối cảnh thực.

Trà xanh là thức uống phổ biến toàn cầu, nhưng tại Nhật Bản, trà đạo được nâng thành một trải nghiệm văn hóa với không gian, nghi thức, triết lý và tương tác chủ - khách. Giá trị không nằm ở chén trà mà ở toàn bộ trải nghiệm quanh nó. Tương tự, phố cổ không phải đô thị cổ duy nhất ở châu Á, điều khiến Hội An khác biệt là chuỗi trải nghiệm không gian đi bộ, đèn lồng, chợ đêm, may áo dài, lớp học nấu ăn và tương tác với cư dân.

Pine và Gilmore (1999) lập luận rằng trong nền kinh tế trải nghiệm, giá trị kinh tế lớn nhất không nằm ở hàng hóa hay dịch vụ mà ở khả năng tạo ra những trải nghiệm đáng nhớ. Điều đó giải thích vì sao nhiều nơi tài nguyên khiêm tốn vẫn thành thương hiệu toàn cầu. Trong tư duy hệ sinh thái, tài nguyên chỉ là đầu vào, trải nghiệm mới là đầu ra trực tiếp tạo giá trị.

Giá trị trong quá trình sử dụng

Khái niệm giá trị trong sử dụng khẳng định doanh nghiệp không thể "sản xuất" giá trị để trao cho khách, họ chỉ cung cấp nguồn lực và điều kiện để khách tự tạo giá trị. Khách du lịch không mua khách sạn mà mua một đêm nghỉ dễ chịu, không mua chuyến bay mà mua khả năng đến nơi mong muốn, không mua tour mà mua ký ức. Giá trị vì thế không được quyết định tại thời điểm giao dịch mà hình thành liên tục suốt hành trình trước, trong và sau chuyến đi.

Giá trị trong sử dụng cũng mang tính cá nhân cao. Cùng một địa điểm, một nhiếp ảnh gia trân trọng ánh sáng và góc chụp, một gia đình có trẻ nhỏ quan tâm an toàn và tiện ích, người cao tuổi để ý khả năng tiếp cận, còn khách quốc tế cần giao tiếp bằng

tiếng Anh. Đây là lý do quản trị điểm đến hiện đại ngày càng nhấn mạnh cá nhân hóa thay vì cung cấp dịch vụ đồng nhất.

Đồng sáng tạo giá trị

Nếu giá trị chỉ hình thành trong sử dụng, thì ai tạo ra nó? Câu trả lời của tư duy hệ sinh thái là không một chủ thể nào tạo ra giá trị một mình. Prahalad và Ramaswamy (2004) coi khách hàng là đối tác cùng tạo giá trị, Vargo và Lusch (2008) mở rộng rằng mọi chủ thể vừa là người tích hợp nguồn lực vừa là người đồng sáng tạo. Các chủ thể không nối theo quan hệ tuyến tính mà liên kết thành mạng lưới, nơi mỗi tương tác có thể thêm hoặc bớt giá trị.

Một món ăn địa phương ngon chưa đủ tạo giá trị bền vững nếu giao thông khó tiếp cận, thanh toán bất tiện hoặc đánh giá trực tuyến tiêu cực. Ngược lại, khi cư dân thân thiện, doanh nghiệp giữ chất lượng, chính quyền bảo đảm môi trường sạch và du khách tích cực chia sẻ, giá trị được khuếch đại theo hiệu ứng mạng lưới. Trong môi trường số, du khách còn trở thành đồng sáng tạo nội dung, mỗi bức ảnh, video hay đánh giá đều định hình kỳ vọng của những người sau.

Từ góc độ quản trị, đồng sáng tạo đặt ra ba yêu cầu. Thiết kế nền tảng thay vì chỉ thiết kế sản phẩm, khuyến khích sự tham gia chủ động của các bên và điều phối hệ sinh thái thay vì kiểm soát từng tác nhân. Có thể hình dung quá trình tạo giá trị của điểm đến như một chuỗi chuyển hóa liên tục. Tài nguyên chỉ là điểm khởi đầu, khi được tích hợp thành nguồn lực, thiết kế thành trải nghiệm và được du khách trực tiếp sử dụng, chúng tạo ra giá trị trong quá trình trải nghiệm. Giá trị này được đồng sáng tạo giữa các chủ thể trong hệ sinh thái, hình thành giá trị cảm nhận, phát triển thành thương hiệu điểm đến, tích lũy thành danh tiếng, chuyển hóa thành năng lực cạnh tranh và cuối cùng tạo ra các

kết quả kinh tế bền vững cho điểm đến. Chuỗi này là logic xuyên suốt cuốn sách, thương hiệu không được "xây" bằng truyền thông đơn thuần mà được hình thành từ đồng sáng tạo giá trị trong cả hệ sinh thái. Truyền thông chỉ làm giá trị được nhìn thấy, giá trị bền vững phải được tạo ra trước.

2.3.2. Các chủ thể đồng sáng tạo giá trị

Trong tư duy hệ sinh thái, ranh giới giữa "người sản xuất" và "người tiêu dùng" ngày càng mờ. Theo Vargo và Lusch (2016), mọi tác nhân đều là người tích hợp nguồn lực. Giá trị bắt nguồn không từ quyền lực hay quy mô của một tổ chức mà từ khả năng kết nối giữa các chủ thể. Với điểm đến, có sáu nhóm trung tâm là chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng, du khách, trường đại học và các nền tảng số cùng trí tuệ nhân tạo.

Chính quyền

Vai trò quan trọng nhất của chính quyền không phải "điều hành" mà là kiến tạo môi trường để các chủ thể khác cùng tạo giá trị. Chính quyền không trực tiếp sản xuất trải nghiệm nhưng quyết định gần như toàn bộ điều kiện nền tảng như thể chế minh bạch, hạ tầng công cộng và cơ chế điều phối. Một tuyến phố đi bộ chỉ thành công khi có giao thông hợp lý, bãi đỗ xe, vệ sinh, an ninh và chiếu sáng, những giá trị do chính quyền tạo lập. Trong mô hình hiện đại, các DMO đang chuyển dần từ "Marketing điểm đến" sang "Quản trị điểm đến", nơi chính quyền điều phối nhiều hơn là quảng bá.

Hội đồng du lịch Singapore không kinh doanh khách sạn hay khu vui chơi, nhưng kiến tạo dữ liệu, đổi mới số, thương hiệu quốc gia và điều phối cả hệ sinh thái. Giá trị của điểm đến được sinh ra từ sự phối hợp đồng bộ chứ không đơn thuần từ tài nguyên.

Doanh nghiệp

Nếu chính quyền tạo môi trường thì doanh nghiệp trực tiếp chuyển hóa nguồn lực thành trải nghiệm. Nhưng mỗi doanh nghiệp chỉ tạo một phần nhỏ, còn toàn bộ trải nghiệm là tổng hợp của tất cả, nên không doanh nghiệp nào tạo được trải nghiệm hoàn chỉnh một mình. Một khách sạn năm sao vẫn có thể khiến khách thất vọng nếu sân bay ùn tắc, taxi gian lận hay môi trường mất vệ sinh. Vì thế, doanh nghiệp vừa cạnh tranh vừa phụ thuộc lẫn nhau và xu hướng hiện nay là hình thành các liên minh doanh nghiệp điểm đến.

Một chuyến đi Disneyland không chỉ gồm công viên mà là sự khớp nối giữa khách sạn, giao thông, bán lẻ, nhà hàng, ứng dụng số, hệ thống xếp hàng thông minh và thanh toán. Giá trị được tạo ra từ cả một hệ sinh thái dịch vụ.

Cộng đồng địa phương

Nếu doanh nghiệp tạo dịch vụ thì cộng đồng tạo nên linh hồn của điểm đến. Không có cộng đồng, điểm đến chỉ còn là tập hợp công trình vật chất. Nhiều nghiên cứu coi tính xác thực là yếu tố quan trọng nhất quyết định trải nghiệm và tính xác thực không mua được, nó chỉ tồn tại trong cộng đồng. Người dân vừa là chủ thể (mở homestay, tổ chức lễ hội, truyền nghề) vừa là tài nguyên (bảo vệ môi trường, bảo tồn văn hóa). Nếu cộng đồng phản đối phát triển du lịch, cả hệ sinh thái suy giảm.

Tại làng cổ Shirakawa-go (Nhật Bản), cư dân không chỉ bảo tồn nhà mái tranh gasshō-zukuri mà còn trực tiếp đón khách, tổ chức lễ hội và chủ động kiểm soát số lượng khách để giữ chất lượng sống. Nhờ đó giá trị du lịch được duy trì qua nhiều thập kỷ.

Du khách

Một video 30 giây trên TikTok về một quán cà phê nhỏ ở Đà Lạt có thể hút hàng chục nghìn lượt khách trong vài ngày, giá trị thương hiệu lúc này do chính du khách tạo ra. Trong tư duy hệ sinh thái, du khách là đồng tác giả của trải nghiệm chứ không chỉ người tiêu dùng cuối. Họ lựa chọn, tương tác, phản hồi, sáng tạo nội dung và lan truyền hình ảnh, một bức ảnh trên mạng xã hội có thể hiệu quả hơn cả một chiến dịch quảng cáo. Mỗi hành động của khách cũng tạo ra dữ liệu (tìm kiếm, đặt phòng, đánh giá, hành trình di chuyển) giúp cả hệ sinh thái cải thiện dịch vụ. Nội dung do người dùng tạo (UGC) ngày càng đáng tin hơn quảng cáo chính thức.

Trường đại học và tổ chức nghiên cứu

Trong mô hình Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff, 1990) và Quadruple Helix (Carayannis & Campbell, 2010) trường đại học không chỉ đào tạo mà trở thành nguồn tri thức và đổi mới của hệ sinh thái. Vai trò của nhóm này trải rộng từ nghiên cứu thị trường và hành vi khách, đo lường thương hiệu và sức chứa, đào tạo hướng dẫn viên, quản lý khách sạn và chuyên gia dữ liệu, thúc đẩy đổi mới sản phẩm và khởi nghiệp du lịch và tư vấn chính sách, quy hoạch, xây dựng chỉ số. Nhờ đó, khoảng cách giữa nghiên cứu và thực tiễn được thu hẹp.

Các nền tảng số và trí tuệ nhân tạo

Từ chỗ chỉ là kênh truyền thông, các nền tảng số nay là một chủ thể tích cực đồng sáng tạo giá trị, một "hạ tầng số" kết nối cung-cầu, tích hợp dữ liệu và cá nhân hóa trải nghiệm. Chúng giảm chi phí tìm kiếm và giao dịch, mở rộng thị trường cho doanh nghiệp địa phương và cho phép điều phối dòng khách dựa trên bằng chứng dữ liệu thay vì cảm tính. Trí tuệ nhân tạo đưa hệ sinh thái sang giai đoạn mới, nơi AI không chỉ là công cụ

mà là "đối tác đồng sáng tạo". Ở cấp vận hành, AI dự báo lượng khách, tối ưu giao thông, hỗ trợ chăm sóc khách bằng trợ lý đa ngôn ngữ và phát hiện sớm rủi ro. Ở cấp chiến lược, AI phân tích xu hướng, mô phỏng kịch bản và cung cấp căn cứ khoa học cho chính sách.

Một thành phố du lịch thông minh có thể dùng AI phân tích lượng khách theo thời gian thực, khi một điểm tham quan sắp quá tải, hệ thống tự động gợi ý các điểm thay thế phù hợp với sở thích và khoảng cách, đồng thời báo cho doanh nghiệp điều chỉnh nguồn lực và cho chính quyền điều tiết giao thông. Giá trị ở đây không do riêng AI, doanh nghiệp hay chính quyền tạo ra, mà là kết quả phối hợp giữa con người, công nghệ và dữ liệu.

Từ "các bên liên quan" đến "các tác nhân của hệ sinh thái".

Điểm mới của tư duy hệ sinh thái không nằm ở việc liệt kê các bên liên quan mà ở cách nhìn mọi chủ thể đều là tác nhân đồng sáng tạo giá trị. Chính quyền kiến tạo và điều phối, doanh nghiệp chuyển hóa nguồn lực thành sản phẩm, cộng đồng tạo bản sắc, du khách đồng sáng tạo và lan tỏa danh tiếng, trường đại học cung cấp tri thức, nền tảng số và AI kết nối, tích hợp và tối ưu cả mạng lưới. Quản trị điểm đến trong kỷ nguyên số, do đó, không phải quản lý từng chủ thể mà quản trị các mối quan hệ và cơ chế phối hợp giữa họ.

2.3.3. Các cơ chế đồng sáng tạo

Có nhiều chủ thể tham gia vào hệ sinh thái điểm đến không có nghĩa là giá trị sẽ tự động được tạo ra. Giá trị chỉ xuất hiện khi tồn tại những cơ chế tương tác cho phép các bên chia sẻ nguồn lực, phối hợp hành động và học hỏi lẫn nhau. Có thể nhận diện

năm cơ chế, tạo thành một chu trình liên tục: đồng thiết kế, đồng sản xuất, đồng trải nghiệm, đồng học hỏi và đồng đổi mới sáng tạo.

Đồng thiết kế (Co-design)

Đồng thiết kế là việc các chủ thể cùng tham gia hình thành ý tưởng và thiết kế sản phẩm ngay từ đầu, đặc biệt là cộng đồng và khách hàng. Nó bảo đảm sản phẩm vừa hấp dẫn du khách vừa phù hợp với điều kiện tự nhiên, văn hóa và lợi ích của cộng đồng sở tại. Thiếu cơ chế này là nguyên nhân khiến nhiều lễ hội, tổ chức theo ý chí cơ quan quản lý nhưng thiếu đồng thuận cộng đồng, dẫn đến thất bại.

Tại nhiều làng du lịch cộng đồng ở Nhật Bản và Hàn Quốc, trước khi mở tuyến tham quan mới, chính quyền tổ chức hội thảo với cư dân, doanh nghiệp, chuyên gia văn hóa và đơn vị lữ hành để cùng xác định câu chuyện, tuyến trải nghiệm, giới hạn sức chứa và cách chia sẻ lợi ích. Chính quá trình này giúp sản phẩm vừa giữ tính xác thực vừa đáp ứng thị trường.

Đồng sản xuất (Co-production)

Khác với sản xuất công nghiệp, sản phẩm du lịch không thể làm sẵn trong nhà máy rồi bán. Trải nghiệm hình thành đồng thời với quá trình cung ứng và phụ thuộc vào sự phối hợp của nhiều tổ chức, nếu một mắt xích trục trặc, cả trải nghiệm bị ảnh hưởng.

Một lễ hội âm nhạc quốc tế không thể thành công nếu chỉ có đơn vị tổ chức sự kiện. Nó phụ thuộc vào cơ quan quản lý, lực lượng an ninh, giao thông, khách sạn, nhà hàng, doanh nghiệp vận tải, nhà tài trợ, cộng đồng và truyền thông. Giá trị cuối cùng là kết quả của toàn bộ quá trình đồng sản xuất ấy.

Đồng trải nghiệm (Co-experience)

Đồng trải nghiệm là giai đoạn giá trị được hiện thực hóa qua tương tác giữa du khách và cả hệ sinh thái. Trải nghiệm không được "trao" cho khách mà được cùng tạo ra. Một lớp học nấu ăn tạo giá trị lớn hơn nhiều khi khách trực tiếp chế biến thay vì chỉ quan sát, một tour làng nghề hấp dẫn hơn khi khách cùng làm gốm hay dệt vải với người dân. Trong môi trường số, đồng trải nghiệm còn mở rộng khi khách liên tục chia sẻ hình ảnh và cảm nhận, tạo trải nghiệm mới cho người khác.

Tại nhiều điểm đến ở New Zealand, du khách không chỉ xem các tiết mục biểu diễn về văn hóa Māori mà còn tham gia biểu diễn, chế tác thủ công và ăn uống cùng người bản địa. Giá trị của chuyến đi không nằm ở việc "xem" mà ở việc "cùng trải nghiệm".

Đồng học hỏi (Co-learning)

Đồng học hỏi là quá trình chia sẻ tri thức, kinh nghiệm và dữ liệu hai chiều và liên tục, doanh nghiệp học từ phản hồi của khách, chính quyền học từ thực tiễn, cộng đồng học từ doanh nghiệp, còn du khách học về văn hóa bản địa. Dữ liệu lớn và AI làm quá trình này diễn ra nhanh chưa từng có, khi phản hồi trực tuyến được phân tích gần như tức thời.

Sau mỗi kỳ lễ hội, ban tổ chức có thể thu thập dữ liệu từ hệ thống bán vé, khảo sát du khách và đánh giá trực tuyến, rồi tổng kết cùng doanh nghiệp, người dân và chuyên gia. Những bài học ấy trở thành cơ sở cải tiến cho mùa sau, hình thành "trí nhớ tổ chức" của điểm đến.

Đồng đổi mới sáng tạo (Co-innovation)

Đây là cấp độ cao nhất. Nếu đồng học hỏi cải thiện cái đang có thì đồng đổi mới tạo ra giá trị hoàn toàn mới qua kết hợp nguồn

lực, tri thức và công nghệ. Trong hệ sinh thái điểm đến, đổi mới không còn là việc riêng của doanh nghiệp hay đại học. Một sản phẩm mới có thể xuất phát từ ý tưởng cộng đồng, được doanh nghiệp thương mại hóa, đại học hỗ trợ nghiên cứu, chính quyền tạo cơ chế và nền tảng số kết nối thị trường. AI, IoT, dữ liệu lớn, bản sao số, blockchain và thực tế mở rộng (XR) đang mở rộng khả năng này ở quy mô chưa từng có.

Một thành phố di sản có thể kết hợp dữ liệu số hóa di tích, công nghệ thực tế tăng cường (AR), AI và nội dung do cộng đồng cung cấp để dựng hệ thống hướng dẫn tham quan thông minh đa ngôn ngữ. Sản phẩm cuối cùng không thuộc về riêng ai mà là kết quả hợp tác giữa chính quyền, doanh nghiệp công nghệ, trường đại học, chuyên gia lịch sử và cộng đồng.

Năm cơ chế trên tạo thành một chu trình tạo giá trị liên tục, đồng thiết kế xác định hướng đi, đồng sản xuất biến ý tưởng thành dịch vụ, đồng trải nghiệm hiện thực hóa giá trị, đồng học hỏi tích lũy tri thức, đồng đổi mới tạo năng lực mới cho tương lai. Chu trình lặp lại không ngừng, giúp điểm đến liên tục nâng chất lượng trải nghiệm, củng cố thương hiệu và tăng năng lực cạnh tranh, cũng là động lực chuyển từ hệ sinh thái điểm đến sang nền kinh tế điểm đến.

Lý thuyết đồng sáng tạo giá trị chủ yếu được phát triển trong bối cảnh doanh nghiệp và quan hệ doanh nghiệp - khách hàng. Khi chuyển sang điểm đến, nơi có hàng nghìn chủ thể, không có chủ sở hữu duy nhất và lợi ích thường xung đột, phần lớn nghiên cứu vẫn dừng ở việc khẳng định "giá trị được đồng sáng tạo" mà chưa chỉ rõ ai chịu trách nhiệm điều phối, chia sẻ lợi ích thế nào và giải quyết xung đột ra sao. Đây chính là lý do nhóm tác giả chuyển trọng tâm từ cơ chế đồng sáng tạo sang cơ chế quản trị và điều phối hệ sinh thái.

2.4. QUẢN TRỊ HỆ SINH THÁI ĐIỂM ĐẾN

Nếu các phần trước đã lý giải cách nguồn lực được tích hợp và giá trị được đồng sáng tạo, thì câu hỏi kế tiếp là "Ai điều phối cả hệ sinh thái này và bằng cách nào?". Khi điểm đến còn ở quy mô nhỏ, quản lý chủ yếu là hành chính, xây hạ tầng, cấp phép, quảng bá. Nhưng khi nó phát triển thành một mạng lưới phức tạp gồm hàng nghìn doanh nghiệp, nhiều cấp chính quyền, cộng đồng, tổ chức nghiên cứu, nền tảng số và hàng triệu du khách, mô hình quản lý cũ bộc lộ giới hạn. Không tổ chức nào đủ nguồn lực và quyền lực để kiểm soát toàn hệ thống. Sự tiến hóa của tư duy quản trị, do đó, đi qua ba cấp độ, từ quản lý điểm đến, quản trị điểm đến, đến quản trị hệ sinh thái điểm đến.

2.4.1. Từ quản lý đến quản trị điểm đến

Quản lý điểm đến (Destination Management)

Đây là cách tiếp cận truyền thống, phổ biến từ giữa thế kỷ XX đến cuối những năm 1990, trong đó cơ quan nhà nước hoặc DMO giữ vai trò trung tâm, xây quy hoạch, quản lý hạ tầng, bảo tồn tài nguyên, xúc tiến, cấp phép và thống kê lượng khách. Mô hình vận hành như một chuỗi giá trị tuyến tính, cơ quan quản lý ban chính sách, doanh nghiệp cung cấp dịch vụ, du khách tiêu dùng. Ưu điểm của nó là bộ máy rõ ràng và dễ kiểm soát, nhưng khi số chủ thể đa dạng lên, nó coi điểm đến như thứ có thể điều khiển bằng mệnh lệnh hành chính, thiếu cơ chế phối hợp liên ngành và xem cộng đồng lẫn du khách chỉ như đối tượng quản lý.

Nhiều địa phương từng dồn ngân sách vào hạ tầng và các chiến dịch quảng bá quy mô lớn nhưng ít quan tâm kết nối

doanh nghiệp hay khai thác dữ liệu du khách. Kết quả là lượng khách tăng trong ngắn hạn, nhưng chất lượng trải nghiệm và tỷ lệ quay lại không cải thiện tương ứng.

Quản trị điểm đến (Destination Governance)

Sự phát triển của quản trị công mới và lý thuyết mạng lưới đã đưa đến bước chuyển từ quản lý sang quản trị. Nếu quản lý nhấn mạnh điều hành hoạt động thì quản trị tập trung điều phối các mối quan hệ. Chính quyền không còn là người điều hành duy nhất mà là người kiến tạo và điều phối, doanh nghiệp, cộng đồng và cơ sở nghiên cứu trở thành đối tác hoạch định chính sách. Điểm đến, từ một tổ chức, trở thành một mạng lưới hợp tác.

Tại nhiều thành phố du lịch châu Âu, hội đồng phát triển điểm đến gồm đại diện chính quyền, hiệp hội doanh nghiệp, trường đại học, tổ chức văn hóa và cư dân. Các quyết định lớn như phát triển sản phẩm, quản lý sức chứa, chiến lược truyền thông được thống nhất qua cơ chế hợp tác thay vì mệnh lệnh đơn phương.

Tuy nhiên, mô hình này vẫn chủ yếu tập trung vào các chủ thể hữu hình và chưa phản ánh đầy đủ vai trò ngày càng lớn của dữ liệu, nền tảng số và AI.

Quản trị hệ sinh thái điểm đến (Destination Ecosystem Governance)

Trong bối cảnh chuyển đổi số, quản trị điểm đến tiếp tục tiến hóa thành quản trị hệ sinh thái, mở rộng phạm vi sang điều phối toàn bộ chủ thể, nguồn lực, dòng chảy và nền tảng tạo giá trị. Điểm đến được hiểu như một hệ thống thích ứng phức hợp, vai trò của quản trị không phải kiểm soát từng thành phần mà thiết kế "luật chơi" để hệ thống tự tổ chức. Đơn vị quản trị, vì thế, không còn là từng tổ chức riêng lẻ mà là các mối quan hệ giữa chúng.

Năm nguyên tắc cốt lõi định hình mô hình này là kiến tạo thay vì kiểm soát, điều phối thay vì điều hành, tích hợp thay vì phân mảnh (kết nối du lịch với văn hóa, giao thông, môi trường, giáo dục và công nghệ trong một chiến lược thống nhất), dựa trên dữ liệu thay vì trực giác và thúc đẩy đổi mới liên tục thay vì duy trì trạng thái ổn định.

Chuyển dịch từ quản lý sang quản trị và tiếp đến quản trị hệ sinh thái phản ánh một thay đổi căn bản, nếu quản lý chú trọng kiểm soát hoạt động và quản trị chú trọng điều phối chủ thể, thì quản trị hệ sinh thái hướng tới kiến tạo môi trường để các chủ thể, nguồn lực, dòng chảy và công nghệ cùng tương tác, đồng sáng tạo và liên tục đổi mới.

2.4.2. Các mô hình quản trị

Quản trị hệ sinh thái cần được hiện thực hóa qua các mô hình tổ chức cụ thể, vốn không ngừng tiến hóa, từ tổ chức chuyên trách (DMO), sang hợp tác công - tư (PPP), rồi các mô hình liên kết ba, bốn và năm thành phần.

Tổ chức quản lý điểm đến (DMO)

DMO là mô hình phổ biến nhất thế giới. Ban đầu tập trung xúc tiến và marketing, chức năng của nó dần mở rộng sang quản lý trải nghiệm, điều phối các bên, phát triển sản phẩm, nghiên cứu thị trường và quản trị dữ liệu. Điểm mấu chốt, DMO không trực tiếp kinh doanh dịch vụ mà là tổ chức điều phối, tạo sự thống nhất giữa các chủ thể.

Tourism New Zealand không điều hành khách sạn hay khu vui chơi, nhưng xây dựng chiến lược thương hiệu quốc gia, nghiên

cứu thị trường và điều phối các chiến dịch. Thành công của thương hiệu "100% Pure New Zealand" là kết quả phối hợp giữa DMO với chính quyền, doanh nghiệp và cộng đồng. Song nếu chỉ hoạt động như một cơ quan xúc tiến, DMO khó xử lý các bài toán liên ngành như quản lý sức chứa hay chuyển đổi số, lý do nhiều nước đang chuyển sang mô hình quản trị mạng lưới rộng hơn.

Hợp tác công - tư (PPP)

Vì ngân sách nhà nước luôn hữu hạn, PPP trở thành cơ chế quan trọng để huy động nguồn lực tư nhân. Đây không đơn thuần là hình thức đầu tư mà là mô hình quản trị trong đó nhà nước và doanh nghiệp chia sẻ trách nhiệm, nguồn lực, lợi ích và rủi ro. PPP thường áp dụng cho hạ tầng giao thông, sân bay, trung tâm hội nghị, công viên chuyên đề, bảo tồn di sản và chuyển đổi số.

Nhiều khu du lịch lớn tại Việt Nam như Bà Nà Hills, Hạ Long hay Phú Quốc phát triển nhờ sự kết hợp giữa nhà nước trong đầu tư hạ tầng, quy hoạch và chính sách với doanh nghiệp trong đầu tư sản phẩm, vận hành và marketing. Hiệu quả của PPP, tuy vậy, phụ thuộc vào mức độ minh bạch và chia sẻ lợi ích giữa các bên.

Mô hình liên kết Ba nhà: Nhà nước - Doanh nghiệp - Trường đại học

Khi kinh tế chuyển sang dựa trên tri thức, hợp tác nhà nước - doanh nghiệp không còn đủ. Mô hình Ba nhà (Triple Helix) của Etzkowitz và Leydesdorff (2000) nhấn mạnh vai trò của ba chủ thể: nhà nước tạo thể chế, doanh nghiệp thương mại hóa tri thức, trường đại học tạo ra tri thức, công nghệ và nhân lực. Ba bên liên tục tương tác và đồng đổi mới.

Một địa phương phát triển du lịch thông minh có thể giao trường đại học xây hệ thống phân tích dữ liệu du khách, doanh

nghiệp triển khai nền tảng số phục vụ khách, còn chính quyền ban hành chính sách dữ liệu mở và đầu tư hạ tầng. Giá trị đến từ sự bổ sung lẫn nhau giữa ba chủ thể.

Mô hình liên kết bốn nhà

Carayannis và Campbell (2010) bổ sung chủ thể thứ tư - cộng đồng xã hội, gồm công dân, tổ chức xã hội, truyền thông và người dùng cuối. Với điểm đến, chủ thể này đặc biệt quan trọng vì trải nghiệm phụ thuộc lớn vào sự tham gia của cộng đồng và phản hồi của du khách. Cộng đồng không còn là đối tượng thụ hưởng mà trở thành người đồng thiết kế, đồng sản xuất và đồng quản trị.

Sản phẩm du lịch cộng đồng ở nhiều vùng nông thôn chỉ có thể phát triển bền vững khi người dân địa phương tham gia thực chất vào toàn bộ quá trình tạo ra giá trị. Sự tham gia này không nên chỉ dừng ở việc cung cấp lao động hoặc nhận một phần lợi ích kinh tế, mà cần bắt đầu từ khâu thiết kế trải nghiệm, vận hành homestay, tổ chức lễ hội, giới thiệu văn hóa bản địa, phục vụ du khách và quảng bá sản phẩm trên các nền tảng số. Khi cộng đồng được tham gia từ đầu, sản phẩm du lịch sẽ phản ánh rõ hơn bản sắc, tri thức địa phương và cách sống của cư dân. Người dân không chỉ là "bối cảnh" của trải nghiệm du lịch, mà trở thành những người trực tiếp kiến tạo, vận hành và kể câu chuyện về điểm đến. Nhờ đó, du lịch cộng đồng có cơ hội tránh được tình trạng trình diễn văn hóa một cách hời hợt hoặc bị áp đặt từ bên ngoài. Theo đó, cộng đồng địa phương là đồng chủ thể của hệ sinh thái điểm đến, chứ không chỉ là nhóm thụ hưởng sau cùng. Họ tham gia tạo ra giá trị, bảo vệ tài nguyên, duy trì bản sắc và đồng thời hưởng lợi từ quá trình phát triển du lịch.

Mô hình liên kết năm thành phần

Trước yêu cầu phát triển bền vững, mô hình được mở rộng thành năm thành phần (Quintuple Helix) với thành phần thứ năm là môi trường tự nhiên, một chủ thể ảnh hưởng trực tiếp đến đổi mới và phát triển. Điều này đặc biệt phù hợp với điểm đến, nơi tài nguyên thiên nhiên vừa là nền tảng giá trị vừa là đối tượng cần bảo vệ. Mô hình xem phát triển kinh tế, đổi mới và bảo tồn môi trường là ba mục tiêu thống nhất.

Một khu dự trữ sinh quyển có thể được quản trị theo cách đặt môi trường tự nhiên ở trung tâm của mọi quyết định phát triển. Thay vì chỉ xem thiên nhiên là tài nguyên để khai thác du lịch, điểm đến cần coi hệ sinh thái tự nhiên là nền tảng định hướng cho quy hoạch, vận hành và giám sát. Chẳng hạn, khu dự trữ có thể giới hạn sức chứa du lịch để tránh vượt quá khả năng chịu tải của môi trường, sử dụng dữ liệu thời gian thực để điều phối dòng khách, khuyến khích doanh nghiệp áp dụng mô hình kinh tế tuần hoàn, huy động các trường đại học và tổ chức nghiên cứu theo dõi đa dạng sinh học, đồng thời trao cho cộng đồng địa phương vai trò tham gia giám sát môi trường. Khi đó, quản trị điểm đến không chỉ nhằm tăng lượng khách hay doanh thu, mà còn nhằm bảo vệ các điều kiện sinh thái làm nên giá trị lâu dài của điểm đến. Cách tiếp cận này cho thấy môi trường tự nhiên không phải là một yếu tố bên ngoài hoạt động quản trị, mà là một thành phần cốt lõi định hướng toàn bộ cách điểm đến được tổ chức và phát triển.

Từ tổ chức quản lý đến quản trị hệ sinh thái. Sự tiến hóa của các mô hình phản ánh quá trình mở rộng liên tục của hệ sinh thái điểm đến, có thể khái quát như trong bảng 2.1.

Bảng 2.1. Sự tiến hóa của mô hình quản trị điểm đến

Mô hình	Chủ thể trung tâm	Trọng tâm quản trị	Mục tiêu chính
DMO	Tổ chức quản lý điểm đến	Điều phối hoạt động du lịch	Nâng hiệu quả quản lý và marketing
PPP	Nhà nước - Doanh nghiệp	Huy động nguồn lực	Phát triển hạ tầng và dịch vụ
Ba nhà	Nhà nước - Doanh nghiệp - Đại học	Đổi mới sáng tạo	Nâng cao năng lực cạnh tranh
Bốn nhà	Bổ sung cộng đồng và xã hội	Đồng sáng tạo giá trị	Phát triển bao trùm, có sự tham gia
Năm nhà	Bổ sung môi trường tự nhiên	Quản trị hệ sinh thái	Phát triển bền vững và thích ứng

Nhìn từ góc độ này, quản trị hệ sinh thái điểm đến là sự hội tụ của các mô hình quản trị hiện đại, trong đó nhà nước không còn là trung tâm duy nhất mà đóng vai trò kiến tạo thể chế, điều phối mạng lưới và thúc đẩy hợp tác nhằm tối đa hóa giá trị kinh tế, xã hội và sinh thái.

2.4.3. Vai trò của các chủ thể trong quản trị

Trong mô hình quản trị hệ sinh thái, quyền lực được phân bổ theo hướng đa trung tâm (polycentric governance), mỗi chủ thể vừa tự chủ trong phạm vi của mình, vừa có trách nhiệm phối hợp. Ostrom (2010) cho rằng các hệ thống phức hợp hoạt động hiệu quả khi có nhiều trung tâm ra quyết định biết phối hợp và cùng chịu trách nhiệm, điều đặc biệt đúng với điểm đến.

Chính quyền

Chính quyền chuyển từ "người điều hành toàn bộ hệ thống" sang vai trò kiến tạo thể chế và điều phối mạng lưới, thể hiện

trên năm phương diện: xây dựng thể chế (quy hoạch, tiêu chuẩn, cơ chế pháp lý), điều phối các bên (kết nối, điều hòa lợi ích, giải quyết xung đột, tạo đồng thuận), đầu tư hạ tầng công (giao thông, dữ liệu mở, hạ tầng số), giám sát phát triển bền vững (sức chứa, tác động môi trường, phân phối lợi ích) và thúc đẩy đổi mới (dữ liệu mở, quỹ đổi mới, sandbox chính sách).

Singapore Tourism Board không kinh doanh du lịch nhưng kiến tạo dữ liệu, đổi mới số, xây dựng thương hiệu quốc gia và điều phối cả hệ sinh thái, một mẫu hình chính quyền "kiến trúc sư" thay vì "nhà điều hành".

Doanh nghiệp

Nếu chính quyền kiến tạo môi trường thì doanh nghiệp là động lực vận hành. Ngày nay họ không chỉ kinh doanh mà còn tham gia hoạch định và điều phối, đầu tư sản phẩm, đổi mới dịch vụ, chia sẻ dữ liệu, đào tạo nhân lực và tham gia xây dựng chính sách. Trong hệ sinh thái, doanh nghiệp vừa cạnh tranh vừa hợp tác qua hiệp hội ngành, liên minh xúc tiến và nền tảng chia sẻ. Các khách sạn cùng chia sẻ dữ liệu công suất phòng với DMO để dự báo nhu cầu và điều tiết chiến dịch quảng bá theo mùa, thay vì cạnh tranh hoàn toàn biệt lập, một dạng điển hình của tư duy hệ sinh thái.

Cộng đồng địa phương

Điểm mới của quản trị hệ sinh thái là xem cộng đồng không chỉ là đối tượng được quản lý mà là đồng chủ thể quản trị. Cộng đồng sở hữu tri thức bản địa, bảo tồn văn hóa, bảo vệ tài nguyên và giám sát môi trường, thường phát hiện các vấn đề (quá tải, ô nhiễm, xung đột văn hóa) nhanh hơn cơ quan quản lý. Qua các tổ chức cộng đồng và nền tảng phản ánh trực tuyến, người dân ngày càng tham gia trực tiếp vào ra quyết định. Tại nhiều điểm du lịch cộng đồng ở Nhật Bản, cư dân trực tiếp quyết định số lượng

khách tối đa mỗi ngày nhằm bảo đảm chất lượng sống và bảo tồn văn hóa, quyền lực quản trị thực sự nằm trong tay cộng đồng.

Cơ sở nghiên cứu và đào tạo

Trường đại học và viện nghiên cứu trở thành trung tâm tri thức của hệ sinh thái điểm đến. Vai trò của các tổ chức này không chỉ giới hạn ở đào tạo, mà còn mở rộng sang nghiên cứu, đo lường, tư vấn chính sách và chuyển giao tri thức cho quá trình quản trị điểm đến. Có thể nhận diện bốn nhóm vai trò chính: quản trị, nghiên cứu chính sách (đánh giá tác động, dự báo xu hướng), đo lường và đánh giá (chỉ số thương hiệu, sức chứa, bền vững, hài lòng), đào tạo nhân lực và chuyển giao tri thức thành công nghệ, quy trình và mô hình quản trị.

Ở nhiều điểm đến, đặc biệt tại châu Âu, các trường đại học còn được giao tham gia xây dựng hệ thống quan sát du lịch (*Tourism Observatory*). Đây là các hệ thống thu thập, phân tích và cung cấp dữ liệu về hoạt động du lịch, giúp chính quyền và doanh nghiệp theo dõi diễn biến thị trường, điều phối nguồn lực và đưa ra quyết định kịp thời hơn. Theo nghĩa đó, trường đại học và viện nghiên cứu không đứng bên ngoài hệ sinh thái điểm đến, mà trở thành một chủ thể tham gia trực tiếp vào quá trình tạo ra tri thức, nâng cao năng lực quản trị và thúc đẩy đổi mới..

Nền tảng số

Từ chỗ chỉ hỗ trợ thông tin, nền tảng số nay trở thành hạ tầng điều phối của cả hệ thống, được coi là "hệ thần kinh" kết nối mọi dòng chảy về dữ liệu, khách, giao dịch và phản hồi. Vai trò quản trị của nó gồm tích hợp dữ liệu từ doanh nghiệp, chính quyền, du khách và cảm biến IoT, hỗ trợ ra quyết định qua AI và phân tích dữ liệu lớn, điều phối thời gian thực (phân luồng khách, điều chỉnh giao thông, cảnh báo, quản lý sức chứa) và minh bạch hóa hệ sinh thái qua dữ liệu mở và bảng điều khiển trực quan.

Nếu coi hệ sinh thái điểm đến như một cơ thể sống thì chính quyền là người thiết kế "luật chơi", doanh nghiệp là động cơ tạo giá trị kinh tế, cộng đồng là người gìn giữ bản sắc, cơ sở nghiên cứu là trung tâm tri thức, còn nền tảng số là hệ thần kinh kết nối. Điểm mới không nằm ở việc gia tăng quyền lực cho một chủ thể mà ở khả năng phân bổ đúng vai trò và tạo cơ chế phối hợp hiệu quả.

2.4.4. Điều phối hệ sinh thái

Khi điểm đến gồm nhiều chủ thể độc lập nhưng phụ thuộc lẫn nhau, tư duy mệnh lệnh hành chính không còn đủ. Khái niệm điều phối hệ sinh thái bắt nguồn từ hình ảnh dàn nhạc giao hưởng, người chỉ huy không chơi bất kỳ nhạc cụ nào nhưng điều hòa nhịp điệu và kết nối các nhóm để cả bản nhạc hài hòa. Theo Adner (2017), điều phối không phải kiểm soát từng thành viên mà thiết kế cấu trúc hợp tác để hệ sinh thái tạo giá trị lớn hơn tổng các phần. Với điểm đến, điều phối gồm bốn trụ cột: nguồn lực, trải nghiệm, dữ liệu và thương hiệu.

Điều phối nguồn lực

Giá trị không nằm ở việc sở hữu bao nhiêu nguồn lực mà ở khả năng huy động, kết nối và sử dụng chúng hiệu quả. Vì nguồn lực phân tán giữa nhiều chủ thể, điều phối tuân theo ba nguyên tắc: tích hợp thay vì sở hữu (một DMO không cần sở hữu khách sạn hay hãng bay nhưng phải kết nối được chúng thành chuỗi giá trị), tối ưu hóa thay vì tối đa hóa (phân bổ khách sang nhiều điểm có thể giảm doanh thu một nơi trong ngắn hạn nhưng nâng giá trị tổng thể dài hạn) và linh hoạt, thích ứng theo mùa vụ, sự kiện và nhu cầu.

Trong mùa cao điểm, chính quyền có thể phối hợp doanh nghiệp vận tải, khách sạn và các điểm tham quan để chuyển dòng khách từ khu vực quá tải sang điểm vệ tinh, đồng thời huy động thêm phương tiện công cộng. Việc điều phối này không tạo ra tài nguyên mới nhưng khai thác hiệu quả hơn nguồn lực hiện có.

Điều phối trải nghiệm

Trải nghiệm của khách không do một doanh nghiệp tạo ra mà là kết quả của hàng trăm tương tác trên suốt hành trình. Từ lúc tìm kiếm thông tin, đặt dịch vụ, di chuyển, lưu trú, tham quan, ăn uống, thanh toán cho đến khi phản hồi sau chuyến đi, du khách liên tục tiếp xúc với nhiều điểm chạm khác nhau. Chỉ cần một điểm chạm vận hành kém, trải nghiệm tổng thể của họ về điểm đến có thể bị ảnh hưởng.

Vì vậy, điều phối trải nghiệm có vai trò bảo đảm các điểm chạm (touchpoints) trong hành trình du khách được kết nối một cách đồng bộ, thuận tiện và nhất quán. Mục tiêu của điều phối trải nghiệm không phải là làm cho mọi dịch vụ giống nhau theo một khuôn mẫu cứng nhắc, mà là tạo ra sự liền mạch giữa các dịch vụ trong khi vẫn giữ được sự đa dạng, bản sắc và tính độc đáo của từng chủ thể trong hệ sinh thái điểm đến.

Nhiều thành phố du lịch thông minh đã tích hợp vé điện tử, giao thông công cộng, bản đồ số và ứng dụng hướng dẫn trên cùng một nền tảng. Du khách dùng một tài khoản duy nhất để lập kế hoạch, thanh toán, nhận gợi ý và phản hồi, giảm mạnh chi phí giao dịch và nâng trải nghiệm tổng thể.

Điều phối dữ liệu

Nếu giao thông là hệ tuần hoàn thì dữ liệu là hệ thần kinh của điểm đến. Giá trị của dữ liệu không nằm ở khối lượng mà ở khả

năng kết nối và khai thác, qua bốn cấp độ, từ thu thập (tuân thủ quyền riêng tư và tiêu chuẩn hóa), tích hợp (kết nối các nguồn phân tán qua nền tảng dùng chung), phân tích (dùng AI để dự báo và phát hiện xu hướng) và chia sẻ (mỗi chủ thể tiếp cận dữ liệu phù hợp với vai trò).

Một hệ thống dữ liệu tích hợp có thể kết nối dữ liệu bán vé, công suất phòng, lưu lượng giao thông, dự báo thời tiết và phản hồi trực tuyến để chính quyền điều phối dòng khách theo thời gian thực, còn doanh nghiệp điều chỉnh giá, nhân lực và chiến lược marketing.

Điều phối thương hiệu

Điều phối thương hiệu tập trung vào tài sản vô hình quan trọng nhất của điểm đến. Trong hệ sinh thái, thương hiệu không phải sản phẩm của truyền thông mà là kết quả phối hợp của mọi chủ thể, hướng tới một bản sắc, một định vị và một lời hứa thống nhất, qua điều phối bản sắc, truyền thông, trải nghiệm thương hiệu và danh tiếng.

Chiến dịch "100% Pure New Zealand" không chỉ là khẩu hiệu mà trở thành nguyên tắc điều phối cả hệ sinh thái. Chính sách bảo tồn thiên nhiên, phát triển du lịch, truyền thông và hoạt động doanh nghiệp đều được thiết kế để củng cố cùng một định vị, giúp thương hiệu quốc gia nhất quán suốt nhiều thập kỷ.

Điều phối là năng lực cốt lõi của quản trị hệ sinh thái. Bốn nội dung nguồn lực, trải nghiệm, dữ liệu và thương hiệu bổ sung cho nhau, tạo thành năng lực điều phối tổng hợp. Đây là bước chuyển từ quản trị các thành phần sang quản trị các mối quan hệ và từ quản trị hoạt động sang quản trị các dòng chảy giá trị, đặc trưng cốt lõi của tư duy hệ sinh thái hiện đại.

2.5. CHUỖI GIÁ TRỊ VÀ ĐỘNG LỰC VẬN HÀNH CỦA HỆ SINH THÁI ĐIỂM ĐẾN

2.5.1. Chuỗi giá trị của điểm đến

Chuỗi giá trị của Porter (1985) ban đầu được xây dựng để phân tích hoạt động của một doanh nghiệp đơn lẻ. Tuy nhiên, điểm đến không vận hành như một doanh nghiệp riêng biệt, mà là một hệ sinh thái gồm nhiều chủ thể khác nhau, từ chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng địa phương, nhà đầu tư, cơ sở đào tạo đến các tổ chức đổi mới sáng tạo. Vì vậy, khi áp dụng vào bối cảnh điểm đến, khái niệm chuỗi giá trị cần được mở rộng.

Một điểm đến bền vững không chỉ tạo giá trị thông qua du lịch, mà còn thông qua nhiều chuỗi giá trị liên kết với nhau. Trong đó, có thể nhận diện bốn chuỗi giá trị cốt lõi (trải nghiệm, đầu tư, đổi mới sáng tạo và phát triển nguồn nhân lực) đan xen, tạo thành "hệ tuần hoàn" của nền kinh tế điểm đến.

Chuỗi giá trị trải nghiệm

Chuỗi trải nghiệm của du khách không phải là tập hợp rời rạc của các dịch vụ, mà là một quá trình liên tục gồm nhiều mắt xích kết nối với nhau. Quá trình này bắt đầu từ khi du khách nảy sinh nhu cầu và được truyền cảm hứng cho chuyến đi, tiếp tục với việc tìm kiếm thông tin, lựa chọn và đặt các dịch vụ, di chuyển đến điểm đến, trải nghiệm trong suốt thời gian lưu trú, sau đó chia sẻ cảm nhận, quay trở lại trong những chuyến đi tiếp theo và cuối cùng là giới thiệu điểm đến cho người khác. Có thể khái quát chuỗi này theo trình tự, khơi gợi nhu cầu, tìm kiếm thông tin, đặt dịch vụ, di chuyển, trải nghiệm tại điểm đến, chia sẻ trải nghiệm, quay trở lại và giới thiệu cho người khác.

Ở mỗi giai đoạn của chuỗi trải nghiệm đều có những chủ thể khác nhau tham gia đồng sáng tạo giá trị. Trong giai đoạn khơi gợi nhu cầu và truyền cảm hứng, vai trò chủ yếu thuộc về cơ quan xúc tiến du lịch, các nhà sáng tạo nội dung, người có ảnh hưởng trên mạng xã hội, báo chí và các nền tảng truyền thông số. Khi du khách bắt đầu lập kế hoạch và đặt dịch vụ, các nền tảng đặt phòng và đặt vé trực tuyến, hãng hàng không, khách sạn, công ty lữ hành và các doanh nghiệp du lịch trở thành những tác nhân quan trọng. Giai đoạn di chuyển phụ thuộc vào chất lượng của hệ thống giao thông như hàng không, đường sắt, xe buýt, taxi và các dịch vụ kết nối. Khi đến điểm đến, trải nghiệm của du khách được hình thành thông qua sự tương tác với nhà hàng, khách sạn, hướng dẫn viên, điểm tham quan, các cơ sở văn hóa, mua sắm và cộng đồng địa phương. Sau chuyến đi, các nền tảng như Facebook, TikTok, Google Review, TripAdvisor cùng các mạng xã hội khác trở thành nơi du khách chia sẻ cảm nhận, tạo nên nội dung do người dùng sáng tạo (UGC) và truyền miệng điện tử (eWOM), từ đó ảnh hưởng đến quyết định của những du khách tiềm năng.

Điều quan trọng là giá trị mà du khách cảm nhận không xuất phát từ từng dịch vụ riêng lẻ mà được hình thành từ tổng hòa của toàn bộ chuỗi trải nghiệm. Một khách sạn xuất sắc hay một điểm tham quan hấp dẫn không đủ để tạo nên một thương hiệu điểm đến mạnh nếu các mắt xích khác như giao thông, vệ sinh môi trường, biển chỉ dẫn, thái độ phục vụ hay hệ thống thông tin vận hành kém hiệu quả. Chỉ cần một mắt xích yếu cũng có thể làm giảm đáng kể chất lượng trải nghiệm tổng thể và ảnh hưởng đến hình ảnh cũng như danh tiếng của điểm đến.

Kyoto là một minh họa điển hình cho chuỗi giá trị du lịch được tích hợp và điều phối xuyên suốt. Ngay từ khi du khách lên kế hoạch, hệ thống thông tin du lịch chính thức đã cung cấp dữ

liệu đầy đủ bằng nhiều ngôn ngữ. Khi đến nơi, mạng lưới giao thông công cộng hoạt động hiệu quả, biển chỉ dẫn thống nhất, hệ thống bảo tồn di sản được quản lý chặt chẽ, các lễ hội bốn mùa được tổ chức đều đặn, trong khi các khu phố truyền thống, cửa hàng thủ công và dịch vụ lưu trú cùng chia sẻ một phong cách phục vụ nhất quán. Nhờ sự kết nối đồng bộ giữa các chủ thể trong hệ sinh thái, Kyoto tạo ra một trải nghiệm liền mạch từ trước, trong và sau chuyến đi, góp phần duy trì thương hiệu và danh tiếng điểm đến trong nhiều thập niên. Ngược lại, nhiều điểm đến tuy sở hữu tài nguyên thiên nhiên và văn hóa phong phú nhưng do các dịch vụ hoạt động rời rạc, thiếu sự phối hợp và không bảo đảm tính nhất quán nên trải nghiệm tổng thể của du khách bị suy giảm, làm hạn chế khả năng hình thành thương hiệu và năng lực cạnh tranh của điểm đến.

Chuỗi giá trị đầu tư

Bên cạnh chuỗi trải nghiệm của du khách, điểm đến còn vận hành thông qua chuỗi giá trị đầu tư, tạo ra dòng vốn, năng lực sản xuất và động lực tăng trưởng trong dài hạn. Chuỗi này phản ánh toàn bộ hành trình của một nhà đầu tư, bắt đầu từ việc nhận biết và đánh giá môi trường đầu tư, tiếp tục với quá trình tiếp cận cơ hội, thẩm định, ra quyết định đầu tư, triển khai dự án, đưa dự án vào vận hành và cuối cùng là mở rộng hoặc tái đầu tư. Có thể khái quát chuỗi này gồm bảy giai đoạn: quảng bá môi trường đầu tư, tiếp cận nhà đầu tư, thẩm định, quyết định đầu tư, triển khai dự án, vận hành và tái đầu tư.

Ở mỗi giai đoạn, nhiều chủ thể cùng tham gia tạo giá trị, bao gồm chính quyền địa phương, cơ quan xúc tiến đầu tư, các tổ chức tư vấn, định chế tài chính, nhà phát triển hạ tầng, doanh nghiệp và cộng đồng địa phương. Trong đó, danh tiếng của điểm đến đóng vai trò như một tín hiệu về chất lượng thể chế, mức độ

ổn định và triển vọng phát triển. Một điểm đến có thương hiệu mạnh sẽ giúp nhà đầu tư giảm chi phí tìm kiếm thông tin, giảm rủi ro cảm nhận, rút ngắn thời gian ra quyết định và gia tăng niềm tin đối với môi trường kinh doanh. Ngược lại, dù sở hữu nhiều lợi thế về tài nguyên hay vị trí địa lý, nếu danh tiếng yếu hoặc môi trường đầu tư thiếu minh bạch thì khả năng thu hút vốn sẽ bị hạn chế.

Singapore và Dubai là hai ví dụ tiêu biểu về việc xây dựng thành công chuỗi giá trị đầu tư dựa trên thương hiệu điểm đến. Hai thành phố này không chỉ được định vị là điểm đến du lịch hấp dẫn mà còn là trung tâm tài chính, thương mại, logistics và đổi mới sáng tạo của khu vực. Nhờ môi trường đầu tư minh bạch, hạ tầng hiện đại, chất lượng dịch vụ cao và chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nhất quán, cả hai đã thu hút lượng lớn vốn đầu tư quốc tế. Dòng vốn này tiếp tục được sử dụng để nâng cấp hạ tầng, phát triển các ngành kinh tế giá trị cao, cải thiện chất lượng sống và nâng cao năng lực cạnh tranh. Kết quả là hình thành một vòng lặp tích cực, trong đó thương hiệu mạnh thu hút đầu tư, đầu tư nâng cao chất lượng điểm đến, còn chất lượng được cải thiện lại tiếp tục củng cố thương hiệu và danh tiếng, tạo nền tảng cho tăng trưởng bền vững trong dài hạn.

Chuỗi giá trị đổi mới sáng tạo

Trong nền kinh tế tri thức, năng lực cạnh tranh của một điểm đến không còn phụ thuộc chủ yếu vào tài nguyên thiên nhiên hay vốn đầu tư, mà ngày càng được quyết định bởi khả năng tạo ra, hấp thụ, chuyển giao và lan tỏa tri thức. Vì vậy, bên cạnh dòng khách và dòng vốn, các điểm đến cần xây dựng chuỗi giá trị tri thức và đổi mới sáng tạo, coi đây là động lực quan trọng để nâng cao năng suất, tạo ra các ngành kinh tế giá trị gia tăng cao và duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài. Chuỗi này bao gồm tám giai

đoạn liên kết với nhau: tri thức, nghiên cứu, hình thành ý tưởng, khởi nghiệp, thử nghiệm, thương mại hóa, mở rộng quy mô và lan tỏa tri thức.

Mỗi giai đoạn trong chuỗi đều có sự tham gia của nhiều chủ thể khác nhau. Các trường đại học và viện nghiên cứu tạo ra tri thức mới và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, doanh nghiệp chuyển hóa kết quả nghiên cứu thành sản phẩm và dịch vụ, các quỹ đầu tư mạo hiểm cung cấp nguồn lực tài chính cho các dự án đổi mới, các vườn ươm, trung tâm đổi mới sáng tạo và cộng đồng khởi nghiệp hỗ trợ quá trình thử nghiệm, phát triển và mở rộng doanh nghiệp. Chính quyền đóng vai trò kiến tạo môi trường thể chế, kết nối các chủ thể và xây dựng chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo. Khi các thành phần này phối hợp hiệu quả, tri thức không chỉ được tạo ra mà còn được chuyển hóa thành giá trị kinh tế, tạo việc làm, thu hút nhân tài và nâng cao năng lực cạnh tranh của điểm đến.

Helsinki, Tel Aviv và Thâm Quyến là những minh họa tiêu biểu cho việc phát triển thành công hệ sinh thái đổi mới sáng tạo. Điểm chung của các thành phố này là sự liên kết chặt chẽ giữa trường đại học, viện nghiên cứu, doanh nghiệp công nghệ, quỹ đầu tư mạo hiểm và chính quyền trong toàn bộ quá trình từ nghiên cứu đến thương mại hóa. Nhờ đó, các ý tưởng mới nhanh chóng được thử nghiệm, phát triển thành doanh nghiệp khởi nghiệp và mở rộng ra thị trường quốc tế. Thành công của hệ sinh thái đổi mới không chỉ tạo ra các doanh nghiệp công nghệ có giá trị cao mà còn nâng cao sức hấp dẫn của điểm đến đối với nhân tài, nhà khoa học, doanh nhân và nhà đầu tư toàn cầu, hình thành một vòng lặp tích cực trong đó tri thức tiếp tục tạo ra tri thức, đổi mới tiếp tục thúc đẩy đổi mới và thương hiệu điểm đến ngày càng được củng cố.

Chuỗi giá trị phát triển nguồn nhân lực

Con người là chủ thể tạo ra, vận hành và không ngừng đổi mới hệ sinh thái điểm đến. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực không chỉ là một chính sách xã hội mà còn là một chuỗi giá trị chiến lược, quyết định năng lực cạnh tranh và khả năng phát triển bền vững của điểm đến. Chuỗi này bao gồm tám giai đoạn liên kết với nhau: thu hút nhân tài, đào tạo, phát triển kỹ năng, sử dụng nhân lực, đãi ngộ, học tập suốt đời, đổi mới sáng tạo và hình thành thế hệ lãnh đạo mới. Mỗi giai đoạn đều góp phần nâng cao chất lượng vốn con người, đồng thời tạo nền tảng để tri thức, công nghệ và đổi mới sáng tạo được chuyển hóa thành giá trị kinh tế và xã hội.

Quan điểm kinh tế hiện đại xem nguồn nhân lực là vốn con người chứ không đơn thuần là lực lượng lao động. Theo Becker (1964), đầu tư vào giáo dục, đào tạo và phát triển kỹ năng là một hình thức đầu tư tạo ra lợi ích kinh tế lâu dài thông qua việc nâng cao năng suất lao động, năng lực đổi mới và khả năng thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Đối với các điểm đến, vốn con người chất lượng cao không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ du lịch mà còn tăng cường năng lực quản trị, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và tạo sức hấp dẫn đối với doanh nghiệp, nhà đầu tư cũng như nhân tài trong và ngoài nước.

Singapore là một minh họa tiêu biểu cho việc phát triển chuỗi giá trị nguồn nhân lực theo định hướng học tập suốt đời. Quốc gia này gắn chiến lược phát triển kinh tế với chiến lược phát triển kỹ năng thông qua chương trình SkillsFuture, cho phép người lao động liên tục cập nhật kiến thức và nâng cao năng lực trong suốt quá trình làm việc. Nhờ cơ chế hỗ trợ đào tạo linh hoạt và sự phối hợp chặt chẽ giữa Chính phủ, doanh nghiệp và các cơ sở giáo dục, Singapore đã xây dựng được lực lượng lao động có trình độ

cao, có khả năng thích ứng nhanh với sự thay đổi của công nghệ và thị trường. Điều này không chỉ củng cố năng lực cạnh tranh của các ngành du lịch, tài chính và công nghệ mà còn tạo nền tảng cho sự phát triển của các ngành công nghiệp sáng tạo, góp phần duy trì vị thế của Singapore như một trung tâm đổi mới và kinh tế tri thức hàng đầu châu Á.

2.5.2. Chuỗi trải nghiệm của điểm đến

Sản phẩm cốt lõi của điểm đến không phải cảnh quan hay dịch vụ riêng lẻ mà là toàn bộ hành trình trải nghiệm (customer journey). Pine và Gilmore (1999) coi trải nghiệm là một dạng giá trị kinh tế mới, Lemon và Verhoef (2016) cho rằng trải nghiệm hình thành qua toàn bộ tương tác trên nhiều điểm chạm. Chuỗi trải nghiệm chia thành ba giai đoạn tạo thành một vòng lặp liên tục.

Giai đoạn trước khi đến

Trải nghiệm của du khách không bắt đầu khi họ đặt chân đến điểm đến mà hình thành ngay từ thời điểm nảy sinh ý định thực hiện chuyến đi. Đây là giai đoạn tạo dựng nhận thức và kỳ vọng ban đầu, bao gồm một chuỗi các bước liên kết với nhau: khơi gợi nhu cầu, tìm kiếm thông tin, so sánh các phương án, hình thành kỳ vọng, đặt dịch vụ và chuẩn bị chuyến đi. Trong suốt quá trình này, du khách liên tục tương tác với nhiều điểm chạm khác nhau như video trên YouTube, hình ảnh trên Instagram, bài viết của người có ảnh hưởng và các nhà sáng tạo nội dung, kết quả tìm kiếm trên Google, bản đồ số, các nền tảng đặt phòng và đặt vé trực tuyến, cũng như các đánh giá trên TripAdvisor hay Google Reviews. Mỗi điểm chạm đều góp phần định hình hình ảnh điểm đến và tạo nên những ấn tượng đầu tiên về thương hiệu.

Chính vì vậy, giai đoạn trước chuyến đi có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với quản trị thương hiệu điểm đến. Những thông điệp truyền thông không chỉ có nhiệm vụ thu hút sự chú ý mà còn phải phản ánh trung thực năng lực cung ứng và trải nghiệm thực tế của điểm đến. Nếu truyền thông tạo ra những lời hứa vượt quá khả năng đáp ứng, khoảng cách giữa kỳ vọng và trải nghiệm sẽ dẫn đến sự thất vọng, làm suy giảm mức độ hài lòng, niềm tin và danh tiếng của điểm đến. Ngược lại, khi hình ảnh truyền thông nhất quán với chất lượng dịch vụ và trải nghiệm thực tế, kỳ vọng của du khách được đáp ứng hoặc vượt qua, từ đó hình thành sự hài lòng, khuyến khích hành vi quay trở lại và tạo ra truyền miệng tích cực.

Nhật Bản là một ví dụ điển hình về việc quản trị hiệu quả giai đoạn trước chuyến đi. Quốc gia này xây dựng hệ thống thông tin du lịch đa ngôn ngữ đồng bộ, cung cấp bản đồ số, hướng dẫn sử dụng phương tiện giao thông công cộng, thông tin về điểm tham quan, văn hóa ứng xử và các ứng dụng du lịch chính thức giúp du khách dễ dàng lập kế hoạch và chuẩn bị cho chuyến đi. Nhờ giảm đáng kể sự bất định trước khi khởi hành, đồng thời cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác và nhất quán, Nhật Bản đã nâng cao niềm tin của du khách, tạo ra kỳ vọng phù hợp với trải nghiệm thực tế và góp phần củng cố hình ảnh của một điểm đến chuyên nghiệp, thân thiện và đáng tin cậy.

Giai đoạn trong trải nghiệm

Đây là giai đoạn tạo giá trị lớn nhất, nơi du khách đánh giá toàn bộ trải nghiệm tổng hợp chứ không từng dịch vụ riêng. Có sáu nhóm trải nghiệm: tiếp cận (sân bay, giao thông, biển chỉ dẫn), lưu trú, văn hóa, ẩm thực, cộng đồng và trải nghiệm số. Quan điểm hiện đại là thiết kế trải nghiệm (experience design) thay vì chỉ cung cấp dịch vụ, thiết kế hành trình, cảm xúc, câu

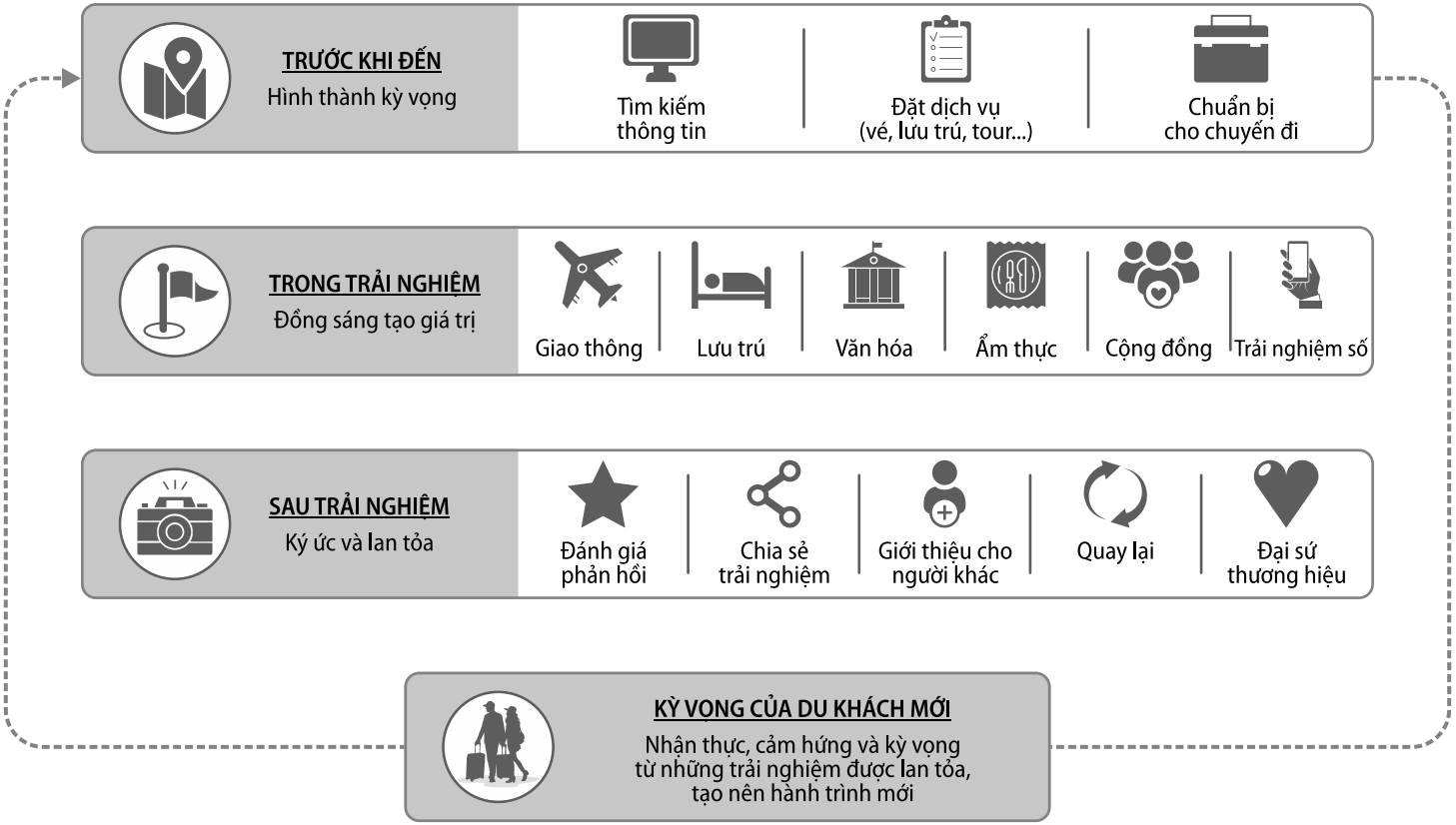
chuyện và ký ức. Theo logic trong dịch vụ, trải nghiệm được đồng sáng tạo giữa du khách, doanh nghiệp, cộng đồng, chính quyền và nền tảng số.

Một lớp học làm gốm tại Bát Tràng không chỉ mang lại sản phẩm lưu niệm mà tạo ra trải nghiệm tham gia, học hỏi và kết nối văn hóa, chính sự chủ động của du khách làm tăng giá trị. Nhiều nghiên cứu cho thấy ký ức chuyến đi chịu ảnh hưởng bởi cảm xúc, nụ cười của cư dân, một sự giúp đỡ bất ngờ, hơn là số lượng điểm tham quan.

Giai đoạn sau trải nghiệm

Trong thời đại số, hành trình chỉ thực sự kết thúc khi ký ức phai nhạt. Sau chuyến đi, du khách trải qua đánh giá, chia sẻ, đề xuất, quay trở lại, trở thành người quảng bá. Phần lớn truyền miệng nay diễn ra trực tuyến, một bài đánh giá tích cực có thể chạm tới hàng triệu người, nhưng một sự cố không được xử lý cũng lan nhanh không kém. Mục tiêu cao nhất là chuyển hóa du khách thành những đại sứ thương hiệu tự nguyện. Nhiều điểm đến còn duy trì quan hệ sau chuyến đi qua thư cảm ơn, khảo sát, chương trình khách hàng thân thiết và cộng đồng trực tuyến.

Từ góc độ quản trị, ba giai đoạn trên đây tạo thành một vòng lặp học hỏi liên tục, trong đó trải nghiệm của một du khách hôm nay định hình kỳ vọng của hàng trăm du khách ngày mai, cơ chế chuyển hóa trải nghiệm cá nhân thành danh tiếng của cả điểm đến.



Hình 2.2. Chuỗi trải nghiệm của điểm đến

2.5.3. Hệ sinh thái số của điểm đến

Nếu tài nguyên thiên nhiên là "phần cứng" thì hệ sinh thái số là "hệ thần kinh" kết nối cả hệ thống. Theo UN Tourism (2024), chuyển đổi số đã thành một trong những trụ cột quan trọng nhất của quản trị điểm đến hiện đại, OECD (2023) nhấn mạnh dữ liệu và nền tảng số đang thay đổi toàn bộ cách du khách tìm kiếm, lựa chọn và chia sẻ. Hệ sinh thái số gồm năm thành phần: nền tảng phân phối trực tuyến, mạng xã hội, trí tuệ nhân tạo, bản sao số và hệ thống thông minh hỗ trợ quản trị.

Nền tảng phân phối trực tuyến

Nền tảng phân phối trực tuyến (OTA, đặt phòng, đặt vé, gọi xe, thanh toán, đánh giá) kết nối trực tiếp nhà cung cấp với khách hàng, giảm chi phí giao dịch và mở rộng tiếp cận thị trường toàn cầu. Điểm đặc biệt, chúng không trực tiếp tạo ra dịch vụ nhưng điều phối dòng khách và dòng doanh thu của cả hệ sinh thái. Booking.com không sở hữu khách sạn, Airbnb không sở hữu nhà ở, Klook không sở hữu điểm tham quan, nhưng thuật toán của họ điều phối hàng triệu giao dịch mỗi ngày, làm thay đổi cán cân quyền lực trong chuỗi giá trị. Xu hướng mới là xây dựng Nền tảng số điểm đến, nền tảng số tích hợp của chính điểm đến, tạo "cửa ngõ số" duy nhất.

Mạng xã hội

Nếu Đại lý du lịch trực tuyến (Online Travel Agency - OTA) quyết định nơi khách đặt dịch vụ thì mạng xã hội quyết định nơi khách muốn đến. Hình ảnh điểm đến phần lớn hình thành trên Facebook, Instagram, TikTok, YouTube hay Xiaohongshu trước khi được cảm nhận ngoài đời thực. Mô hình chuyển từ truyền thông một chiều sang đồng sáng tạo nội dung, nơi bất kỳ du khách nào cũng có thể kể câu chuyện về điểm đến. Nội dung

do người dùng tạo (UGC) thường đáng tin hơn quảng cáo chính thức, đồng thời trở thành hệ thống cảm biến cho nhà quản trị.

Nhiều địa điểm tại Việt Nam như Hà Giang, Phú Quốc hay Mù Cang Chải tăng khách nhanh nhờ các video lan truyền trên TikTok thay vì các chiến dịch quảng bá truyền thống, minh chứng sức mạnh của truyền thông xã hội trong định hình lựa chọn điểm đến.

Trí tuệ nhân tạo (AI)

Nếu dữ liệu là "nguyên liệu" thì AI là "bộ não" biến dữ liệu thành quyết định. Trong hành trình du khách, AI gợi ý điểm đến và lập lịch trình trước chuyến đi, cung cấp chatbot đa ngôn ngữ và hướng dẫn viên ảo trong chuyến đi, phân tích phản hồi và cá nhân hóa chăm sóc sau chuyến đi. Với nhà quản trị, AI hỗ trợ dự báo lượng khách, tối ưu giao thông, phát hiện khủng hoảng và phân tích cảm xúc, chuyển quản trị từ phản ứng sang dự báo. AI không thay thế con người mà mở rộng năng lực của cả hệ sinh thái.

Bản sao số của điểm đến

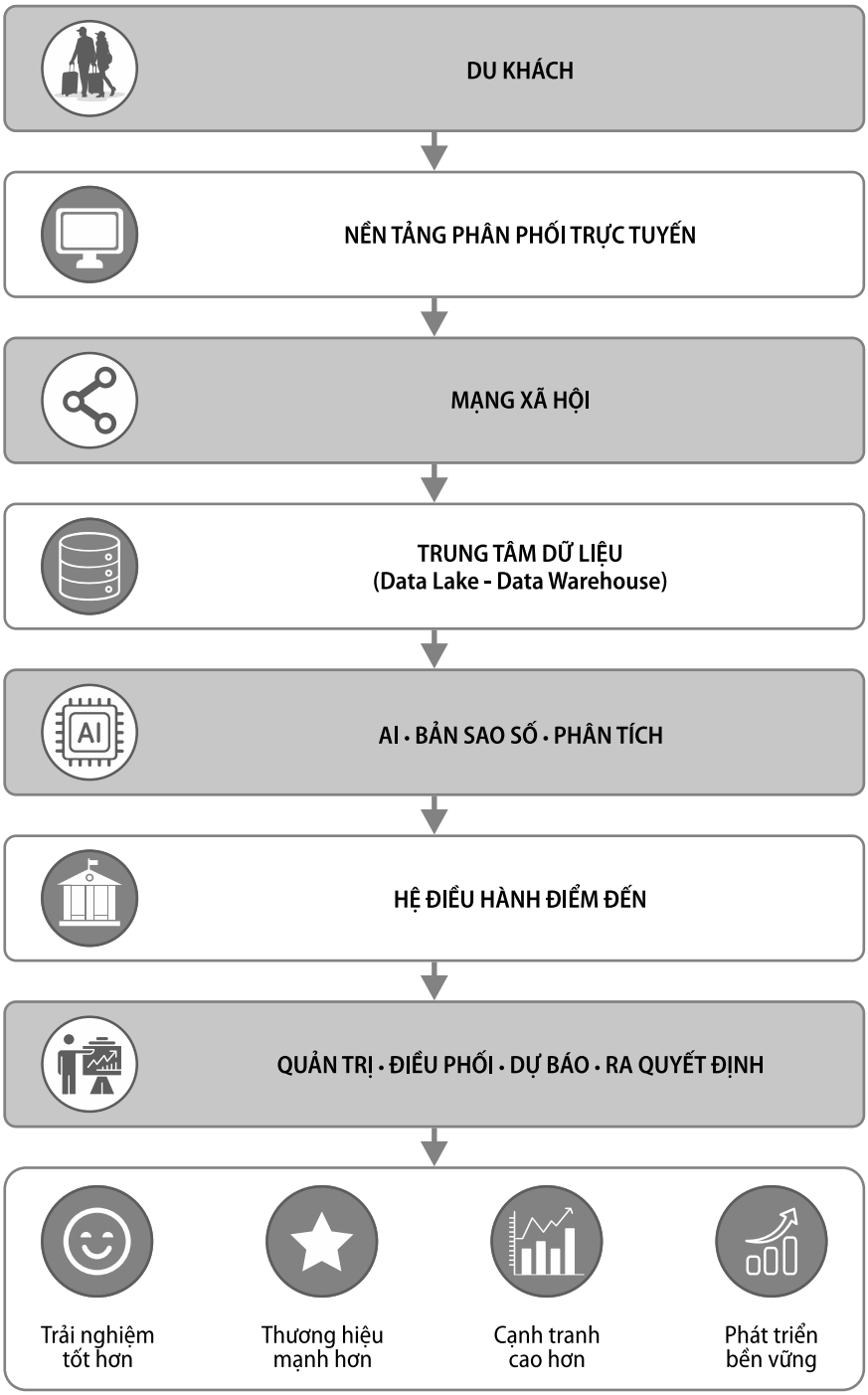
Bản sao số (Digital Twin) là mô hình ảo phản ánh trạng thái thế giới thực qua dữ liệu liên tục từ cảm biến IoT, camera, vệ tinh, GPS và mạng xã hội. Khác với bản đồ số, nó không chỉ mô tả vị trí mà mô phỏng hành vi và dự báo tương lai, hỗ trợ mô phỏng dòng khách, dự báo ùn tắc, đánh giá sức chứa và bảo tồn di sản.

Singapore, Helsinki và Thượng Hải đã triển khai Bản sao số để quản lý giao thông, quy hoạch và môi trường. Với điểm đến du lịch, công nghệ này hỗ trợ kiểm soát sức chứa tại khu di sản và điều phối dòng khách trong các sự kiện lớn.

Hệ thống thông minh hỗ trợ quản trị điểm đến

Đây là cấp độ cao nhất của chuyển đổi số, gồm năm lớp: thu thập dữ liệu (IoT, camera, OTA, GPS), tích hợp dữ liệu (data lake, data warehouse), phân tích (AI, học máy, trí tuệ kinh doanh), hỗ trợ quyết định (bảng điều khiển, cảnh báo sớm, mô phỏng kịch bản) và hành động (điều phối giao thông, quản lý lễ hội, xử lý khủng hoảng). Quá trình tạo giá trị của hệ thống quản trị có thể được mô tả như một chuỗi chuyển hóa liên tục, trong đó dữ liệu được chuyển thành thông tin, thông tin được phát triển thành tri thức, tri thức tạo nền tảng cho dự báo, dự báo hỗ trợ quyết định, quyết định dẫn đến hành động và hành động tạo ra giá trị.

Từ góc nhìn hệ sinh thái, có thể đề xuất khái niệm "Hệ điều hành điểm đến" như một khuôn khổ quản trị thế hệ mới. Đây là một nền tảng số tích hợp toàn diện, kết nối dữ liệu, nguồn lực, quy trình vận hành và các chủ thể tham gia vào một hệ thống thống nhất. Hệ điều hành này bao gồm các phân hệ chính như trung tâm dữ liệu, trung tâm quản lý trải nghiệm, trung tâm quản lý nguồn lực, trung tâm điều hành, hệ thống hỗ trợ ra quyết định thông minh và hệ sinh thái mở. Mô hình này chuyển vai trò của cơ quan quản lý từ người giám sát sang người điều phối hệ sinh thái, trong đó mọi hoạt động quản trị và quyết định đều được hỗ trợ bởi dữ liệu thời gian thực, trí tuệ nhân tạo và sự kết nối giữa các bên liên quan.



Hình 2.3. Kiến trúc hệ sinh thái số của điểm đến

2.5.4. Những xu hướng mới trong phát triển hệ sinh thái điểm đến

Trong bối cảnh kinh tế số và kinh tế tri thức, lợi thế cạnh tranh của một điểm đến không còn được quyết định chủ yếu bởi quy mô tài nguyên thiên nhiên, vị trí địa lý hay mức độ đầu tư hạ tầng. Thay vào đó, năng lực cạnh tranh ngày càng phụ thuộc vào khả năng tạo ra giá trị một cách liên tục thông qua đổi mới sáng tạo, ứng dụng công nghệ số, tích hợp nguồn lực và sự tham gia tích cực của cộng đồng cùng các bên liên quan. Điều này phản ánh sự chuyển dịch từ tư duy phát triển dựa trên nguồn lực sang tư duy phát triển dựa trên hệ sinh thái và đồng sáng tạo giá trị.

Theo đó, tư duy phát triển điểm đến cũng đã trải qua một quá trình tiến hóa rõ rệt. Ban đầu, trọng tâm là phát triển các điểm tham quan riêng lẻ nhằm khai thác tài nguyên du lịch. Khi nhu cầu của du khách ngày càng đa dạng, cách tiếp cận mở rộng sang phát triển điểm đến như một tổ hợp các dịch vụ và trải nghiệm. Tiếp theo, các địa phương chú trọng xây dựng thương hiệu điểm đến nhằm tạo sự khác biệt và nâng cao khả năng cạnh tranh trong tâm trí du khách. Trên nền tảng đó, tư duy hiện đại coi hệ sinh thái điểm đến là đơn vị phát triển cốt lõi, trong đó các chủ thể, nguồn lực và dòng giá trị được kết nối để cùng tạo ra trải nghiệm và giá trị. Mục tiêu cuối cùng không chỉ là phát triển du lịch mà là hình thành nền kinh tế điểm đến, nơi thương hiệu, danh tiếng, đổi mới sáng tạo và hệ sinh thái trở thành động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và nâng cao chất lượng sống của cộng đồng địa phương.

Quá trình chuyển dịch này được thúc đẩy bởi năm xu hướng phát triển lớn của ngành du lịch và quản trị điểm đến. Đây không phải là năm xu hướng tồn tại độc lập mà là năm tầng

phát triển kế tiếp nhau, phản ánh sự trưởng thành của tư duy quản trị điểm đến. Điểm khởi đầu là điểm đến thông minh, với việc ứng dụng dữ liệu và công nghệ số để nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng dịch vụ. Trên nền tảng đó, tư duy du lịch tái tạo hướng đến việc tạo ra giá trị lâu dài cho môi trường, văn hóa và cộng đồng. Tiếp theo là kinh tế trải nghiệm, trong đó trọng tâm chuyển từ cung cấp dịch vụ sang thiết kế những trải nghiệm có ý nghĩa và mang tính cá nhân hóa. Khi trải nghiệm được lưu giữ trong tâm trí du khách, chúng trở thành nền tảng của kinh tế ký ức, nơi những cảm xúc và câu chuyện được chuyển hóa thành lòng trung thành, truyền miệng tích cực và danh tiếng điểm đến. Ở tầng phát triển cao nhất là nền kinh tế điểm đến, trong đó toàn bộ hệ sinh thái vận hành như một hệ thống đồng sáng tạo giá trị, chuyển hóa tài nguyên, tri thức, công nghệ và thương hiệu thành năng lực cạnh tranh và tăng trưởng kinh tế bền vững.

Điểm đến thông minh

Theo Buhalis và Amaranggana (2015), điểm đến thông minh dùng công nghệ, dữ liệu và đổi mới để nâng cao trải nghiệm du khách, cải thiện chất lượng sống của cư dân và tăng hiệu quả quản trị. "Thông minh" không đồng nghĩa với lắp nhiều thiết bị, một điểm đến chỉ thực sự thông minh khi dữ liệu được chuyển hóa thành quyết định. Nó dựa trên bốn trụ cột: hạ tầng số, dữ liệu thông minh, quản trị thông minh (chuyển từ xử lý sự việc đã xảy ra sang dự báo trước) và trải nghiệm thông minh.

Chương trình Smart Nation của Singapore tích hợp dữ liệu phục vụ giao thông, môi trường và quản trị du lịch. Thành phố Benidorm (Tây Ban Nha) được UN Tourism xem là mô hình điểm đến thông minh tiêu biểu nhờ kết hợp dữ liệu thời gian thực với quản trị điểm đến.

Du lịch tái tạo

Nếu du lịch bền vững hướng tới giảm thiểu tác động tiêu cực, thì du lịch tái tạo (regenerative tourism) hướng tới mục tiêu cao hơn, làm cho điểm đến tốt đẹp hơn sau mỗi hoạt động du lịch (Bellato và cộng sự, 2023). Có thể hình dung ba cấp độ:

Bảng 2.2. So sánh du lịch bền vững và du lịch tái tạo

Cách tiếp cận	Mục tiêu
Du lịch đại chúng	Khai thác tài nguyên
Du lịch bền vững	Giảm tác động tiêu cực
Du lịch tái tạo	Phục hồi và gia tăng giá trị

Tại New Zealand, nhiều chương trình khuyến khích du khách trồng cây, phục hồi rừng, bảo tồn đa dạng sinh học và tìm hiểu văn hóa Māori. Giá trị chuyến đi không chỉ nằm ở trải nghiệm cá nhân mà ở đóng góp tích cực cho cộng đồng và môi trường. Trong tương lai, thành công của điểm đến không nên chỉ đo bằng lượt khách và doanh thu mà còn bằng diện tích sinh thái được phục hồi và thu nhập của cộng đồng.

Kinh tế trải nghiệm

Pine và Gilmore (1999) cho rằng trải nghiệm là một cấp độ giá trị kinh tế mới, vượt lên hàng hóa và dịch vụ. Trong bối cảnh điểm đến, du khách không mua quyền tiếp cận một địa điểm, mà tìm kiếm những trải nghiệm đáng nhớ, có ý nghĩa và khác biệt. Vì vậy, giá trị của điểm đến có thể phát triển theo một chuỗi: từ tài nguyên, sản phẩm, dịch vụ, trải nghiệm, ký ức, lòng trung thành.

Một trải nghiệm điểm đến có giá trị thường mang tính cá nhân, khuyến khích sự tham gia của du khách, tạo cảm xúc, có câu chuyện rõ ràng, khó sao chép và dễ được chia sẻ. Chẳng hạn, hai địa phương cùng sở hữu cảnh quan cánh đồng lúa. Tuy nhiên, nếu một nơi chỉ cho khách tham quan và chụp ảnh, còn nơi kia tổ chức cho du khách gặt lúa cùng nông dân, nấu cơm bằng bếp củi, nghe kể chuyện làng và lưu trú tại nhà dân, thì giá trị tạo ra sẽ rất khác nhau. Trường hợp thứ hai không chỉ cung cấp cảnh quan để ngắm nhìn, mà còn tạo ra trải nghiệm sống động, cảm xúc và ký ức cá nhân. Chính những yếu tố này làm tăng khả năng khác biệt hoá và xây dựng thương hiệu cho điểm đến.

Kinh tế ký ức

Nếu kinh tế trải nghiệm tạo cảm xúc trong hiện tại thì kinh tế ký ức (memory economy) hướng đến những ký ức có giá trị lâu dài. Tâm lý học cho thấy con người thường không ghi nhớ toàn bộ trải nghiệm một cách đầy đủ, mà có xu hướng nhớ rõ nhất những khoảnh khắc cao trào, cảm xúc mạnh và cách trải nghiệm kết thúc. Đây là logic của quy tắc Đỉnh - Kết thúc (Peak - End Rule) do Kahneman và Fredrickson (1993) phát triển. Vì vậy, điểm đến không chỉ cần cung cấp nhiều dịch vụ, mà cần chủ động thiết kế những "khoảnh khắc đáng nhớ" trong hành trình của du khách. Những khoảnh khắc này có thể tạo ra cảm xúc, được lưu giữ thành ký ức, kể lại thành câu chuyện, lan tỏa qua chia sẻ và dần tích lũy thành danh tiếng, từ đó góp phần củng cố thương hiệu điểm đến.

Chẳng hạn, nhiều du khách nhớ Kyoto không chỉ vì hệ thống các ngôi chùa cổ mà vì khoảnh khắc được mặc kimono đi giữa mùa hoa anh đào, nhiều người nhớ Hội An bởi những đêm phố cổ rực sáng đèn lồng hơn là từng công trình riêng lẻ. Chính những ký ức giàu cảm xúc ấy nuôi dưỡng truyền miệng tích cực, sự gắn bó và khả năng quay trở lại của du khách.

Nền kinh tế điểm đến

Nền kinh tế điểm đến (destination economy) là giai đoạn phát triển cao nhất, nơi điểm đến không còn là địa điểm phục vụ du lịch mà là một hệ sinh thái kinh tế tích hợp du lịch, đầu tư, đổi mới, văn hóa, giáo dục, thương mại và chất lượng sống cùng tạo giá trị. Nó gồm ít nhất tám cấu phần: kinh tế du lịch, sáng tạo, văn hóa, số, tri thức, đầu tư, cộng đồng và dữ liệu, liên kết qua một hệ sinh thái chung thay vì phát triển theo từng ngành độc lập.

Có thể đề xuất một mô hình chuyển hóa giá trị của điểm đến, theo đó nguồn lực không trực tiếp tạo ra giá trị mà phải được tích hợp trong một hệ sinh thái hiệu quả, hệ sinh thái thúc đẩy quá trình đồng sáng tạo giá trị, tạo nên trải nghiệm của du khách và các bên liên quan, trải nghiệm được lưu giữ thành ký ức, ký ức góp phần hình thành thương hiệu, thương hiệu được củng cố thành danh tiếng, danh tiếng nâng cao năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh cuối cùng được chuyển hóa thành nền kinh tế điểm đến. Khác với các mô hình truyền thống chỉ dừng ở "thương hiệu điểm đến", mô hình này đặt nền kinh tế điểm đến làm kết quả cuối cùng. Thương hiệu, vì thế, không phải đích đến mà là cơ chế chuyển hóa giá trị, biến tài nguyên, trải nghiệm và danh tiếng thành tăng trưởng kinh tế, đổi mới, chất lượng sống và năng lực cạnh tranh bền vững.

Năm xu hướng trên phản ánh một thay đổi căn bản từ quản lý các yếu tố hữu hình sang quản trị các dòng giá trị vô hình, từ tối đa hóa lượng khách sang tối đa hóa giá trị hệ sinh thái, từ phát triển ngành du lịch sang kiến tạo nền kinh tế điểm đến.

2.6. TỪ HỆ SINH THÁI ĐẾN THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Phần này trả lời câu hỏi cốt lõi hơn, bằng cơ chế nào một hệ sinh thái lại chuyển hóa thành thương hiệu trong tâm trí du khách? Các nghiên cứu hiện đại đều chỉ ra rằng thương hiệu không phải điểm khởi đầu mà là kết quả cuối cùng của quá trình tạo giá trị. Một điểm đến chỉ thực sự có thương hiệu khi hệ sinh thái của nó liên tục tạo ra trải nghiệm tích cực, được lưu giữ trong trí nhớ và dần hình thành nhận thức chung.

Từ góc nhìn hệ sinh thái, quá trình hình thành giá trị của điểm đến có thể được khái quát như một chuỗi chuyển hóa liên tục, trong đó hệ sinh thái tạo ra trải nghiệm, trải nghiệm hình thành nhận thức, nhận thức phát triển thành thương hiệu, thương hiệu được tích lũy thành danh tiếng, danh tiếng nâng cao năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh cuối cùng được chuyển hóa thành nền kinh tế điểm đến. Chuỗi chuyển hóa này nhấn mạnh rằng thương hiệu không phải là điểm khởi đầu của quá trình phát triển mà là kết quả của sự vận hành hiệu quả của toàn bộ hệ sinh thái.

Một trong những đóng góp quan trọng của chương này là làm rõ khoảng trống nghiên cứu còn tồn tại trong lĩnh vực thương hiệu điểm đến. Phần lớn các nghiên cứu về thương hiệu điểm đến tập trung vào việc phân tích hình ảnh, bản sắc, tài sản thương hiệu và các công cụ truyền thông, qua đó xem thương hiệu như một kết quả của hoạt động marketing hoặc như một tài sản cần được quản trị. Trong khi đó, các nghiên cứu về hệ sinh thái điểm đến lại chú trọng cấu trúc, cơ chế phối hợp giữa các chủ thể, sự tích hợp nguồn lực và quá trình đồng sáng tạo giá trị, nhưng thường dừng lại trước khi giải thích cách những giá trị đó được chuyển hóa thành thương hiệu trong tâm trí các bên liên quan.

Do đó, vẫn còn thiếu một khung lý thuyết có khả năng kết nối hai dòng nghiên cứu này, giải thích đầy đủ cơ chế chuyển hóa từ hệ sinh thái điểm đến sang thương hiệu điểm đến. Nội dung của phần sau được xây dựng nhằm lấp đầy khoảng trống đó bằng cách làm rõ ba mắt xích cốt lõi của quá trình chuyển hóa: hệ sinh thái tạo ra trải nghiệm, trải nghiệm hình thành nhận thức và nhận thức phát triển thành thương hiệu. Cách tiếp cận này không chỉ kết nối tư duy hệ sinh thái với lý thuyết thương hiệu điểm đến mà còn đặt nền tảng lý luận cho các chương tiếp theo, trong đó thương hiệu được xem là kết quả của quá trình đồng sáng tạo giá trị trong toàn bộ hệ sinh thái, chứ không đơn thuần là sản phẩm của hoạt động truyền thông hay quảng bá.

2.6.1. Hệ sinh thái tạo ra trải nghiệm

Điểm đến không trực tiếp tạo ra thương hiệu. Thứ nó thực sự tạo ra là hàng triệu trải nghiệm nhỏ, hình thành qua sự phối hợp của cả hệ sinh thái.

Một chuyến du lịch ba ngày tại Huế không chỉ gồm tham quan Đại Nội. Suốt hành trình, du khách tương tác với đặt vé máy bay, tìm kiếm thông tin, khách sạn, nhà hàng, hướng dẫn viên, taxi, bảo tàng, quán cà phê, hệ thống thanh toán, bảng chỉ dẫn, người dân địa phương, mạng xã hội và dịch vụ hậu mãi. Không thành phần nào đủ sức tạo nên thương hiệu Huế, nhưng tổng hòa của tất cả các tương tác lại tạo nên trải nghiệm về Huế.

Điều này lý giải vì sao cùng một cảnh quan hay di tích, hai điểm đến lại nhận đánh giá hoàn toàn khác nhau. Khác biệt không nằm ở tài nguyên mà ở khả năng điều phối hệ sinh thái. Kyoto không có nhiều di sản hơn Rome, Singapore không giàu

tài nguyên thiên nhiên hơn nhiều nước Đông Nam Á nhưng cả hai đều dựng được trải nghiệm cực kỳ nhất quán từ sân bay, giao thông, an toàn đến truyền thông. Có thể diễn đạt gọn là chất lượng trải nghiệm xấp xỉ mức độ phối hợp của toàn hệ sinh thái.

2.6.2. Trải nghiệm tạo ra nhận thức

Nếu trải nghiệm là đầu vào thì nhận thức là kết quả đầu tiên. Con người không ghi nhớ toàn bộ chuyến đi mà chủ yếu lưu giữ cảm xúc mạnh, những khoảnh khắc đáng nhớ và cách trải nghiệm kết thúc, điều Kahneman & Fredrickson (1993) gọi là Quy tắc Đỉnh cao - Kết thúc (Peak - End Rule), con người không đánh giá một trải nghiệm bằng tổng hợp tất cả các khoảnh khắc đã trải qua mà chủ yếu dựa trên khoảnh khắc tạo cảm xúc mạnh nhất và ấn tượng ở thời điểm kết thúc. Đối với điểm đến, điều này hàm ý rằng việc thiết kế những trải nghiệm mang tính biểu tượng cùng một kết thúc thuận lợi và đáng nhớ có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến ký ức, mức độ hài lòng, ý định quay trở lại và hành vi giới thiệu điểm đến cho người khác, ngay cả khi vẫn tồn tại một số bất tiện nhỏ trong suốt hành trình.

Một khách sạn sang trọng nhưng thủ tục trả phòng kéo dài có thể khiến cả kỳ nghỉ bị đánh giá thấp, ngược lại, một điểm đến bình thường nhưng có cộng đồng thân thiện và kết thúc tuyệt vời lại để lại ký ức tích cực. Thương hiệu, vì thế, được xây trong trí nhớ chứ không trên quảng cáo.

Nhận thức hình thành qua ba lớp: nhận thức chức năng (thuận tiện, an toàn, sạch, đáng tiền), nhận thức cảm xúc (thư giãn, hạnh phúc, được chào đón) và nhận thức biểu tượng, khi điểm đến trở thành biểu tượng cho một phong cách sống hay

giá trị văn hóa, Paris gắn với sự lãng mạn, Kyoto với tinh thần Nhật Bản, Thụy Sĩ với sự tin cậy. Trong thời đại số, nhận thức còn được khuếch đại bởi mạng xã hội, trải nghiệm của một người có thể ảnh hưởng đến hàng triệu người khác, khiến quản trị trải nghiệm trở thành quản trị dữ liệu và danh tiếng theo thời gian thực.

2.6.3. Nhận thức tạo ra thương hiệu

Thương hiệu điểm đến không phải logo, slogan, video hay bộ nhận diện, đó chỉ là phương tiện truyền thông. Bản thân thương hiệu tồn tại trong tâm trí con người. Theo Aaker (1996), thương hiệu là tập hợp các liên tưởng mà khách hàng gắn với một đối tượng, Keller (1993) cho rằng tài sản thương hiệu hình thành từ kiến thức thương hiệu, mức độ nhận biết và hệ thống liên tưởng trong trí nhớ, còn Anholt (2005) nhấn mạnh hình ảnh một quốc gia không thể tạo ra bằng quảng cáo đơn thuần mà phải phản ánh những gì nơi đó thực sự làm. Do đó, thương hiệu chính là nhận thức tích lũy của xã hội về điểm đến, được xây qua hàng triệu trải nghiệm và không thể "thiết kế" bằng truyền thông nếu trải nghiệm thực tế không tương xứng.

Một thương hiệu mạnh luôn có bản sắc rõ ràng, hình ảnh nhất quán, kỳ vọng ổn định và lời hứa luôn được thực hiện, điều chỉ xảy ra khi hệ sinh thái hoạt động nhất quán. Nếu mỗi doanh nghiệp phục vụ một kiểu và mỗi chiến dịch phát một thông điệp khác nhau, thương hiệu sẽ phân mảnh. Xây dựng thương hiệu, xét cho cùng, là xây dựng sự đồng bộ của toàn hệ sinh thái.

2.6.4. Mô hình Hệ sinh thái Thương hiệu Điểm đến

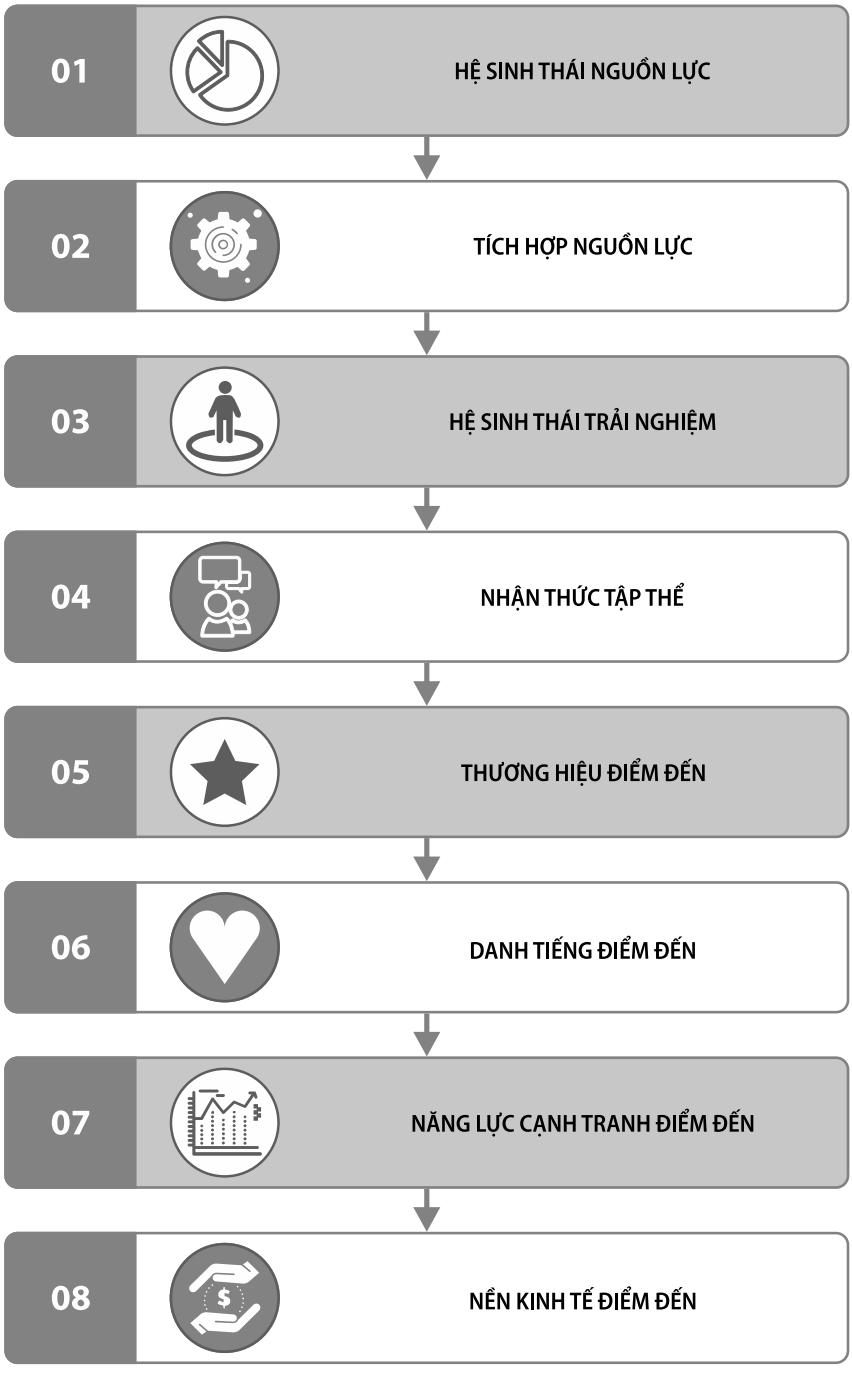
Toàn bộ lập luận có thể được đóng khung thành một mô hình lý thuyết tổng hợp mà nhóm tác giả gọi là Mô hình Hệ sinh thái Thương hiệu điểm đến (Destination Brand Ecosystem Model). Mô hình này khác biệt ở chỗ nó không mô tả hệ sinh thái theo chiều ngang, như một tập hợp các thành phần song song, mà theo chiều dọc, như một chuỗi chuyển hóa giá trị gồm tám cấp bậc kế tiếp, mỗi cấp là đầu vào của cấp sau.

Điểm khởi đầu là Hệ sinh thái Nguồn lực gồm toàn bộ tài nguyên tự nhiên, văn hóa, con người, thể chế và dữ liệu. Qua tích hợp nguồn lực, chúng được kết nối để hình thành Hệ sinh thái Trải nghiệm. Trải nghiệm tích lũy trong tâm trí tạo nên Nhận thức tập thể, nhận thức ổn định và chia sẻ rộng kết tinh thành Thương hiệu điểm đến, thương hiệu được kiểm chứng qua thời gian trở thành danh tiếng, danh tiếng tạo năng lực cạnh tranh và điểm tới cuối cùng là nền kinh tế điểm đến. *(Xem Hình 2.4. Mô hình Hệ sinh thái Thương hiệu điểm đến)*

Chương 2 đã chuyển trọng tâm từ cách tiếp cận dựa trên tài nguyên sang cách tiếp cận dựa trên hệ sinh thái. Nếu các mô hình truyền thống coi tài nguyên là nền tảng của sức hấp dẫn, thì tư duy hiện đại khẳng định giá trị chỉ xuất hiện khi các nguồn lực được kết nối, điều phối và đồng sáng tạo trong một hệ sinh thái vận hành hiệu quả. Hệ sinh thái điểm đến, do đó, không phải tập hợp đơn thuần của các chủ thể mà là một mạng lưới quan hệ hợp tác, các dòng chảy nguồn lực và cơ chế phối hợp nhằm tạo ra trải nghiệm liền mạch. Chính trải nghiệm ấy là cầu nối chuyển hóa giá trị hữu hình thành vô hình, từ cảm nhận cá nhân đến nhận thức tập thể, từ nhận thức đến thương hiệu, từ thương hiệu đến danh tiếng, năng lực cạnh tranh và cuối cùng là nền kinh tế điểm đến.

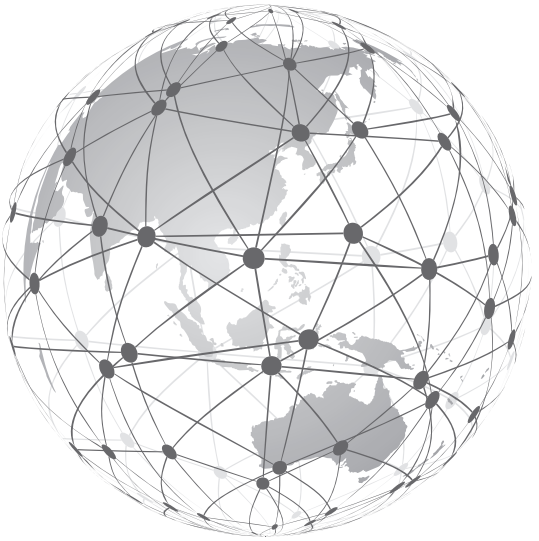
Toàn bộ nội dung chương có thể được khái quát bằng một chuỗi chuyển hóa giá trị, trong đó nguồn lực là nền tảng của hệ sinh thái, hệ sinh thái tạo điều kiện cho đồng sáng tạo giá trị, đồng sáng tạo tạo ra trải nghiệm, trải nghiệm hình thành nhận thức, nhận thức tạo nên thương hiệu, thương hiệu được củng cố thành danh tiếng, danh tiếng trở thành nguồn gốc của năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh cuối cùng tạo ra nền kinh tế điểm đến. Chuỗi này cũng là luận điểm trung tâm của cuốn sách, thương hiệu không phải kết quả của các hoạt động truyền thông đơn lẻ mà là sự kết tinh của cả hệ sinh thái trong quá trình tạo lập và chuyển hóa giá trị. Điều đó đặt ra yêu cầu mới đối với quản trị điểm đến, thay vì tập trung "quảng bá hình ảnh", các nhà quản trị cần kiến tạo một hệ sinh thái có khả năng tạo ra trải nghiệm vượt trội, nhất quán và bền vững.

Trong nền kinh tế trải nghiệm, điểm đến không cạnh tranh bằng tài nguyên, mà cạnh tranh bằng năng lực tổ chức một hệ sinh thái có khả năng tạo ra giá trị. Tài nguyên có thể được sao chép, trải nghiệm có thể bị bắt chước, nhưng một hệ sinh thái trưởng thành - nơi chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng, nhà đầu tư, tổ chức tri thức và du khách phối hợp hiệu quả với nhau, thì rất khó sao chép. Vì vậy, nguồn gốc sâu xa của thương hiệu và năng lực cạnh tranh điểm đến không chỉ nằm ở tài nguyên hay chiến dịch truyền thông, mà nằm ở chất lượng vận hành của toàn bộ hệ sinh thái. Thương hiệu, theo nghĩa đó, không phải là lớp sơn phủ lên sau cùng, nó đã bắt đầu hình thành ngay từ quyết định đầu tiên về cách điểm đến được quy hoạch, quản trị, tổ chức trải nghiệm và kết nối các chủ thể trong hệ sinh thái.



Hình 2.4. Mô hình Hệ sinh thái Thương hiệu Điểm đến

Nguồn: Đề xuất của tác giả.



CHƯƠNG 3.

TỪ TRẢI NGHIỆM ĐẾN THƯƠNG HIỆU TRONG TÂM TRÍ DU KHÁCH









Nếu Chương 1 lý giải điểm đến là gì và thương hiệu điểm đến hình thành ra sao dưới góc nhìn marketing và Chương 2 chứng minh rằng thương hiệu không thể được tạo ra chỉ bằng truyền thông mà phải được nuôi dưỡng từ cả hệ sinh thái, thì Chương 3 trả lời một câu hỏi cốt lõi hơn, "vì sao cùng một trải nghiệm, mỗi du khách lại hình thành những nhận thức, cảm xúc và ký ức khác nhau về cùng một điểm đến?".

Câu trả lời bắt đầu từ một sự thật giản dị nhưng dễ bị bỏ qua, thương hiệu điểm đến không tồn tại như một thực thể vật chất, mà tồn tại trong tâm trí du khách. Những công trình kiến trúc, cảnh quan, lễ hội hay món ăn chỉ là các kích thích bên ngoài. Chúng chỉ trở thành thương hiệu khi được con người tiếp nhận, diễn giải, gắn với cảm xúc và lưu thành ký ức. Giữa những gì điểm đến cung cấp và thương hiệu mà điểm đến sở hữu luôn có một quá trình chuyển hóa mang bản chất tâm lý.

Suốt nhiều thập niên, các dòng nghiên cứu về hành vi du khách, hình ảnh điểm đến, kinh tế trải nghiệm, logic trọng dịch vụ và tâm lý học nhận thức đã lần lượt soi sáng quá trình ấy. Từ Gunn (1972), Crompton (1979), đến Baloglu (1999), từ Pine và Gilmore (1999) đến Vargo và Lusch (2004) , từ Kahneman & Fredrickson (1993) đến Norman (2004), các học giả đều đi tới một kết luận chung: quyết định lựa chọn điểm đến không dựa thuần túy trên thuộc tính vật chất, mà chịu chi phối đồng thời của động cơ, kỳ vọng, cảm xúc, giá trị cảm nhận, ký ức và tương tác xã hội. Chính những yếu tố vô hình đó quyết định một điểm đến có được ghi nhớ, yêu thích, giới thiệu hay quay lại hay không. Từ đó rút ra một hàm ý sắc bén cho quản trị, điểm đến không thể trực tiếp "xây" thương hiệu trong đầu du khách, mà chỉ có thể thiết kế các điều kiện để quá trình hình thành thương hiệu diễn ra theo hướng mong muốn. Thương hiệu là sản phẩm của nhận thức nhiều hơn của truyền thông, của trải nghiệm nhiều hơn của quảng bá và của ký ức nhiều hơn của thông tin.

Trên tinh thần đó, chương này tiếp cận thương hiệu điểm đến bằng công cụ của khoa học hành vi và tâm lý học tiêu dùng, triển khai đúng theo trình tự hình thành thương hiệu trong tâm trí một du khách, từ nhu cầu và động cơ đến quyết định lựa chọn, qua hình ảnh và kỳ vọng trước chuyến đi, rồi vai trò của trải nghiệm, cảm xúc và ký ức, cuối cùng là cách những ký ức tích cực chuyển hóa thành niềm tin, lòng trung thành, truyền miệng và tài sản thương hiệu.

Khác với nhiều mô hình truyền thống xem thương hiệu điểm đến chủ yếu là kết quả của các hoạt động marketing và truyền thông, chương này tiếp cận thương hiệu từ góc độ quá trình chuyển hóa tâm lý của du khách. Theo cách tiếp cận này, thương hiệu không được hình thành ngay từ các thông điệp quảng bá

mà là kết quả của một chuỗi chuyển hóa liên tục trong tâm trí du khách. Quá trình đó bắt đầu từ nhu cầu, phát triển thành động cơ, tác động đến nhận thức và kỳ vọng trước chuyến đi, trong quá trình trải nghiệm, các tương tác với điểm đến tạo ra cảm xúc, cảm xúc được lưu giữ thành ký ức, ký ức dần hình thành niềm tin và niềm tin tích lũy theo thời gian trở thành thương hiệu điểm đến. Như vậy, thương hiệu được xem là kết quả của toàn bộ quá trình nhận thức và trải nghiệm, chứ không chỉ là sản phẩm của hoạt động truyền thông.

Theo logic đó, Chương 3 đóng vai trò là cầu nối giữa tư duy hệ sinh thái được trình bày ở Chương 2 và các nội dung về xây dựng, quản trị và phát triển thương hiệu trong các chương tiếp theo. Nếu Chương 2 tập trung giải thích điểm đến tạo ra giá trị và trải nghiệm thông qua sự vận hành của hệ sinh thái như thế nào, thì Chương 3 tiếp tục làm rõ trải nghiệm đó được chuyển hóa thành nhận thức, cảm xúc, ký ức, niềm tin và cuối cùng là thương hiệu trong tâm trí du khách ra sao. Chương này giải thích cơ chế tâm lý kết nối giữa giá trị được tạo ra trong hệ sinh thái và giá trị được cảm nhận trong tâm trí khách hàng.

Với cách tiếp cận này, Chương 3 lấp đầy khoảng trống giữa nghiên cứu về hệ sinh thái điểm đến và nghiên cứu về thương hiệu điểm đến, đồng thời đặt nền tảng lý luận cho toàn bộ phần còn lại của cuốn sách. Từ đây, thương hiệu điểm đến được nhìn nhận không phải là điểm khởi đầu của hoạt động marketing mà là kết quả của quá trình chuyển hóa giá trị, trong đó hệ sinh thái tạo ra trải nghiệm, trải nghiệm hình thành nhận thức và cảm xúc, nhận thức và cảm xúc được tích lũy thành ký ức và niềm tin, còn niềm tin chính là nền tảng bền vững để hình thành thương hiệu, danh tiếng và năng lực cạnh tranh của điểm đến.

3.1. HÀNH VI LỰA CHỌN ĐIỂM ĐẾN CỦA DU KHÁCH

Mọi thương hiệu điểm đến đều khởi sinh từ một quyết định của con người "quyết định đi đâu?". Để hiểu thương hiệu hình thành ra sao, trước hết phải hiểu du khách lựa chọn thế nào, điều gì thôi thúc họ lên đường, họ cân nhắc những gì và vì sao rốt cuộc một cái tên được chọn trong khi hàng chục cái tên khác bị loại. Mục này phân tích bản chất của du lịch như một hành vi tiêu dùng trải nghiệm, động cơ đằng sau chuyến đi, các yếu tố chi phối quyết định, quy trình ra quyết định và những mô hình lý thuyết giải thích hành vi ấy.

3.1.1. Bản chất của hành vi tiêu dùng du lịch

Du lịch như một hành vi tiêu dùng trải nghiệm

Marketing cổ điển hình dung tiêu dùng là việc chọn và dùng một hàng hóa để thỏa mãn một nhu cầu xác định, với giá trị đo bằng các thuộc tính hữu hình như chất lượng, công năng, độ bền và giá cả. Khung ấy vận hành tốt với chiếc điện thoại hay chiếc xe, nhưng đuối sức trước du lịch. Thứ du khách "mua" không phải một vật thể mà là một chuỗi trải nghiệm tổng hợp bao gồm cảm xúc, ký ức, tương tác xã hội và ý nghĩa cá nhân. Du lịch, vì thế, là một trong những hình thức tiêu dùng trải nghiệm điển hình nhất của nền kinh tế hiện đại.

Khái niệm tiêu dùng trải nghiệm (experiential consumption) được Holbrook và Hirschman đặt nền tảng năm 1982, khi hai ông lập luận rằng tiêu dùng không chỉ là giải quyết vấn đề một cách lý trí mà còn là hoạt động hưởng thụ, cảm xúc, tưởng tượng và biểu tượng. Cuối thập niên 1990, Pine và Gilmore (1999) nâng ý tưởng ấy thành học thuyết Kinh tế trải nghiệm, mô tả nền kinh tế tiến

hóa qua bốn nấc (hàng hóa, sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm), trong đó doanh nghiệp cạnh tranh không còn bằng chất lượng dịch vụ mà bằng khả năng dệt nên những trải nghiệm đáng nhớ.

Không lĩnh vực nào minh họa điều này rõ hơn du lịch. Một chuyến đi không để lại tài sản vật chất, giá trị của nó không nằm ở tấm vé máy bay, phòng khách sạn hay bữa ăn, mà ở toàn bộ hành trình khám phá và cảm nhận. Điều đó khiến hành vi tiêu dùng du lịch khác biệt trên bốn phương diện.

Thứ nhất, sản phẩm du lịch mang tính vô hình rất cao, trước khi khởi hành, du khách không thể kiểm tra chất lượng như thử một món hàng, mà phải dựa vào hình ảnh, đánh giá trực tuyến, lời giới thiệu và danh tiếng thương hiệu để hình thành kỳ vọng, đây chính là lý do thương hiệu điểm đến có vai trò đặc biệt trong việc giảm rủi ro cảm nhận. *Thứ hai*, sản xuất và tiêu dùng diễn ra đồng thời, một lễ hội hay chuyến chèo thuyền chỉ thực sự tồn tại khi có mặt du khách. *Thứ ba*, trải nghiệm mang tính cá nhân hóa cao độ, hai người cùng ở một khách sạn, cùng thăm một di sản, vẫn mang về hai cảm nhận khác nhau. *Thứ tư*, giá trị không kết thúc khi chuyến đi kết thúc, phần lớn nó được tái tạo sau đó qua ký ức, câu chuyện và những bài đăng trên mạng xã hội, có thể tiếp tục sinh lợi trong nhiều năm.

Hành vi tiêu dùng du lịch còn mang bản chất biểu tượng. Du khách không chỉ đến một nơi để "xem" mà để "trở thành". Chinh phục đỉnh Phú Sĩ, ngắm cực quang ở Iceland, hành hương về Mecca hay hòa vào Carnival ở Rio đều vượt lên hoạt động tham quan đơn thuần, chúng góp phần định hình bản sắc, phong cách sống và hệ giá trị của mỗi người. Trong thời đại mạng xã hội, giá trị biểu tượng ấy càng đậm nét khi mỗi chuyến đi được chia sẻ như một phần của bản sắc số.

Kyoto là minh chứng kinh điển. Thành công của cố đô Nhật Bản không đến từ việc sở hữu nhiều chùa chiền hơn nơi khác, mà từ khả năng dệt một hành trình trải nghiệm thống nhất gồm cả kiến trúc, trà đạo, ẩm thực, lễ hội, kimono, cách người dân ứng xử và cả cảnh quan đô thị cùng kể một câu chuyện về "Nhật Bản truyền thống". Thứ du khách mang về không phải những bức ảnh chùa, mà cảm giác đã thực sự sống trong một không gian văn hóa. Chính ký ức ấy biến Kyoto thành biểu tượng của bản sắc Nhật trong tâm trí hàng triệu người.

Từ góc độ thương hiệu, cách nhìn này đảo ngược trọng tâm quản trị. Nếu trước đây nhà quản lý dồn sức quảng bá tài nguyên và hạ tầng, thì nay họ phải thiết kế hành trình trải nghiệm. Điều cần quản trị không chỉ là những gì điểm đến "có", mà quan trọng hơn là những gì du khách "cảm nhận", "ghi nhớ" và "kể lại". Thương hiệu điểm đến không được kiến tạo từ logo hay khẩu hiệu, mà được kết tinh qua chuỗi trải nghiệm tích lũy của du khách, bắt đầu từ các nguồn lực của điểm đến, được chuyển hóa thành dịch vụ và trải nghiệm, khơi gợi cảm xúc, hình thành ký ức, tạo nên ý nghĩa cá nhân và cuối cùng định hình thương hiệu trong tâm trí họ.

Động cơ của hành vi du lịch

Nếu nhu cầu trả lời câu hỏi "vì sao con người cần đi du lịch", thì động cơ trả lời "điều gì khiến họ chọn một chuyến đi cụ thể". Một người có thể có nhu cầu nghỉ ngơi, nhưng động cơ có thể là tìm sự yên tĩnh, khám phá văn hóa, khẳng định bản thân, gắn kết gia đình, hay đơn giản là bắt kịp xu hướng trên mạng xã hội. Hiểu động cơ, do đó, là điều kiện tiên quyết để thiết kế trải nghiệm và xây dựng thương hiệu.

Mô hình có ảnh hưởng sâu rộng nhất là Mô hình động cơ du lịch Đẩy - Kéo (Push - Pull Motivation), khởi nguồn từ Dann (1977) và Crompton (1979). Động cơ đẩy (push) là lực từ bên trong, nhu

cầu tâm lý, cảm xúc và xã hội khiến con người muốn rời bỏ nếp sống thường ngày. Động lực kéo (pull) là lực hút từ thuộc tính điểm đến, cảnh quan, khí hậu, văn hóa, sự kiện, thương hiệu, dịch vụ. Chuyến đi chỉ thành hiện thực khi lực đẩy bên trong gặp đúng lực hút bên ngoài. Một điểm đến giàu tài nguyên vẫn ế khách nếu không chạm đúng động cơ thị trường, ngược lại, một cá nhân khao khát vẫn không lên đường nếu không tìm thấy giá trị phù hợp. Bởi vậy, thành công của điểm đến không nằm ở việc "có gì để bán", mà ở khả năng trả lời cho câu hỏi điểm đến này giúp du khách trở thành phiên bản nào của chính họ?

Động cơ nội tại (Push Motivation)

Động cơ nội tại là những lực đẩy từ bên trong, phản ánh các nhu cầu tâm lý sâu xa. Chúng thường gồm mong muốn nghỉ ngơi và tái tạo năng lượng, nhu cầu khám phá và trải nghiệm cái mới, khát khao khẳng định bản thân, nhu cầu gắn kết các mối quan hệ và ở tầng cao nhất, nhu cầu tìm kiếm ý nghĩa. Đây là lý do vì sao thị trường "du lịch chữa lành" (wellness tourism) bùng nổ sau đại dịch, động cơ đẩy về phục hồi tinh thần trở nên mạnh mẽ chưa từng thấy.

Sau đại dịch, thị trường du lịch sức khoẻ và chữa lành toàn cầu được Global Wellness Institute ước tính đạt quy mô nhiều nghìn tỷ USD và tăng nhanh hơn du lịch nói chung. Ở Việt Nam, những điểm đến từng ít tên tuổi như Măng Đen (Kon Tum) bất ngờ trở thành từ khóa "chữa lành" được tìm kiếm dày đặc, không nhờ chiến dịch quảng bá lớn, mà vì đúng vào lúc động cơ đẩy của một thế hệ kiệt sức vì công việc đang tìm nơi để dừng lại.

Động lực hấp dẫn của điểm đến (Pull Motivation)

Nếu động cơ đẩy giải thích vì sao con người muốn đi, thì động lực kéo giải thích vì sao họ chọn nơi này thay vì nơi khác. Nó đến

từ thuộc tính của điểm đến bao gồm cảnh quan, khí hậu, di sản, ẩm thực, sự kiện, chất lượng dịch vụ và ngày càng quyết định sức mạnh thương hiệu. Điều tinh tế là lực kéo không phải là tài nguyên tự thân, mà là tài nguyên đã được diễn giải và định vị. Một mùa hoa không tự nó tạo lực kéo, nó cần được kể thành một câu chuyện và gắn với một cái tên.

Nhật Bản đón khoảng 3,68 triệu lượt khách quốc tế chỉ riêng tháng 3/2024, mức kỷ lục, trùng đúng mùa hoa anh đào. Bản thân hoa anh đào không phải độc quyền của Nhật, Hàn Quốc, Đài Loan, thậm chí Washington D.C. đều có. Nhưng "mùa hoa anh đào Nhật Bản" đã được định vị thành một thương hiệu lực kéo mạnh đến mức chi phối cả lịch trình bay và giá phòng khách sạn khắp châu Á.

Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định du lịch

Động cơ đẩy và lực kéo là hai lực trực tiếp, nhưng quyết định cuối cùng còn bị bẻ hướng bởi nhiều yếu tố khác. Hai người cùng nhu cầu, cùng thu nhập, cùng xem một quảng cáo vẫn có thể chọn khác nhau. Theo cách tiếp cận của Kotler và Keller (2016), hành vi người tiêu dùng chịu ảnh hưởng bởi bốn nhóm yếu tố chính: văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý. Trong du lịch, các yếu tố cá nhân, văn hóa và xã hội thường có tác động rất rõ đến cách du khách cảm nhận, đánh giá và lựa chọn điểm đến.

Trước hết, yếu tố cá nhân tạo ra sự khác biệt lớn giữa các nhóm du khách. Tuổi tác và giai đoạn vòng đời làm cho nhu cầu du lịch thay đổi theo thời gian. Người trẻ thường bị hấp dẫn bởi trải nghiệm mới lạ, điểm đến đang thịnh hành và những nơi có khả năng tạo nội dung chia sẻ trên mạng xã hội. Khách trung niên thường quan tâm nhiều hơn đến chất lượng dịch vụ, sự thuận tiện, an toàn và mức độ phù hợp với gia đình. Trong khi đó, người cao tuổi có xu hướng ưu tiên nghỉ dưỡng, chăm sóc sức

khỏe, nhịp độ di chuyển chậm hơn và cảm giác an toàn. Vì vậy, cùng một điểm đến như Nhật Bản có thể được cảm nhận rất khác nhau, với người trẻ là nơi của văn hóa đại chúng, ẩm thực và trải nghiệm đô thị, với gia đình là điểm đến an toàn, sạch sẽ và tiện nghi, còn với người cao tuổi là không gian nghỉ dưỡng, văn hóa truyền thống và dịch vụ chất lượng cao.

Thu nhập cũng ảnh hưởng đến phạm vi lựa chọn của du khách, nhưng không hoàn toàn quyết định động cơ du lịch. Người có thu nhập cao không nhất thiết luôn chọn điểm đến xa xỉ, trong khi người có thu nhập trung bình vẫn có thể sẵn sàng chi trả nhiều cho một chuyến đi đặc biệt. Một xu hướng đáng chú ý là "chi cho ký ức", tức nhiều người có thể tiết kiệm trong sinh hoạt hằng ngày nhưng lại sẵn sàng đầu tư cho những trải nghiệm du lịch có ý nghĩa, đáng nhớ hoặc mang giá trị biểu tượng cá nhân.

Bên cạnh yếu tố cá nhân, yếu tố văn hóa cũng định hình cách du khách nhìn nhận và lựa chọn điểm đến. Nền tảng văn hóa ảnh hưởng đến việc một điểm đến được xem là hấp dẫn, an toàn, phù hợp hay đáng mơ ước. Nó cũng chi phối phong cách du lịch, chẳng hạn đi theo nhóm hay đi cá nhân, ưu tiên sự quen thuộc hay tìm kiếm khác biệt, thích trải nghiệm khép kín hay muốn hòa nhập với đời sống địa phương. Vì vậy, cùng một sản phẩm du lịch có thể hấp dẫn với nhóm khách này nhưng lại không phù hợp với nhóm khách khác do khác biệt về chuẩn mực văn hóa, thói quen tiêu dùng và kỳ vọng trải nghiệm.

Yếu tố xã hội ngày càng có vai trò mạnh mẽ, đặc biệt trong bối cảnh mạng xã hội phát triển. Nhóm tham chiếu, bao gồm bạn bè, gia đình, cộng đồng trực tuyến, người ảnh hưởng và những người đã từng trải nghiệm điểm đến, có thể tác động lớn đến quyết định của du khách. Một điểm đến trở nên đáng khao khát

không chỉ vì nó đẹp hơn hoặc có nhiều tài nguyên hơn, mà còn vì được những người xung quanh xác nhận là "đáng đi", "đáng thử" hoặc "đang là xu hướng".

Trong thời đại số, hiệu ứng nhóm tham chiếu diễn ra nhanh hơn và rộng hơn nhiều so với trước đây. Khi hình ảnh, video và câu chuyện về một điểm đến được lan truyền mạnh trên TikTok, Facebook, Instagram hoặc YouTube, chúng có thể tạo ra cảm giác điểm đến đó đang được cộng đồng công nhận. Trường hợp Hà Giang trong giai đoạn 2022 - 2023 là một ví dụ đáng chú ý. Sự lan tỏa của các video ngắn, hình ảnh đèo núi, cung đường phượt và trải nghiệm bản địa đã góp phần biến Hà Giang thành một điểm đến được giới trẻ đặc biệt quan tâm. Trong trường hợp này, không một chiến dịch xúc tiến truyền thống nào của tỉnh tạo được lực đẩy tương đương, sức hút không chỉ đến từ tài nguyên cảnh quan, mà còn đến từ sự xác nhận xã hội của hàng nghìn du khách đi trước. Khi nhiều người cùng chia sẻ rằng một nơi "đáng đến", điểm đến đó có thể nhanh chóng bước vào danh sách lựa chọn của những người chưa từng đặt chân tới.

3.1.2. Quy trình hình thành quyết định lựa chọn điểm đến

Sau khi nhu cầu nảy sinh và được động cơ thôi thúc, du khách bước vào một quá trình ra quyết định nhiều giai đoạn, thu thập thông tin, so sánh, cân nhắc rủi ro. Với du lịch, quá trình này đặc biệt phức tạp vì chuyến đi thường tốn kém, chuẩn bị lâu, rủi ro cao và đậm màu cảm xúc. Điều đáng lưu ý cho quản trị là mỗi giai đoạn gồm nhiều điểm chạm thương hiệu. Từ lúc nảy ý định đến khi nhấn nút đặt vé, hình ảnh thương hiệu liên tục được hình thành, củng cố hoặc lung lay, nên quản trị thương hiệu phải đồng hành cùng cả hành trình quyết định, chứ không dừng ở truyền thông.

Nhận thức nhu cầu

Quy trình khởi động khi cá nhân nhận ra khoảng cách giữa trạng thái hiện tại và trạng thái mong muốn. Nhu cầu có thể bật lên từ bên trong (mệt mỏi, chán nản, khao khát đổi thay) hoặc bị kích hoạt từ bên ngoài bởi một quảng cáo, một lời giới thiệu, hay ngày càng thường xuyên, một đoạn video lướt qua trên điện thoại. Ở giai đoạn này du khách chưa biết sẽ đi đâu, họ mới chỉ nhận ra mình muốn một trải nghiệm khác với cuộc sống thường nhật.

Một nhân viên văn phòng ở Hà Nội, sau sáu tháng làm việc căng thẳng, tình cờ xem một video về khu nghỉ ven biển Phú Quốc. Trước đó anh không hề có kế hoạch đi đâu, nhưng đoạn video đã kích hoạt một nhu cầu tái tạo năng lượng vốn âm ỉ. Điểm đến cụ thể vẫn chưa được định nhưng cuộc tìm kiếm đã bắt đầu.

Tìm kiếm thông tin

Khi nhu cầu đã rõ, du khách tìm thông tin để giảm bất định. Kotler và Keller (2016) phân nguồn thông tin thành bốn nhóm (cá nhân, thương mại, công cộng và từ trải nghiệm) nhưng thời đại số đã làm nhòe ranh giới ấy và nhân bội số lượng nguồn. Điều quan trọng là hành vi tìm kiếm ngày nay không còn tuyến tính, nó là một không gian vector với nhiều biến số mà mỗi biến số lại có hệ số quan trọng thay đổi theo thời gian thực. Du khách nhảy liên tục giữa các nền tảng và nghiên cứu cho thấy nội dung do người dùng tạo (UGC) cùng truyền miệng điện tử (e-WOM) được tin cậy hơn hẳn quảng cáo chính thức, vì chúng phản ánh trải nghiệm thực.

Một gia đình định đi Đà Nẵng thường trải qua chuỗi hành động đan xen, xem vlog trải nghiệm trên TikTok, đọc đánh giá khách sạn trên Booking, kiểm tra vị trí trên Google Maps, hỏi

bạn bè đã đi, nhờ một trợ lý AI gợi ý lịch trình, rồi theo dõi dự báo thời tiết. Không nguồn nào đứng riêng, mỗi nguồn bồi thêm một lớp vào bức tranh nhận thức về điểm đến.

Hình thành tập hợp cân nhắc

Du khách không cân nhắc mọi điểm đến, mà chỉ giữ lại một nhóm nhỏ, tập hợp cân nhắc thường chỉ ba đến năm cái tên. Đây là khái niệm marketing then chốt nhưng ít được nhắc trong quản trị điểm đến. Một điểm đến chỉ có cơ hội được chọn khi lọt vào tập hợp này. Do đó, nhiệm vụ đầu tiên của thương hiệu không phải khiến người ta chọn ngay, mà là hiện diện trong tâm trí đúng lúc họ bắt đầu cân nhắc, giá trị của cái gọi là luôn nhớ đến (Top-of-Mind).

Một gia đình Việt muốn nghỉ biển mùa hè có thể cân nhắc Phú Quốc, Đà Nẵng, Nha Trang, Quy Nhơn, trong khi Bali hay Phuket bị loại ngay vì chi phí và thủ tục. Tương tự, khi nghĩ đến du lịch hoa anh đào, phần đông khách quốc tế cân nhắc Nhật Bản trước Hàn Quốc hay Đài Loan. Không phải vì các nước kia thiếu hoa, mà vì thương hiệu "mùa hoa anh đào Nhật Bản" đã chiếm sẵn vị trí ưu tiên trong nhận thức.

Đánh giá và lựa chọn

Trong tập hợp cân nhắc, du khách so sánh trên nhiều tiêu chí cùng lúc về chi phí, thời gian di chuyển, an toàn, thời tiết, chất lượng dịch vụ, hình ảnh thương hiệu, đánh giá trực tuyến. Nhưng quyết định hiếm khi thuần lý trí. Kahneman (2011) phân biệt Hệ thống 1 (nhanh, trực giác) và Hệ thống 2 (chậm, phân tích) trong du lịch, trực giác và cảm xúc thường thắng thế. Hai điểm đến chi phí ngang nhau, nơi nào gợi cảm giác hấp dẫn hơn sẽ có nhiều khả năng được chọn, lý do vì sao hình ảnh, video và câu chuyện thương hiệu có sức nặng lớn đến vậy.

Du khách hiếm khi chọn điểm đến tối ưu, họ chọn điểm đến dễ hình dung nhất.

Một cặp đôi phân vân giữa Santorini và Maldives. Maldives có thể tiện hơn về đường bay, nhưng Santorini thường thắng vì hình ảnh "điểm đến lãng mạn nhất thế giới" đã ăn sâu bằng những mái vòm xanh trắng trên nền biển Aegean trở thành một biểu tượng thị giác mà cảm xúc, chứ không phải bảng so sánh chi phí, mới là yếu tố quyết định.

Quyết định cuối cùng

Ngay cả khi đã chọn, quyết định vẫn có thể lật vào phút chót bởi biến động giá vé, thời tiết, dịch bệnh, thay đổi visa, một đánh giá tiêu cực bất ngờ, hay một chương trình khuyến mãi của đối thủ. Quyết định du lịch, vì thế, luôn mang tính động cho đến giờ khởi hành. Với nhà quản trị, đây là lúc phải hạ thấp mọi rào cản đặt dịch vụ, một hệ thống đặt phòng thuận tiện, thanh toán nhanh, thông tin minh bạch và chính sách hủy linh hoạt có thể nâng đáng kể tỷ lệ chuyển đổi từ ý định sang hành động.

Một du khách đã quyết định đến Hàn Quốc vào mùa thu. Nhưng một tuần trước khi đặt vé, một hãng bay tung khuyến mãi đi Nhật rẻ hơn 40%. Nếu thương hiệu Nhật cũng khớp nhu cầu, quyết định hoàn toàn có thể đổi chiều. Bài học được rút ra ở đây là thương hiệu mạnh không đồng nghĩa với việc thắng cuộc trong mọi tình huống, quyết định cuối cùng luôn là hợp lực của giá trị thương hiệu, điều kiện thị trường và bối cảnh cụ thể.

Quy trình lựa chọn điểm đến không phải một hành động đơn lẻ mà là chuỗi chuyển hóa liên tục từ nhu cầu đến hành động, mỗi bước đều chịu tác động của nhận thức, cảm xúc, thông tin và yếu tố xã hội. Một thương hiệu mạnh là thương hiệu xuất hiện

ngay khi nhu cầu vừa bật lên, cung cấp thông tin đáng tin trong lúc tìm kiếm, giữ vị trí ưu tiên trong tập hợp cân nhắc và cuối cùng chuyển thành quyết định.

3.1.3. Các mô hình giải thích hành vi du khách

Không một mô hình đơn lẻ nào giải thích trọn vẹn hành vi du khách, mỗi mô hình soi sáng một mắt xích. Bốn khung lý thuyết bổ sung cho nhau, cùng dựng nên bức tranh chuyển hóa từ kích thích của điểm đến, qua nhận thức, cảm xúc và quyết định, đến trải nghiệm và lòng trung thành.

Mô hình Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (SOR)

Mô hình "Kích thích - Chủ thể - Phản ứng" (Stimulus - Organism - Response SOR), do Mehrabian và Russell đề xuất năm 1974, khẳng định hành vi không phát sinh trực tiếp từ kích thích bên ngoài mà luôn qua bộ lọc xử lý của cá nhân. Kích thích (S) là mọi điểm chạm từ cảnh quan, kiến trúc, mùi hương, ẩm thực, thái độ phục vụ, quảng cáo, đánh giá trực tuyến. Chủ thể (O) là quá trình diễn giải trong tâm trí, chịu chi phối của kinh nghiệm, động cơ, kỳ vọng, tính cách và văn hóa. Phản ứng (R) là hành vi kết quả chọn hay bỏ, ở lại lâu hơn, chi nhiều hơn, giới thiệu, quay lại, hay chia sẻ.

Hai du khách cùng đến Hội An một đêm rằm. Người từng tìm hiểu văn hóa Việt cảm nhận một không gian di sản giàu tầng nghĩa và muốn quay lại, người chỉ đến để "check-in" thấy vài giờ là hết cái để chụp. Kích thích giống hệt nhau, phản ứng trái ngược bởi bộ lọc xử lý của mỗi người khác nhau. Hàm ý quản trị thương hiệu thực chất là quản trị hệ thống kích thích trải nghiệm, chứ không chỉ quản trị truyền thông.

Thuyết hành vi có kế hoạch (TPB)

Nếu SOR nhìn từ phía môi trường, thì Thuyết hành vi có kế hoạch của Ajzen (1991) nhìn từ phía ý định cá nhân. Hành vi được quyết định bởi ý định và ý định chịu chi phối của ba yếu tố: thái độ đối với hành vi (đi du lịch tốt hay không cho tôi), chuẩn mực xã hội (những người quan trọng nghĩ gì) và nhận thức về khả năng kiểm soát (tôi có đủ tiền, thời gian, visa, sức khỏe không). Điểm sắc bén của TPB nhấn mạnh thiện cảm là chưa đủ nếu rào cản kiểm soát quá cao, ý định không chuyển thành hành động. Một sinh viên mê Iceland, thái độ rất tích cực, bạn bè đều cổ vũ. Nhưng chi phí một chuyến đi Iceland, dễ vượt vài nghìn USD, khiến em tin mình chưa đủ khả năng và ý định tắt ngấm. Với điểm đến, TPB chỉ ra rằng thương hiệu mạnh không chỉ tạo thiện cảm mà phải hạ rào cản, đơn giản hóa visa, cải thiện khả năng tiếp cận, minh bạch chi phí, giảm cảm nhận rủi ro.

Mô hình động cơ Đẩy - Kéo (Push - Pull)

Đã trình bày ở trên, Đẩy - Kéo ở đây đóng vai trò giải thích nguồn gốc của nhu cầu. Động cơ đẩy trả lời "vì sao tôi muốn đi" (nghỉ ngơi, khám phá, khẳng định mình, tìm ý nghĩa), động lực kéo trả lời "vì sao chọn nơi này" (cảnh quan, văn hóa, thương hiệu, sự kiện). Điểm mấu chốt, một điểm đến hấp dẫn không phải nơi nhiều tài nguyên nhất, mà là nơi đáp ứng tốt nhất động cơ của nhóm khách mục tiêu và cùng một người, điểm đến sẽ đổi theo động cơ đang trội lên.

Mô hình hành trình trải nghiệm của khách hàng (Customer Journey)

Khác với các mô hình tập trung vào một thời điểm quyết định, Hành trình trải nghiệm khách hàng xem trải nghiệm là một chuỗi liên tục gồm nhiều điểm chạm, trải năm giai đoạn: trước chuyến đi (hình thành nhu cầu, tìm thông tin, đặt dịch vụ, dựng

kỳ vọng), chuẩn bị (visa, lên kế hoạch, hành lý), trải nghiệm (tương tác với sân bay, khách sạn, người dân, điểm tham quan, môi trường số), sau chuyến đi (đánh giá, chia sẻ, giới thiệu) và duy trì quan hệ (chăm sóc, cá nhân hóa ưu đãi, khuyến khích quay lại).

Với một du khách đến Huế, trải nghiệm không bắt đầu khi bước xuống sân bay Phú Bài mà từ lúc xem video quảng bá trên YouTube và thương hiệu Huế cũng không kết thúc khi chuyến đi khép lại, mà còn kéo dài qua những bức ảnh trên Facebook, video TikTok, đánh giá trên Google Maps và ký ức được kể lại cho bạn bè. Thương hiệu được hình thành xuyên suốt hành trình, chứ không chỉ tại điểm tham quan.

Bốn mô hình phản ánh bốn góc nhìn bổ sung: SOR giải thích cách kích thích chuyển thành cảm xúc và hành vi, TPB làm rõ vai trò của ý định, chuẩn mực xã hội và rào cản kiểm soát, Đẩy - Kéo chỉ ra nguồn gốc nhu cầu và sự khớp giữa động cơ cá nhân với sức hút điểm đến, Hành trình khách hàng mở rộng từ một quyết định đơn lẻ sang cả chuỗi trải nghiệm trước, trong và sau chuyến đi. Tổng hợp lại, hành vi du khách là kết quả tương tác giữa kích thích từ điểm đến, đặc điểm tâm lý cá nhân, động cơ nội tại, bối cảnh xã hội và toàn bộ hành trình, nền tảng để chuyển sang câu hỏi kế tiếp, du khách hình thành hình ảnh và nhận thức về điểm đến như thế nào?

3.2. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH NHẬN THỨC VỀ ĐIỂM ĐẾN

Nếu mục trước đặt ra câu hỏi vì sao du khách lựa chọn điểm đến, mục này hỏi họ hình thành hình ảnh và nhận thức về điểm đến như thế nào trước và sau khi đặt chân đến. Đây là địa hạt của hình ảnh điểm đến, kỳ vọng và giá trị cảm nhận và là nơi lộ ra một nghịch lý quen thuộc của quản trị, nhận thức của du khách hiếm khi trùng khít với bản sắc mà điểm đến muốn dựng. Trong kinh tế trải nghiệm, thứ đọng lại trong trí nhớ có sức nặng hơn thứ đập vào mắt.

3.2.1. Hình ảnh điểm đến

Khái niệm và sự phát triển

Hình ảnh điểm đến (destination image) là một trong những khái niệm được nghiên cứu sớm và có ảnh hưởng nhất trong marketing điểm đến. Sự phân biệt cốt lõi, thương hiệu thuộc về phía "người gửi" là bản sắc điểm đến muốn truyền tải, còn hình ảnh thuộc về phía «người nhận» là những gì du khách thực sự nhận thức. Ngay từ 1975, Hunt đã định nghĩa hình ảnh điểm đến là những ấn tượng mà một người có về một nơi họ không cư trú, đặt nền cho việc xem nó như một cấu trúc tâm lý chứ không phải thuộc tính vật lý.

Bước ngoặt đến năm 1999, khi Baloglu và McCleary (1999) chứng minh hình ảnh điểm đến gồm hai chiều tương tác là hình ảnh nhận thức (cognitive) và hình ảnh cảm xúc (affective), hợp thành hình ảnh tổng thể. Đầu thế kỷ XXI, giới nghiên cứu bổ sung chiều thứ ba, hình ảnh hành vi (conative), biến khung nhận thức - cảm xúc - hành vi thành chuẩn mực phổ biến nhất hiện nay. Hình ảnh điểm đến không phản ánh trung thực hiện thực, mà là kết quả của quá trình diễn giải thông tin nên hai người cùng đến một nơi vẫn có thể mang về hai hình ảnh trái ngược.

Hình ảnh nhận thức

Hình ảnh nhận thức phản ánh những gì du khách biết, hoặc tin rằng mình biết, về điểm đến, đây là tầng lý trí, hình thành từ việc xử lý thông tin trước khi cảm xúc xuất hiện. Nó là tập hợp niềm tin về các thuộc tính cụ thể như tài nguyên, di sản, khí hậu, hạ tầng, an toàn, giá cả, sự thân thiện. Nhắc đến Huế, nhiều người lập tức nghĩ tới quần thể di tích cố đô, sông Hương, áo dài, nhã nhạc, ẩm thực cung đình và một vẻ trầm mặc, tất cả đều thuộc tầng nhận thức. Ngày nay AI tạo sinh đang thay đổi cách tầng này hình thành, thay vì lục tìm hàng chục nguồn, du khách ngày càng hỏi trợ lý AI để nhận một bức tranh tổng hợp, khiến dữ liệu số của điểm đến trở thành đầu vào chiến lược.

Hình ảnh cảm xúc

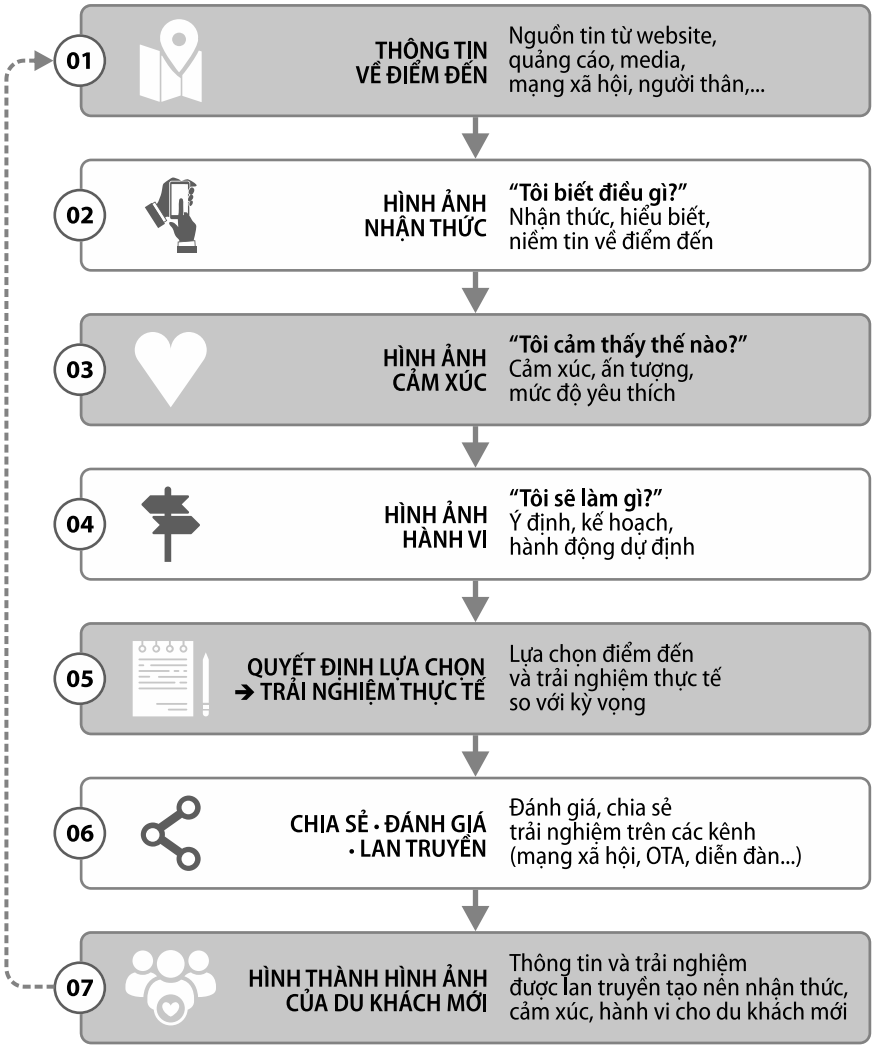
Nếu hình ảnh nhận thức trả lời "điểm đến này có gì", thì hình ảnh cảm xúc trả lời "điểm đến này khiến tôi cảm thấy thế nào". Nó được đo bằng các cặp tính từ đối lập thú vị/nhàm chán, thư giãn/căng thẳng, lãng mạn/bình thường. Hai điểm đến tài nguyên ngang nhau nhưng gợi cảm xúc khác nhau sẽ đạt sức hút khác nhau.

Kyoto và Huế đều là cố đô giàu di sản, nhưng sắc thái cảm xúc khác biệt rõ, nhiều du khách cảm nhận Kyoto tinh tế và an nhiên, trong khi Huế gợi sự trầm mặc, sâu lắng và hoài niệm. Chính sắc thái cảm xúc chứ không phải số lượng di tích tạo nên căn cước riêng của mỗi nơi trong tâm trí người đi.

Hình ảnh hành vi

Hình ảnh hành vi phản ánh xu hướng hành động sau khi đã "nghĩ" và "cảm", chọn điểm đến, đặt dịch vụ, kéo dài lưu trú, quay lại, giới thiệu, chia sẻ nội dung tích cực. Một du khách có thể đánh giá cao cảnh quan (nhận thức tích cực) và yêu thích

một nơi (cảm xúc tích cực), nhưng vẫn không đi nếu lo về chi phí hay an toàn. Trong kỷ nguyên số, hình ảnh hành vi còn thể hiện qua các hành động trực tuyến như lưu vào danh sách yêu thích, theo dõi, tạo UGC, đánh giá sau chuyến đi và những hành động này lại trở thành đầu vào cho nhận thức của lớp du khách kế tiếp, khép thành một vòng lặp lan truyền.



Hình 3.1. Ba tầng của hình ảnh điểm đến và vòng lặp lan truyền

Quá trình hình thành hình ảnh

Hình ảnh điểm đến không xuất hiện tức thì mà tích lũy theo thời gian từ nhiều nguồn có mức độ kiểm soát khác nhau. Gartner (1993) phân biệt hình ảnh do điểm đến chủ động tạo ra (induced) và hình ảnh nằm ngoài tầm kiểm soát như truyền miệng hay trải nghiệm cá nhân (organic). Thời đại số làm quá trình này phức tạp hơn khi mạng xã hội, nền tảng chia sẻ và AI cùng tham gia. Bốn nguồn chính đáng phân tích từ truyền thông chính thức, WOM/e-WOM, nội dung do người dùng tạo và trải nghiệm trước đó.

Truyền thông chính thức như quảng cáo, website, chiến dịch thương hiệu quốc gia là nhóm "chủ động tạo ra". Những chiến dịch như "Amazing Thailand" hay "100% Pure New Zealand" đã giữ hình ảnh nhất quán suốt nhiều thập kỷ. Song hiệu lực của nó đã đổi, truyền thông chính thức mạnh ở khâu tạo nhận biết ban đầu, nhưng yếu ở khâu quyết định nếu không được củng cố bởi trải nghiệm thực và các nguồn độc lập.

WOM và e-WOM là tiếng nói của du khách. Truyền miệng điện tử khác truyền miệng truyền thống ở ba điểm: phạm vi lan tỏa khổng lồ, tồn tại lâu dài trên mạng và có thể chạm tới hàng triệu người cùng lúc. Một đánh giá tích cực của một khách bình thường đôi khi có sức nặng hơn cả một chiến dịch triệu đô, ngược lại, một video tố "chặt chém" cũng có thể phá hỏng hình ảnh điểm đến trong vòng vài giờ. UGC có ảnh, video, vlog, review do chính du khách tạo nay là nguồn trực quan và lan tỏa mạnh nhất, đánh dấu bước chuyển từ "điểm đến kể chuyện" sang "du khách kể chuyện".

Măng Đen, Hà Giang và Phú Quý, những cái tên từng ít ngân sách quảng bá, lại ghi nhận lượng khách tăng mạnh sau khi hàng nghìn video trải nghiệm lan truyền trên TikTok và YouTube. Chính

cộng đồng du khách, chứ không phải cơ quan xúc tiến, đã trở thành "đại sứ thương hiệu". Nhưng UGC cũng là con dao hai lưỡi, nó có thể thổi kỳ vọng quá cao hoặc gây «du lịch theo trend» dẫn đến quá tải nên cần được theo dõi như một nguồn dữ liệu quản trị.

Trong tất cả các nguồn, trải nghiệm cá nhân có sức nặng bền vững nhất, tạo nên cái Gartner (1993) gọi là hình ảnh phức hợp, hình thành sau khi đối chiếu kỳ vọng với hiện thực. Và trong môi trường số, trải nghiệm ấy không kết thúc khi chuyến đi kết thúc, nó tiếp tục sống qua chia sẻ, đánh giá, trả lời cộng đồng, trở thành đầu vào cho hình ảnh của những du khách sau, khép thành một vòng tuần hoàn. Hình ảnh tích cực chỉ bền khi thông điệp truyền thông, trải nghiệm thực tế và nội dung cộng đồng nhất quán với nhau.

3.2.2. Kỳ vọng trước chuyến đi

Kỳ vọng là chuẩn so sánh mà mọi đánh giá sau này dựa vào. Nó được dệt từ truyền thông, quảng cáo, mạng xã hội, phim ảnh, truyền miệng và kinh nghiệm trước đó. Lý thuyết Xác nhận kỳ vọng khẳng định là sự hài lòng không phụ thuộc tuyệt đối vào chất lượng, mà vào khoảng cách giữa trải nghiệm thực tế và kỳ vọng, thấp hơn kỳ vọng thì thất vọng, đúng kỳ vọng thì hài lòng, vượt kỳ vọng thì thích thú và ghi nhớ sâu.

Điều này đặt ra một nghịch lý cho truyền thông. Thương hiệu, mạng xã hội và các nền tảng đều có xu hướng đẩy kỳ vọng lên cao để thu hút, nhưng kỳ vọng càng cao, khoảng cách với hiện thực càng dễ mở rộng và rủi ro thất vọng càng lớn. Vì vậy nhiệm vụ quản trị không phải là tối đa hóa kỳ vọng, mà là quản trị sự phù hợp giữa lời hứa thương hiệu và trải nghiệm thực tế.

Nhiều điểm đến "nổi nhờ ảnh" đã nếm trái đắng của kỳ vọng lạm phát, một địa danh được các bộ lọc và góc chụp thần thánh hóa trên Instagram, khi khách đến tận nơi lại thấy chật chội, xếp hàng và khác xa hình dung, làn sóng review thất vọng sau đó phá hình ảnh nhanh hơn cả tốc độ nó nổi lên. Một bức ảnh quá đẹp có thể kéo khách đến một lần, nhưng chính khoảng cách kỳ vọng sẽ quyết định họ có quay lại và giới thiệu hay không.

3.2.3. Giá trị cảm nhận

Sau hình ảnh và kỳ vọng, du khách đánh giá điểm đến có thực sự đáng chọn không qua khái niệm giá trị cảm nhận. Theo Zeithaml (1988), đó là đánh giá tổng thể về những gì nhận được so với những gì phải bỏ ra và với du lịch, cái "bỏ ra" không chỉ là tiền mà cả thời gian, công sức, rủi ro và chi phí cơ hội. Dựa trên Lý thuyết giá trị tiêu dùng của Sheth và cộng sự (1991), giá trị cảm nhận trong du lịch được cấu thành từ bốn tầng tương tác.

Giá trị chức năng là tầng nền với sự tiện lợi, an toàn, chất lượng, giá hợp lý. Singapore là điển hình với sân bay hiện đại, giao thông công cộng thuận tiện, môi trường sạch, an ninh cao, thanh toán số phổ cập. Nhưng khi các điểm đến đầu tư hạ tầng ngày càng giống nhau, giá trị chức năng trở thành điều kiện cần chứ không còn là lợi thế. Giá trị cảm xúc (vui, thư giãn, xúc động, tự hào) mới là thứ Pine và Gilmore (1999) coi là cốt lõi của kinh tế trải nghiệm và là nền của ký ức du lịch. Giá trị xã hội đến từ gắn kết, giao lưu và sự công nhận của cộng đồng, ngày càng khuếch đại qua mạng xã hội. Giá trị biểu tượng, tầng cao nhất, là khả năng giúp du khách thể hiện bản sắc, như Kapferer (2012) chỉ ra, thương hiệu mạnh trả lời được câu hỏi "việc chọn nơi này nói gì về tôi".

Giá trị biểu tượng có thể mạnh đến mức định hình cả quyết định. Chọn đi bộ tuyến hành hương Camino de Santiago thường biểu trưng cho một hành trình tìm kiếm ý nghĩa, chọn Bhutan phản ánh lối sống hướng tới bền vững và hạnh phúc, chọn Iceland thể hiện tinh thần khám phá thiên nhiên hoang sơ. Trong những trường hợp ấy, điểm đến không còn là nơi để tham quan mà trở thành một tuyên ngôn về bản sắc cá nhân và đó là lợi thế cạnh tranh khó sao chép nhất.

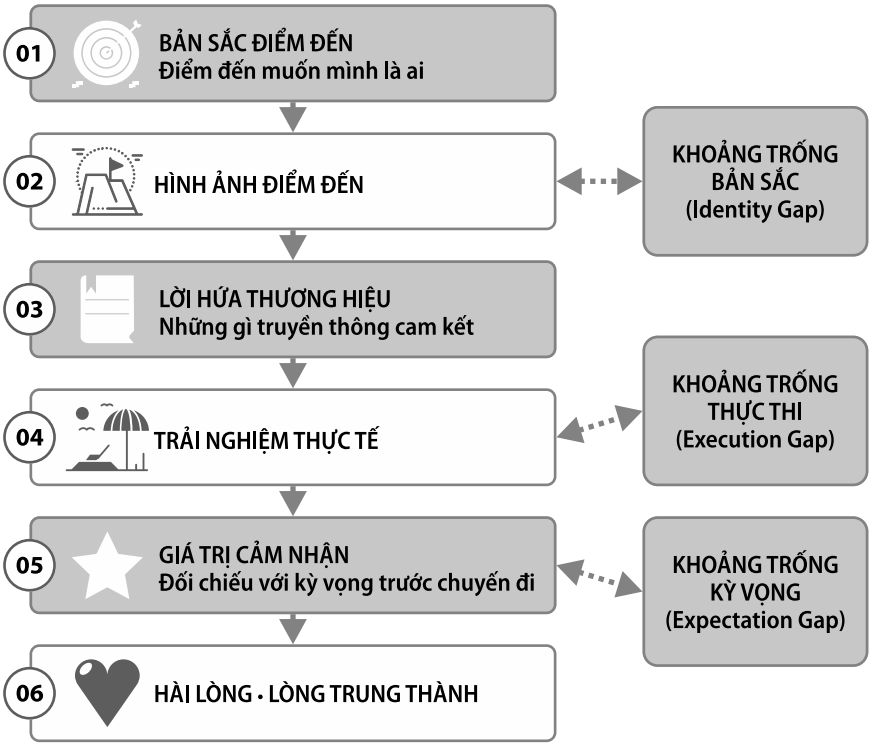
Giá trị cảm nhận là cầu nối giữa kỳ vọng trước chuyến đi và sự hài lòng sau trải nghiệm. Bốn tầng (chức năng, cảm xúc, xã hội, biểu tượng) bổ sung và khuếch đại lẫn nhau. Hàm ý rằng lợi thế cạnh tranh không thể chỉ dựa trên hạ tầng hay tài nguyên, những điểm đến thắng cuộc là nơi biết chuyển hóa tài nguyên thành trải nghiệm, trải nghiệm thành cảm xúc, cảm xúc thành giá trị xã hội và cuối cùng thành giá trị biểu tượng.

3.2.4. Mô hình ba khoảng trống của nhận thức

Một trong những thách thức lớn nhất của quản trị thương hiệu điểm đến là nhận thức của du khách không phải lúc nào cũng trùng với bản sắc mà điểm đến muốn xây dựng. Nhiều nơi giàu tài nguyên nhưng hình ảnh mờ nhạt, nhiều nơi truyền thông hấp dẫn nhưng trải nghiệm thực tế hụt hơi. Mượn tinh thần "khoảng cách chất lượng dịch vụ" của Parasuraman và cộng sự (1985), cuốn sách đề xuất Mô hình ba khoảng trống của nhận thức để lý giải vì sao thương hiệu đôi khi thất bại dù đã đầu tư lớn.

Khoảng trống bản sắc là khoảng cách giữa bản sắc điểm đến và hình ảnh công chúng thực sự nhận thức, sinh ra khi truyền thông lệch với căn cước thật, hoặc khi điểm đến chưa định vị rõ mình là ai.

Khoảng trống thực thi là khoảng cách giữa lời hứa thương hiệu và trải nghiệm thực tế, sinh ra khi quảng bá vẽ một bức tranh mà dịch vụ, hạ tầng và con người không kham nổi. Khoảng trống kỳ vọng là khoảng cách giữa kỳ vọng trước chuyến đi và giá trị cảm nhận sau đó, kết quả tích lũy của hai khoảng trống trước và là nơi quyết định sự hài lòng hay thất vọng. Ba khoảng trống không độc lập mà nối theo chuỗi nhân - quả, một khoảng trống ở đầu kéo theo khoảng trống ở sau, cuối cùng bào mòn sự hài lòng, lòng trung thành và tài sản thương hiệu. Mục tiêu quản trị, do đó, không chỉ là tạo hình ảnh đẹp mà là thu hẹp cả ba khoảng trống, bảo đảm sự nhất quán xuyên suốt giữa bản sắc, truyền thông và trải nghiệm.



Hình 3.2. Mô hình ba khoảng trống của nhận thức

Nguồn: Đề xuất của tác giả, phát triển từ mô hình khoảng cách chất lượng dịch vụ (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

3.3. TÂM LÝ TRẢI NGHIỆM CỦA DU KHÁCH

Nếu mục trước tập trung vào nhận thức và quyết định của du khách trước chuyến đi, thì mục này chuyển sang phân tích những gì diễn ra trong quá trình trải nghiệm tại điểm đến. Đây là giai đoạn hình ảnh, kỳ vọng và giá trị cảm nhận ban đầu được kiểm chứng bằng trải nghiệm thực tế, từ đó hình thành cảm xúc, ký ức, sự hài lòng và thái độ của du khách đối với điểm đến. Bước chuyển quan trọng ở đây là không xem trải nghiệm du lịch như kết quả của việc tiêu dùng thụ động. Du khách không chỉ "mua" một sản phẩm đã được thiết kế sẵn, mà tham gia trực tiếp vào quá trình tạo ra ý nghĩa cho trải nghiệm của mình. Cùng một điểm đến, cùng một dịch vụ và cùng một hành trình, mỗi du khách vẫn có thể cảm nhận khác nhau tùy theo kỳ vọng, tâm trạng, kiến thức, kinh nghiệm, người đi cùng và mức độ tham gia của họ vào các hoạt động tại điểm đến.

Vì vậy, trải nghiệm du lịch cần được hiểu là kết quả của quá trình đồng sáng tạo giữa du khách và hệ sinh thái điểm đến. Điểm đến không đơn giản "tạo ra trải nghiệm" rồi chuyển giao cho du khách, mà tạo điều kiện để du khách cùng tham gia kiến tạo trải nghiệm. Điều này có thể diễn ra thông qua tương tác với cộng đồng địa phương, lựa chọn hoạt động phù hợp, tham gia lễ hội, khám phá ẩm thực, chia sẻ câu chuyện cá nhân hoặc tự thiết kế nhịp điệu hành trình của mình. Theo cách tiếp cận này, vai trò của điểm đến không chỉ là cung cấp dịch vụ, mà là thiết kế bối cảnh, điểm chạm và điều kiện để du khách có thể hình thành những cảm xúc và ký ức có ý nghĩa. Một trải nghiệm thành công không chỉ phụ thuộc vào việc điểm đến "có gì", mà còn phụ thuộc vào cách du khách được tham gia, được kết nối và được chuyển hóa trong quá trình trải nghiệm.

3.3.1. Trải nghiệm như một quá trình đồng sáng tạo giá trị

Không doanh nghiệp nào "sản xuất" trọn vẹn một chuyến đi rồi giao cho du khách như giao một chiếc điện thoại. Một kỳ nghỉ hình thành từ vô số tương tác từ chọn lịch trình, giao tiếp với người dân, khám phá văn hóa, điều chỉnh kế hoạch theo thời tiết, xử lý tình huống phát sinh, tất cả chỉ xuất hiện khi du khách trực tiếp tham gia. Quan điểm này tựa trên hai nền tảng về Nền kinh tế trải nghiệm và Logic trọng dịch vụ.

Pine và Gilmore (1999) mô tả nền kinh tế trải nghiệm như nấc thứ tư sau hàng hóa, sản phẩm và dịch vụ, nơi khách hàng mua cảm xúc và ký ức chứ không phải bản thân dịch vụ. Vargo và Lusch (2016) bổ sung cơ chế doanh nghiệp không bán giá trị mà chỉ đưa ra đề xuất giá trị (value proposition), giá trị chỉ hiện ra khi khách hàng dùng nguồn lực trong bối cảnh riêng của mình. Nguyên lý nổi tiếng của họ - giá trị luôn được xác định bởi chính người thụ hưởng - giải thích vì sao cùng một lễ hội, người thì rưng rưng vì hiểu tầng nghĩa văn hóa, người chỉ thấy một buổi biểu diễn rất bình thường.

Hội An minh họa rõ bốn lĩnh vực trải nghiệm mà Pine và Gilmore (1999) nêu về giải trí, giáo dục, thẩm mỹ và nhập vai. Một buổi tham quan ở phố cổ không chỉ là ngắm cảnh, du khách còn tìm hiểu lịch sử (giáo dục), thưởng thức ẩm thực (thẩm mỹ), tự tay làm đèn lồng (nhập vai) và hòa vào không gian đèn lồng đêm rằm (giải trí). Chính sự tham gia chủ động đã biến chuyến đi từ một giao dịch dịch vụ thành một ký ức.

3.3.2. Cảm xúc trong trải nghiệm

Suốt nhiều thập niên, nghiên cứu hành vi du khách nghiêng về các yếu tố nhận thức như thông tin, hình ảnh, chất lượng dịch vụ. Nhưng tâm lý học và khoa học thần kinh ngày càng khẳng định, chính cảm xúc mới quyết định một chuyến đi có được ghi nhớ hay không. Sau chuyến đi, du khách thường không nhớ chính xác đã chi bao nhiêu, ở khách sạn nào, đi bao nhiêu cây số, điều họ nhớ lâu nhất là cảm giác lần đầu thấy một cảnh quan, sự ấm áp từ người dân, một khoảnh khắc bất ngờ. Vì vậy, trải nghiệm du lịch không chỉ là một chuỗi giao dịch dịch vụ, mà còn là một chuỗi trạng thái cảm xúc được tích lũy trong suốt hành trình.

Fredrickson (2001), với Lý thuyết Mở rộng và Xây dựng, cho rằng cảm xúc tích cực không chỉ tạo ra cảm giác dễ chịu trong khoảnh khắc hiện tại, mà còn mở rộng cách con người suy nghĩ, cảm nhận và kết nối với thế giới xung quanh. Theo thời gian, những cảm xúc tích cực này có thể góp phần xây dựng các nguồn lực tâm lý bền vững hơn, như ký ức tích cực, sự gắn kết, niềm tin và mong muốn tiếp tục trải nghiệm. Vận dụng vào du lịch, một điểm đến tạo được cảm xúc tích cực cho du khách không chỉ làm họ hài lòng trong chuyến đi, mà còn có khả năng để lại ký ức sâu hơn, tăng thiện cảm với điểm đến và thúc đẩy ý định quay lại hoặc giới thiệu cho người khác.

Trong bối cảnh mạng xã hội, cảm xúc còn trở thành chất liệu lan tỏa mạnh mẽ. Những nội dung ghi lại khoảnh khắc xúc động, bất ngờ, truyền cảm hứng hoặc mang tính kết nối con người thường dễ được chia sẻ hơn so với các nội dung chỉ đơn thuần trình bày cảnh đẹp. Đây là lý do nhiều chiến dịch truyền thông điểm đến hiện nay không chỉ quảng bá địa danh, công trình hay

danh lam thắng cảnh, mà tập trung kể những câu chuyện có khả năng chạm tới cảm xúc của người xem. Khi cảm xúc được khơi gợi đúng cách, điểm đến không chỉ được nhìn thấy, mà còn được ghi nhớ và mong muốn trải nghiệm.

Quy luật Đỉnh - Kết thúc

Phát hiện có ảnh hưởng nhất của tâm lý học hành vi ở đây là Quy luật Đỉnh - Kết thúc (Peak - End Rule) của Kahneman và Fredrickson (1993). Khi hồi tưởng một trải nghiệm kéo dài, con người không nhớ toàn bộ diễn biến mà chủ yếu nhớ hai khoảnh khắc, thời điểm cảm xúc mạnh nhất (peak) và cách trải nghiệm kết thúc (end). Ký ức không phải trung bình của cả hành trình mà là hai điểm nhấn ấy.

Một chuyến đi năm ngày có vài bất tiện nhỏ, nhưng nếu ngày cuối được tổ chức chu đáo, có một hoàng hôn tuyệt đẹp và một món quà chia tay ý nghĩa, du khách vẫn nhớ về nó theo một cách tích cực. Ngược lại, mọi thứ đều ổn nhưng kết thúc bằng ba tiếng chờ vạ vật ở sân bay và một nhân viên cáu kỉnh, ký ức chung có thể sẽ ngược lại hoàn toàn. Vì vậy, hãy thiết kế các "khoảnh khắc đỉnh", tạo bất ngờ tích cực và đầu tư mạnh cho đoạn kết của hành trình thay vì rải đều nguồn lực cho mọi khâu.

Từ đó nảy sinh khái niệm thiết kế cảm xúc (emotional design) của Norman (2004), mở rộng vào du lịch thành việc thiết kế cả hành trình để khơi gợi những trạng thái cảm xúc mong muốn. Thiết kế không gian (kiến trúc, ánh sáng, âm thanh, mùi hương), thiết kế tương tác (thái độ phục vụ, tính cá nhân hóa), thiết kế câu chuyện (truyền thuyết, lịch sử, biểu tượng) và thiết kế khoảnh khắc (nghi lễ chào đón, bất ngờ, quà lưu niệm mang ý nghĩa). Đây chính là bước chuyển tiếp từ quản trị dịch vụ sang quản trị cảm xúc.

3.3.3. Ký ức trải nghiệm

Nếu cảm xúc quyết định điều gì xảy ra trong khoảnh khắc, thì ký ức quyết định điều gì còn ở lại sau khi chuyến đi kết thúc. Và chính ký ức không phải bản thân trải nghiệm mới ảnh hưởng lâu dài đến nội dung truyền miệng, thái độ, hành vi quay lại điểm đến. Tâm lý học nhận thức cho thấy ký ức không phải bản sao nguyên vẹn của sự kiện mà là một quá trình tái kiến tạo, mang tính chọn lọc và chủ quan cao nên hai người cùng một hành trình, nhiều năm sau có thể kể hai câu chuyện khác hẳn nhau. Khái niệm Ký ức du lịch đáng nhớ (Memorable Tourism Experience) khẳng định rằng không phải mọi trải nghiệm đều được nhớ, chỉ những gì tạo ra ý nghĩa, cảm xúc mạnh và dấu ấn cá nhân mới trở thành ký ức lâu dài.

Điều du khách nhớ nhất thường không phải dịch vụ đắt nhất. Nhiều người nhớ mãi hình ảnh một cụ già mời chén trà, tiếng chuông chùa lúc bình minh, hay nụ cười của một em bé vùng cao, sâu đậm hơn cả những khách sạn sang trọng hay điểm tham quan nổi tiếng. Đầu tư vào các điểm chạm cảm xúc, vì thế, có giá trị lâu dài hơn nhiều so với chỉ đầu tư vào cơ sở vật chất.

Bốn dạng ký ức có sức nặng khác nhau. Ký ức cảm xúc bền nhất, não bộ ưu tiên lưu những sự kiện gắn cảm xúc mạnh, dùng chúng như "chất đánh dấu". Ký ức gắn với câu chuyện dễ nhớ hơn thông tin rời rạc vì não tổ chức sự kiện thành cấu trúc tự sự, một bữa ăn trở nên đáng nhớ hơn nhiều nếu người đầu bếp kể về nguồn gốc món ăn. Ký ức tập thể, khái niệm của Halbwachs (1992), được lưu qua lễ hội, di sản, bảo tàng và ngày nay qua "ký ức số tập thể" hình thành từ hàng triệu ảnh, video, review về cùng một nơi. Và cuối cùng, ký ức là nền của lòng trung thành.

Ký ức và lòng trung thành

Một phát hiện then chốt là du khách không trung thành với trải nghiệm, mà trung thành với ký ức về trải nghiệm. Sau chuyến đi, mọi đánh giá và quyết định tương lai đều dựa trên ký ức đã lưu. Lòng trung thành có hai mặt về hành vi (quay lại) và thái độ (gắn bó tâm lý). Nhiều người có thể không quay lại Paris, Kyoto hay Iceland vì khoảng cách và chi phí, nhưng vẫn yêu thích, vẫn giới thiệu, vẫn theo dõi và chia sẻ, đó là lòng trung thành dựa trên ký ức. Trong môi trường số, ký ức còn được "kéo dài" qua album ảnh, video hành trình và những thông báo nhắc lại kỷ niệm, được kích hoạt nhiều lần sau chuyến đi.

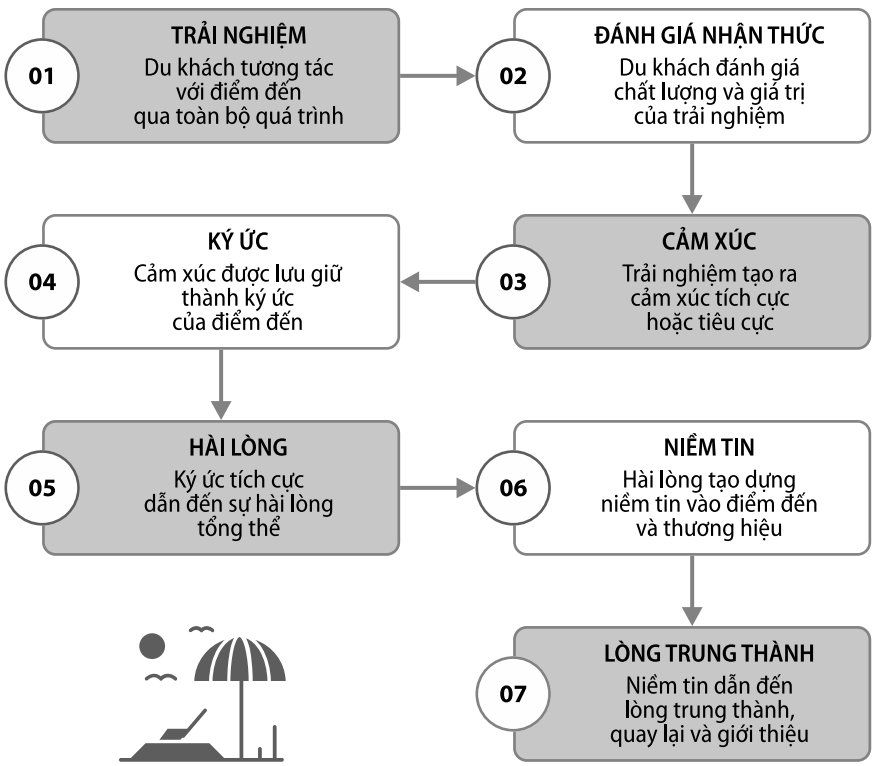
3.3.4. Từ trải nghiệm đến niềm tin

Chuỗi tâm lý của trải nghiệm khép lại bằng quá trình chuyển hoá từ sự hài lòng sang niềm tin và lòng trung thành. Sự hài lòng là phản ứng tương đối tức thời của du khách khi trải nghiệm đáp ứng hoặc vượt qua kỳ vọng ban đầu. Tuy nhiên, một lần hài lòng chưa đủ để tạo ra lòng trung thành bền vững.

Khi du khách nhiều lần có trải nghiệm tích cực và nhất quán, sự hài lòng dần được tích lũy thành niềm tin. Niềm tin ở đây là sự khẳng định rằng điểm đến thực sự có chất lượng, đáng tin cậy và có khả năng giữ đúng lời hứa thương hiệu. Khác với cảm xúc vốn có thể thay đổi nhanh theo từng khoảnh khắc, niềm tin thường bền vững hơn vì được hình thành qua quá trình kiểm chứng lặp lại. Trong môi trường số, niềm tin cá nhân có thể được nâng lên thành "niềm tin cộng đồng" khi hàng nghìn du khách cùng chia sẻ đánh giá tích cực, kể lại trải nghiệm tốt đẹp và xác nhận rằng điểm đến "đáng đi", niềm tin không còn chỉ đến từ trải nghiệm riêng của từng cá nhân, mà được củng cố bởi sự xác nhận tập

thể. Đây là lý do đánh giá trực tuyến, nội dung do du khách tạo ra và truyền miệng số có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hình ảnh điểm đến.

Từ niềm tin, du khách có thể phát triển sự gắn bó tình cảm với điểm đến. Khi một nơi không chỉ được đánh giá là tốt, mà còn gắn với ký ức, cảm xúc và ý nghĩa cá nhân, khả năng quay lại và giới thiệu cho người khác sẽ tăng lên. Lòng trung thành vì vậy không chỉ biểu hiện ở hành vi quay lại mà còn ở vai trò đại sứ thương hiệu tự nguyện, du khách sẵn sàng kể tốt, bảo vệ và khuyến nghị điểm đến cho những người khác trong cộng đồng của mình.



Hình 3.3. Chuỗi chuyển hóa trải nghiệm - cảm xúc - ký ức - lòng trung thành

Tâm lý trải nghiệm là nơi giá trị do hệ sinh thái điểm đến tạo ra được chuyển hóa thành tài sản tâm lý trong tâm trí du khách. Những giá trị này không dừng lại ở dịch vụ được tiêu dùng hay hoạt động được tham gia, mà được nội tâm hóa thành cảm xúc, ký ức, niềm tin và sự gắn bó. Trong quá trình đó, đồng sáng tạo làm cho du khách không còn là người tiếp nhận thụ động, mà trở thành người cùng tham gia kiến tạo ý nghĩa cho trải nghiệm của mình. Cảm xúc quyết định cường độ mạnh yếu của trải nghiệm và ảnh hưởng lớn đến khả năng ghi nhớ. Ký ức giúp lưu giữ trải nghiệm theo thời gian, biến một chuyến đi đã kết thúc thành câu chuyện còn tiếp tục được kể lại. Niềm tin ổn định những đánh giá tích cực, làm cho du khách tin rằng điểm đến có chất lượng, đáng tin cậy và xứng đáng được quay lại hoặc giới thiệu cho người khác.

Từ góc độ quản trị, điều này cho thấy điểm đến không thể chỉ dừng ở quản trị dịch vụ. Quản trị trải nghiệm hiện đại cần tiến xa hơn, hướng tới quản trị cảm xúc, ký ức và niềm tin của du khách. Đây cũng là bước chuẩn bị cho câu hỏi tiếp theo của quản trị thương hiệu điểm đến. "Những cảm xúc và ký ức cá nhân ấy được chuyển hóa thành hình ảnh, danh tiếng và thương hiệu điểm đến như thế nào?".

3.4. TỪ KÝ ỨC ĐẾN THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Nếu phần trước đã giải thích hệ sinh thái điểm đến tạo ra trải nghiệm và các mục trước đó cho thấy trải nghiệm được chuyển hoá thành cảm xúc, ký ức và niềm tin, thì phần này tập trung vào việc lý giải một bước chuyển quan trọng hơn, ký ức du lịch được tích hợp vào bản sắc cá nhân mỗi du khách như thế nào và bằng cách nào những ký ức ấy trở thành nền của thương hiệu điểm đến.

Suốt nhiều thập niên, nghiên cứu thương hiệu điểm đến thường tập trung vào các khái niệm như hình ảnh, nhận thức, sự hài lòng và ý định quay lại điểm đến. Những yếu tố này rất quan trọng, nhưng chưa giải thích đầy đủ vì sao một số điểm đến có thể tạo ra sự gắn bó sâu sắc và lâu dài trong tâm trí du khách. Nhưng các công trình nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng, con người không trung thành với một điểm đến chỉ vì nơi đó đẹp, dịch vụ tốt hay giá cả hợp lý. Họ gắn bó với điểm đến khi nơi đó trở thành một phần trong câu chuyện họ kể về chính mình. Một chuyến đi có thể đánh dấu một giai đoạn trưởng thành, một lần vượt qua giới hạn bản thân, một khoảnh khắc chữa lành, một ký ức gia đình, một tình bạn, một tình yêu hoặc một sự thay đổi trong cách nhìn về cuộc sống. Khi đó, điểm đến không còn chỉ là nơi đã từng ghé thăm, mà trở thành một phần của ký ức tự sự - tức hệ thống ký ức giúp con người hiểu mình là ai, đã trải qua điều gì và đã thay đổi như thế nào.

Vì vậy, một thương hiệu mạnh không chỉ tồn tại trên thị trường thông qua logo, khẩu hiệu, hình ảnh hay chiến dịch truyền thông. Nó còn tồn tại trong ký ức tự sự của mỗi du khách. Khi một điểm đến bước vào câu chuyện cuộc đời của con người, thương hiệu không chỉ được nhận biết, mà được ghi nhớ, kể lại và bảo vệ bằng cảm xúc cá nhân.

3.4.1. Bản sắc tự sự

Bản sắc tự sự

Nhà tâm lý học McAdams (1993) cho rằng con người không chỉ giữ ký ức rời rạc mà luôn sắp xếp các sự kiện thành một câu chuyện có mở đầu, cao trào và kết thúc, chính câu chuyện ấy tạo cảm giác về sự liên tục của bản thân qua thời gian. Ông định nghĩa bản sắc tự sự là câu chuyện cuộc đời mà mỗi cá nhân không ngừng xây dựng để nối quá khứ, hiện tại và tương lai thành một chỉnh thể có ý nghĩa. Điều này có sức nặng lớn với thương hiệu điểm đến, vì du khách không nhớ đã tiêu bao nhiêu tiền hay ở khách sạn mấy sao, họ nhớ "đó là chuyến đi đầu tiên cùng con", "đó là nơi tôi cầu hôn", "đó là nơi tôi tìm lại chính mình". Điểm đến trở thành một chương trong câu chuyện cuộc đời.

Nếu coi cuộc đời mỗi người là một cuốn tiểu thuyết, thì các điểm đến giống như một chương, một nhân vật, một bối cảnh hoặc một bước ngoặt. Cùng một Kyoto, với người trẻ là nơi lần đầu sống một mình ở nước ngoài, với một cặp vợ chồng là nơi đánh dấu hai mươi năm ngày cưới, với một nghệ sĩ là nơi tìm thấy cảm hứng. Thương hiệu không nằm ở bản thân địa điểm, mà ở vai trò mà địa điểm đóng trong câu chuyện của từng con người. Bruner (1991) gọi đây là tư duy tự sự (narrative mode), cách chủ đạo con người lưu giữ ký ức và nó giải thích vì sao sau mỗi chuyến đi, thứ được chia sẻ không phải bảng chi phí mà là "có một buổi sáng...", "điều tuyệt vời nhất là...".

Một chuyến trekking Fansipan có thể trở thành nhiều thứ cùng lúc, bước ngoặt về sức khỏe, chiến thắng bản thân, nơi gặp người bạn đời, hay khởi đầu một đam mê khám phá. Khi đó Fansipan không còn là tài nguyên du lịch mà nó trở thành một

phần của bản sắc. Câu hỏi quản trị vì thế không còn là "điểm đến có gì đẹp", mà là "du khách sẽ kể câu chuyện gì sau khi rời đi", bước dịch từ tiếp thị điểm đến sang kể chuyện về điểm đến và xa hơn là xây dựng bản sắc điểm đến.

Điểm đến trong câu chuyện cuộc đời

Một điểm đến chỉ thực sự tạo giá trị thương hiệu sâu sắc khi nó không còn được nhớ đơn thuần như một địa danh trên bản đồ, mà trở thành một dấu mốc trong hành trình sống của du khách. Nhiều chuyến đi gắn với những sự kiện chuyển tiếp quan trọng của đời người, chuyến đi sau tốt nghiệp, tuần trăng mật, kỳ nghỉ gia đình đầu tiên, hành trình chữa lành sau mất mát, chuyến đi khi nghỉ hưu hay một cuộc hành hương để tìm lại ý nghĩa tinh thần. Trong những trường hợp ấy, điểm đến không chỉ là nơi du khách lựa chọn để tham quan hay nghỉ dưỡng mà nó trở thành không gian nơi sự kiện có ý nghĩa diễn ra. Chính sự gắn kết giữa nơi chốn và cột mốc cá nhân làm cho ký ức về điểm đến trở nên bền lâu hơn. Một thành phố có thể được nhớ không phải vì nó có bao nhiêu công trình nổi tiếng, mà vì đó là nơi một người cầu hôn, đoàn tụ với gia đình, vượt qua nỗi buồn, hoặc lần đầu cảm thấy mình đã thay đổi.

Hàm ý quản trị ở đây là điểm đến càng có khả năng đồng hành với những cột mốc quan trọng trong cuộc đời du khách, thương hiệu của nó càng có cơ hội trở nên bền vững Một cặp đôi có thể quên tên khách sạn nơi họ từng lưu trú, nhưng sẽ khó quên thành phố nơi họ cầu hôn. Một gia đình có thể không nhớ chính xác lịch trình từng ngày, nhưng sẽ nhớ nơi con họ lần đầu nhìn thấy biển. Khi điểm đến bước vào ký ức đời sống như vậy, thương hiệu không chỉ được nhận biết, mà được gắn với cảm xúc cá nhân và trở thành một phần trong câu chuyện của du khách.

Kể chuyện và sống trong câu chuyện (Storytelling và Storyliving)

Hai khái niệm storytelling và storyliving phản ánh hai giai đoạn của truyền thông thương hiệu điểm đến. Kể chuyện (storytelling) là khi thương hiệu tự kể một câu chuyện hấp dẫn về mình qua video, hình ảnh, khẩu hiệu, chiến dịch truyền thông hoặc nội dung quảng bá. Trong cách tiếp cận này, điểm đến là người kể chuyện, còn du khách là người tiếp nhận.

Tuy nhiên, trong kỷ nguyên mạng xã hội, quyền kể chuyện không còn nằm hoàn toàn trong tay cơ quan quản lý điểm đến. Mỗi bức ảnh, video ngắn, bài đánh giá, nhật ký hành trình hay chia sẻ cá nhân của du khách đều trở thành một phiên bản câu chuyện về cùng một nơi. Vì vậy, thương hiệu điểm đến hiện đại không thể chỉ dựa vào câu chuyện được thiết kế từ phía nhà quản lý. Điều quan trọng hơn là tạo ra bối cảnh để du khách tự tham gia, tự trải nghiệm và tự kể lại câu chuyện của mình. Đó là logic của sống trong câu chuyện (storyliving). Nếu storytelling tập trung vào việc thương hiệu kể gì về điểm đến, thì storyliving tập trung vào việc du khách được sống trong câu chuyện đó như thế nào. Ở đây, du khách không còn là người quan sát bên ngoài, mà trở thành nhân vật chính. Điểm đến đóng vai trò như sân khấu, trải nghiệm là cốt truyện, còn cộng đồng và các chủ thể trong hệ sinh thái là những người cùng kiến tạo bối cảnh cho câu chuyện diễn ra.

Storyliving có thể được nhận diện qua ba đặc điểm chính. Thứ nhất, du khách là nhân vật chính, còn điểm đến là không gian giúp họ khám phá, kết nối, thay đổi hoặc thể hiện bản thân. Thứ hai, trải nghiệm trở thành cốt truyện, thay cho những khẩu hiệu trừu tượng. Thứ ba, cộng đồng trở thành người đồng sáng tạo, vì mỗi tương tác, mỗi câu chuyện địa phương và mỗi bài đăng của du khách đều tiếp tục mở rộng tự sự thương hiệu.

Khi du khách tự tay làm gốm, nấu một món ăn địa phương, học một điệu múa truyền thống, tham gia lễ hội, trồng một cây xanh hoặc trò chuyện với người dân bản địa, họ không chỉ tiêu dùng một sản phẩm du lịch. Họ đang sống trong một câu chuyện có bối cảnh, nhân vật, cảm xúc và ý nghĩa. Chính những trải nghiệm nhập vai như vậy thường tạo ra ký ức sâu hơn, chân thực hơn và dễ được kể lại hơn.

Vì vậy, câu hỏi chiến lược trong xây dựng thương hiệu điểm đến cần được điều chỉnh. Thay vì chỉ hỏi "chúng ta muốn kể câu chuyện gì về điểm đến?", nhà quản trị cần hỏi, "chúng ta muốn du khách sống và kể câu chuyện gì về chính họ khi ở đây?". Khi mỗi du khách trở thành một người kể chuyện, thương hiệu không còn phụ thuộc hoàn toàn vào ngân sách truyền thông chính thức, mà lan tỏa qua mạng lưới ký ức, trải nghiệm và câu chuyện chân thực của cộng đồng.

Như vậy, thương hiệu điểm đến không hình thành ngay tại thời điểm trải nghiệm, mà thông qua một chuỗi chuyển hóa tâm lý. Trải nghiệm tạo ra cảm xúc, cảm xúc được lưu giữ thành ký ức, ký ức được kiến tạo thành những câu chuyện có ý nghĩa, những câu chuyện ấy trở thành một phần trong bản sắc cá nhân của du khách và từ đó, thương hiệu điểm đến được định vị bền vững hơn trong tâm trí họ.

3.4.2. Lan truyền trải nghiệm

Một trải nghiệm chỉ thực sự trở thành tài sản của thương hiệu điểm đến khi vượt ra khỏi ký ức cá nhân để được chia sẻ và lan truyền trong cộng đồng. Quá trình này biến trải nghiệm của một cá nhân thành tri thức xã hội, tác động đến nhận thức, kỳ vọng và

quyết định của những du khách tiềm năng. Trong giai đoạn đầu, sự lan truyền chủ yếu diễn ra thông qua truyền miệng (Word-of-Mouth - WOM). Những câu chuyện, lời giới thiệu và kinh nghiệm được chia sẻ giữa người thân, bạn bè hay đồng nghiệp thường có mức độ tin cậy cao hơn các thông điệp quảng cáo chính thức, bởi chúng được xem là xuất phát từ trải nghiệm thực tế và ít chịu ảnh hưởng của mục đích thương mại. Sự phát triển của Internet và mạng xã hội đã mở rộng cơ chế này thành truyền miệng điện tử (Electronic Word-of-Mouth - e-WOM). Các đánh giá trực tuyến, bài đăng trên mạng xã hội, bình luận, xếp hạng hay chia sẻ trên các nền tảng số giúp trải nghiệm của một cá nhân có thể tiếp cận hàng nghìn, thậm chí hàng triệu người. Không chỉ có phạm vi lan tỏa lớn hơn, e-WOM còn có khả năng lưu trữ lâu dài, dễ tìm kiếm và tiếp tục ảnh hưởng đến quyết định của du khách trong thời gian dài. Trên nền tảng đó, nội dung do người dùng tạo ra (User-Generated Content - UGC) đã trở thành một trong những nguồn thông tin có sức thuyết phục mạnh mẽ nhất đối với thương hiệu điểm đến. Hình ảnh, video, nhật ký hành trình, bài đánh giá, vlog hay các bài viết chia sẻ trải nghiệm không chỉ cung cấp thông tin mà còn truyền tải cảm xúc, giúp người xem hình dung trước về chuyến đi và hình thành kỳ vọng đối với điểm đến.

Ở cấp độ cao hơn, sự phát triển của nền kinh tế nhà sáng tạo nội dung đã đưa việc lan truyền trải nghiệm từ hoạt động tự phát trở thành một lĩnh vực sáng tạo chuyên nghiệp. Các nhà sáng tạo nội dung, blogger, vlogger, nhiếp ảnh gia hay người có sức ảnh hưởng trên mạng xã hội không chỉ ghi lại hành trình cá nhân mà còn chuyển hóa trải nghiệm thành các sản phẩm truyền thông có giá trị thương mại và sức lan tỏa rộng lớn. Trong nhiều trường hợp, chính những câu chuyện được kể bởi cộng đồng sáng tạo đã góp phần định hình hình ảnh, danh tiếng và thương hiệu của điểm đến mạnh mẽ hơn cả các chiến dịch quảng bá truyền thống.

3.4.3. Hình thành thương hiệu trong tâm trí

Bước cuối cùng của chuỗi chuyển hóa tâm lý là sự kết tinh thương hiệu điểm đến trong tâm trí du khách. Đây không phải là một trạng thái hình thành tức thời, mà là kết quả của một quá trình phát triển theo bốn nấc thang liên tục.

Thứ nhất, từ nhận thức đến niềm tin. Những gì du khách biết, cảm nhận và kỳ vọng về điểm đến sẽ được kiểm chứng thông qua trải nghiệm thực tế. Khi trải nghiệm nhất quán với kỳ vọng hoặc vượt trên mong đợi, các nhận thức ban đầu dần được củng cố và chuyển hóa thành niềm tin ổn định đối với điểm đến.

Thứ hai, từ niềm tin đến sự yêu thích. Niềm tin là nền tảng để hình thành sự gắn kết về mặt cảm xúc. Khi du khách tin rằng điểm đến luôn mang lại những giá trị tích cực và đáng tin cậy, họ không chỉ đánh giá cao mà còn phát triển tình cảm yêu thích và sự đồng cảm với điểm đến.

Thứ ba, từ yêu thích đến lòng trung thành. Sự gắn bó về cảm xúc tiếp tục được chuyển hóa thành các hành vi cụ thể như mong muốn quay trở lại, ưu tiên lựa chọn điểm đến trong những chuyến đi tiếp theo và sẵn sàng giới thiệu cho người thân, bạn bè hoặc đồng nghiệp. Lòng trung thành vì vậy không chỉ phản ánh sự hài lòng mà còn thể hiện cam kết lâu dài của du khách đối với thương hiệu điểm đến.

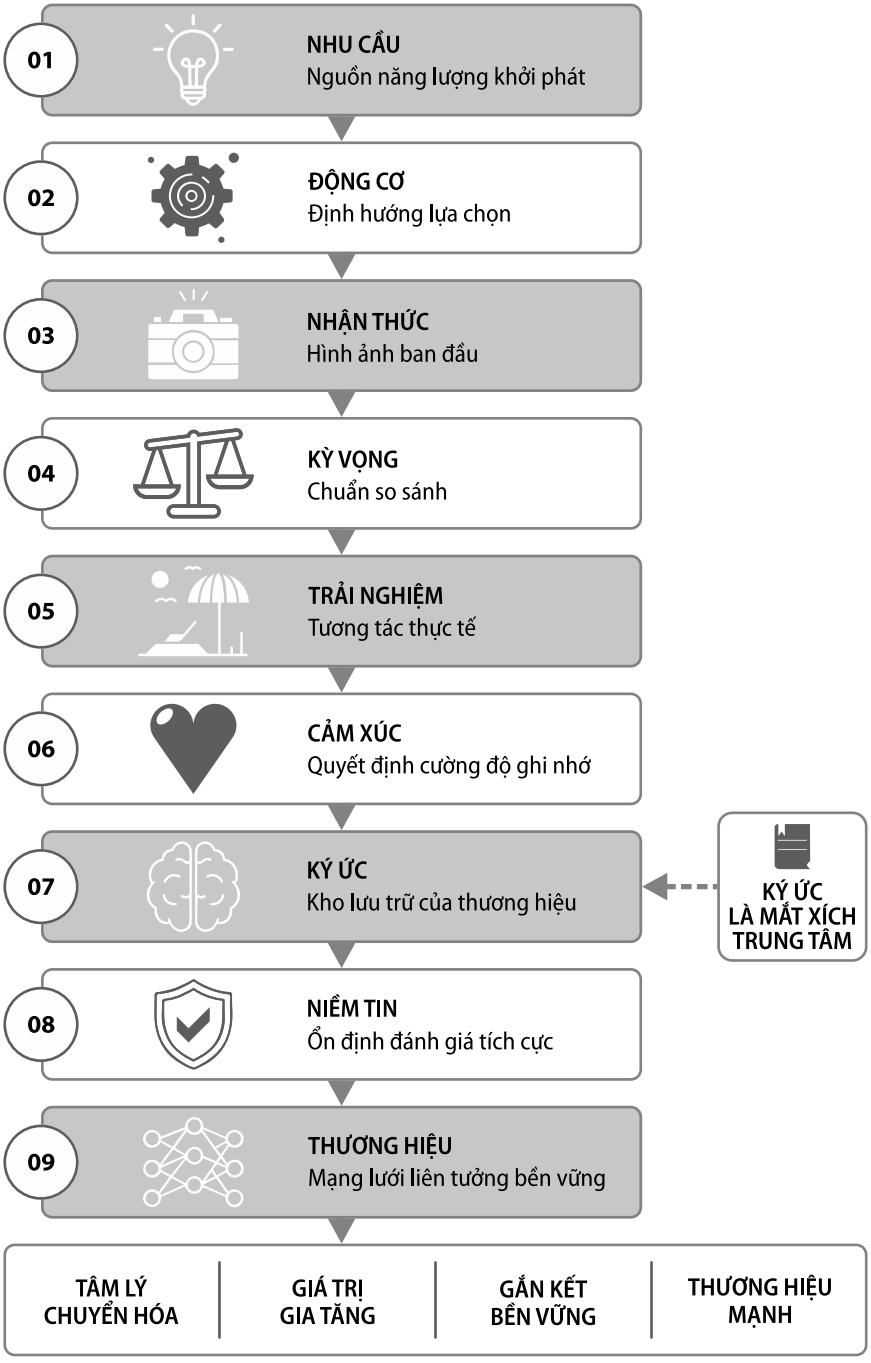
Cuối cùng, từ lòng trung thành đến đại sứ thương hiệu. Ở cấp độ cao nhất, du khách không còn là người tiêu dùng đơn thuần mà trở thành người đồng kiến tạo và lan tỏa giá trị thương hiệu. Họ chủ động chia sẻ những trải nghiệm tích cực, tạo nội dung trên các nền tảng số, bảo vệ danh tiếng của điểm đến trước các

thông tin bất lợi và tích cực thuyết phục người khác lựa chọn điểm đến. Khi đó, mỗi du khách trung thành trở thành một "đại sứ thương hiệu" tự nguyện, tạo ra một kênh truyền thông có độ tin cậy cao, sức lan tỏa lớn và chi phí gần như bằng không.

3.4.4. Mô hình tâm lý hình thành thương hiệu điểm đến

Các mắt xích đã phân tích ở trên - trải nghiệm, cảm xúc, ký ức, lan truyền - không tồn tại độc lập mà nối với nhau thành một chuỗi tâm lý liên tục. Trong marketing truyền thống, thương hiệu được coi là kết quả của truyền thông. Tuy nhiên, từ góc nhìn tâm lý học nhận thức, thương hiệu không chỉ là kết quả những gì điểm đến nói ra, mà là kết quả của cả một tiến trình xử lý thông tin, trải nghiệm và cảm xúc trong tâm trí du khách. Nói cách khác, thương hiệu không thể được "xây" trực tiếp trong não bộ công chúng, mà được hình thành qua quá trình chuyển hóa tâm lý của mỗi cá nhân.

Dựa trên các lý thuyết về động cơ (Maslow, 1943; Deci và Ryan, 2000), hành vi tiêu dùng (Kotler và Keller, 2016), mô hình SOR (Mehrabian và Russell, 1974) và lý thuyết thương hiệu dựa trên khách hàng của Keller (2001), nhóm tác giả đề xuất một mô hình Tâm lý hình thành thương hiệu điểm đến gồm chín giai đoạn.



Hình 3.4. Mô hình Tâm lý hình thành Thương hiệu điểm đến

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả.

Trong mô hình này, mỗi giai đoạn giữ một vai trò riêng. Nhu cầu tạo lra ý do ban đầu cho chuyến đi và là nguồn năng lượng khởi phát toàn bộ tiến trình. Động cơ định hướng du khách tìm kiếm loại trải nghiệm và điểm đến phù hợp. Nhận thức giúp hình thành hình ảnh ban đầu về điểm đến, đóng vai trò như cửa ngõ đầu tiên của thương hiệu trong tâm trí du khách. Kỳ vọng thiết lập chuẩn so sánh để du khách đánh giá trải nghiệm về sau. Tiếp đó, trải nghiệm là giai đoạn trung tâm của mô hình, nơi du khách trực tiếp tương tác với hệ sinh thái điểm đến thông qua không gian, dịch vụ, con người, hoạt động và các điểm chạm trong hành trình. Từ trải nghiệm đó, cảm xúc được hình thành và quyết định cường độ mạnh yếu của dấu ấn tâm lý. Những trải nghiệm giàu cảm xúc thường có khả năng được ghi nhớ sâu hơn. Ký ức lưu giữ trải nghiệm theo thời gian và là "kho lưu trữ của thương hiệu" trong tâm trí du khách. Khi các đánh giá tích cực được lặp lại và củng cố, chúng hình thành niềm tin - sự khẳng định ổn định rằng điểm đến đáng tin cậy và có khả năng giữ đúng lời hứa thương hiệu. Cuối cùng, thương hiệu điểm đến được hình thành như một tập hợp các liên tưởng bền vững, có khả năng chi phối ý định quay lại, giới thiệu cho người khác và bảo vệ danh tiếng của điểm đến.

Điểm khác biệt của mô hình không nằm ở từng yếu tố riêng lẻ mà ở cơ chế chuyển hóa giữa chúng, đặc biệt là vai trò trung tâm của ký ức. Nhiều mô hình trước đây nhấn mạnh nhận thức, hình ảnh hoặc sự hài lòng nhưng chưa làm rõ đầy đủ cách trải nghiệm thực tế được chuyển hóa thành tài sản thương hiệu trong tâm trí du khách. Các mô hình thương hiệu kinh điển như CBBE của Keller (2001) thường bắt đầu từ nhận biết và liên tưởng thương hiệu, phù hợp với bối cảnh hàng tiêu dùng hơn là với điểm đến - nơi thương hiệu được hình thành mạnh mẽ thông qua trải nghiệm, cảm xúc, ký ức và sự kể lại.

Khoảng trống mà mô hình này hướng tới là cơ chế biến trải nghiệm du lịch thành tài sản thương hiệu thông qua trung gian ký ức. Từ góc nhìn quản trị, mô hình khẳng định rằng không thể xây dựng thương hiệu điểm đến chỉ bằng truyền thông. Mọi nỗ lực quảng bá chỉ thực sự có giá trị khi được nâng đỡ bởi một hệ sinh thái trải nghiệm đủ tốt để tạo ra cảm xúc tích cực, ký ức bền vững và niềm tin lâu dài. Vì vậy, quản trị thương hiệu điểm đến thực chất là quản trị toàn bộ hành trình tâm lý của du khách: từ nhu cầu trước chuyến đi, động cơ lựa chọn, nhận thức và kỳ vọng ban đầu, đến trải nghiệm tại điểm đến, cảm xúc, ký ức, niềm tin và những hành vi sau chuyến đi. Thương hiệu không kết thúc khi chiến dịch truyền thông dừng lại, cũng không kết thúc khi chuyến đi khép lại. Nó tiếp tục tồn tại trong ký ức, câu chuyện và sự lan truyền của du khách rất lâu sau khi họ rời khỏi điểm đến.

3.5. KIẾN TẠO THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Suốt nhiều thập niên, marketing thường xem thương hiệu là kết quả của truyền thông và hệ thống nhận diện. Theo cách hiểu này, thương hiệu được xây dựng thông qua logo, khẩu hiệu, hình ảnh quảng bá và các chiến dịch truyền thông được thiết kế có chủ đích. Tuy nhiên, cách tiếp cận tâm lý học nhận thức, kinh tế trải nghiệm và khoa học thần kinh ngày càng chỉ ra rằng thương hiệu trước hết là một hiện tượng tâm lý, không được tạo ra bởi logo hay khẩu hiệu, mà hình thành qua cách con người cảm nhận, trải nghiệm, ghi nhớ và kể lại những gì họ đã sống.

Vì thế, để trả lời một câu hỏi trung tâm "điều gì thực sự tạo nên một thương hiệu điểm đến?", chương này đã dịch trọng tâm từ điểm đến sang du khách, từ quản trị tài nguyên sang quản trị trải nghiệm và từ quảng bá thương hiệu sang quá trình hình thành thương hiệu trong tâm trí. Theo cách tiếp cận này, thương hiệu điểm đến không phải là lớp truyền thông được phủ lên sau cùng, mà là kết quả của toàn bộ chuỗi tâm lý: từ nhu cầu, động cơ, nhận thức và kỳ vọng trước chuyến đi, đến trải nghiệm, cảm xúc, ký ức, niềm tin và sự kể lại sau chuyến đi. Nói cách khác, kiến tạo thương hiệu điểm đến không chỉ là làm cho điểm đến được nhìn thấy nhiều hơn. Đó là quá trình tổ chức hệ sinh thái trải nghiệm sao cho du khách có thể cảm nhận sâu hơn, ghi nhớ lâu hơn và sẵn sàng kể lại câu chuyện về điểm đến như một phần trong câu chuyện của chính họ.

3.5.1. Từ trải nghiệm đến thương hiệu

Luận điểm cốt lõi của mục này là trải nghiệm không phải là điểm kết thúc của quá trình phát triển điểm đến, mà là điểm khởi đầu của thương hiệu. Một trải nghiệm chỉ thực sự có giá trị thương hiệu khi nó được du khách ghi nhớ, kể lại, chia sẻ với cộng đồng và chuyển hoá thành các liên tưởng tích cực về điểm đến. Trong chuỗi này, trải nghiệm thường diễn ra trong một thời gian ngắn, nhưng ký ức về trải nghiệm có thể tồn tại rất lâu, thậm chí theo du khách suốt đời. Chính ký ức mới là nơi thương hiệu được lưu giữ bền vững trong tâm trí con người. Đó là lý do du khách có thể quên tên khách sạn, giá vé và lịch trình chi tiết, nhưng vẫn nhớ rất rõ khoảnh khắc ngắm bình minh trên biển, cảm giác đứng trước một cảnh quan hùng vĩ, bữa tối bên bếp lửa với người dân bản địa hay một cuộc trò chuyện khiến họ xúc động. Những khoảnh khắc đó có thể được xem là các "điểm neo ký ức". Chúng không chỉ lưu lại một phần của chuyến đi, mà còn trở thành điểm tựa để du khách hình thành liên tưởng về điểm đến. Một điểm đến có thể được nhớ như nơi mang lại sự bình yên, nơi giúp con người vượt qua giới hạn, nơi gắn kết gia đình, hoặc nơi mở ra một cách nhìn mới về văn hóa và cuộc sống.

Vì vậy, nhiệm vụ quản trị điểm đến, không chỉ là cung cấp dịch vụ tốt theo nghĩa kỹ thuật. Dịch vụ tốt là điều kiện cần, nhưng chưa đủ để tạo nên một thương hiệu mạnh. Điều quan trọng hơn là thiết kế những trải nghiệm có khả năng tạo ra cảm xúc, để lại ký ức và trở thành câu chuyện mà du khách muốn kể lại. Theo cách hiểu này, thương hiệu điểm đến không bắt đầu từ khẩu hiệu hay chiến dịch quảng bá, mà bắt đầu từ những khoảnh khắc đáng nhớ trong hành trình của du khách.

3.5.2. Mô hình chuyển hóa tâm lý của du khách

Đóng góp lý luận quan trọng nhất của mô hình chuyển hoá tâm lý của du khách là kết nối hai dòng nghiên cứu vốn thường được tiếp cận tách rời. Dòng thứ nhất là nghiên cứu về thương hiệu, tiêu biểu như mô hình tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng của Keller (2001), với trọng tâm là nhận biết thương hiệu, liên tưởng thương hiệu, chất lượng cảm nhận và lòng trung thành. Dòng thứ hai là nghiên cứu hành vi du lịch, thường tập trung vào quyết định lựa chọn điểm đến trước chuyến đi hoặc sự hài lòng của du khách sau chuyến đi.

Mô hình này đề xuất nhìn hai dòng nghiên cứu đó như các phần của một tiến trình thống nhất. Theo mô hình được đề xuất, thương hiệu điểm đến không hình thành ngay khi du khách nhìn thấy một quảng cáo, cũng không tự động xuất hiện sau khi chuyến đi kết thúc. Thương hiệu được hình thành dần qua một chuỗi chín giai đoạn tâm lý liên tục, từ nhu cầu, động cơ, nhận thức và kỳ vọng trước chuyến đi, đến trải nghiệm, cảm xúc, ký ức, niềm tin và cuối cùng là thương hiệu điểm đến. Trong chuỗi này, ký ức giữ vai trò trung tâm. Nó là mắt xích kết nối trải nghiệm ngắn hạn với thương hiệu dài hạn, bởi những gì du khách nhớ lại sau chuyến đi mới thực sự trở thành chất liệu bền vững của liên tưởng thương hiệu. Đồng thời, ký ức cũng kết nối hành vi cá nhân với danh tiếng xã hội, vì những ký ức được kể lại, chia sẻ và xác nhận bởi cộng đồng sẽ góp phần hình thành hình ảnh và uy tín của điểm đến trên thị trường.

Vì vậy, đóng góp của mô hình không chỉ nằm ở việc bổ sung thêm một biến số vào nghiên cứu thương hiệu điểm đến, mà ở việc làm rõ cơ chế chuyển hóa, trải nghiệm được nội tâm hóa thành ký ức, ký ức được ổn định thành niềm tin và niềm tin cùng các liên tưởng tích cực trở thành nền tảng của thương hiệu điểm đến.

3.5.3. Liên kết với mô hình hệ sinh thái điểm đến

Chương 2 giới thiệu mô hình hệ sinh thái điểm đến, trong đó giá trị được ra tạo ra thông qua sự phối hợp của nguồn lực, chủ thể và các dòng chảy trong điểm đến. Chương 3 tiếp tục giải thích điều gì xảy ra sau khi giá trị được tạo ra. Nếu Chương 2 trả lời câu hỏi "giá trị được tạo ra như thế nào?", thì Chương 3 trả lời câu hỏi "giá trị đó được chuyển hóa thành thương hiệu bằng cơ chế nào?". Hai chương vì vậy là hai nửa của cùng một tiến trình. Ở cấp độ bên ngoài, hệ sinh thái điểm đến tổ chức nguồn lực, điều phối chủ thể và tạo ra trải nghiệm cho du khách. Ở cấp độ bên trong, trải nghiệm đó được du khách tiếp nhận, cảm nhận, ghi nhớ và chuyển hóa thành cảm xúc, ký ức, niềm tin và thương hiệu trong tâm trí. Nói cách khác, hệ sinh thái tạo ra điều kiện trải nghiệm, còn tâm lý du khách quyết định trải nghiệm ấy có trở thành tài sản thương hiệu hay không.

Theo cách hiểu này, hệ sinh thái điểm đến có thể được xem là nền tảng tạo nguyên nhân, còn thương hiệu điểm đến là kết quả tâm lý được hình thành trong tâm trí du khách. Hệ sinh thái vận hành trong không gian thực của điểm đến, thông qua hạ tầng, dịch vụ, cộng đồng, doanh nghiệp, thể chế và các điểm chạm. Thương hiệu vận hành bên trong không gian tâm trí, thông qua hình ảnh, cảm xúc, ký ức, niềm tin và câu chuyện mà du khách mang theo sau chuyến đi. Đây là hai mặt của cùng một hệ thống giá trị.

Điều này cũng cho thấy thương hiệu không thể được quản trị tách rời khỏi hệ sinh thái điểm đến. Nếu trải nghiệm thiếu nhất quán, các chủ thể vận hành rời rạc, dịch vụ không ổn định hoặc lời hứa truyền thông không khớp với thực tế, quá trình chuyển hóa tâm lý sẽ bị đứt gãy. Khi đó, du khách có thể tiếp xúc với

nhiều điểm chạm, nhưng khó hình thành ký ức tích cực, niềm tin bền vững và liên tưởng thương hiệu rõ ràng

Chương này vì vậy đề xuất rằng thương hiệu điểm đến không hình thành trực tiếp từ hoạt động marketing, cũng không chỉ từ chất lượng trải nghiệm theo nghĩa kỹ thuật. Thương hiệu là kết quả của một quá trình chuyển hóa tâm lý nhiều tầng, trong đó hệ sinh thái điểm đến tạo ra kích thích và bối cảnh trải nghiệm, trải nghiệm tạo ra cảm xúc, cảm xúc được lưu giữ thành ký ức, ký ức được tích hợp vào bản sắc cá nhân và cuối cùng kết tinh thành thương hiệu trong tâm trí du khách. Cách tiếp cận này mở rộng các mô hình truyền thống vốn xem thương hiệu như một kết quả của truyền thông. Thay vào đó, nó đặt cơ chế nhận thức, cảm xúc, ký ức và kiến tạo ý nghĩa của du khách vào vị trí trung tâm. Quản trị thương hiệu điểm đến, theo nghĩa này, không chỉ là quản trị hình ảnh bên ngoài, mà là quản trị toàn bộ hệ sinh thái trải nghiệm để bảo đảm giá trị được tạo ra bên ngoài có thể chuyển hóa thành thương hiệu bền vững bên trong tâm trí du khách.

CHƯƠNG 4

ĐỊNH VỊ
THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN









Mỗi ngày, du khách bị bủa vây bởi hàng nghìn thông điệp quảng bá từ các quốc gia, vùng lãnh thổ và thành phố. Internet, mạng xã hội, các nền tảng đặt dịch vụ và trí tuệ nhân tạo đã kéo chi phí truyền thông xuống gần bằng không, nhưng đồng thời đẩy hiện tượng quá tải thông tin lên đỉnh điểm. Trong bối cảnh đó, thách thức lớn nhất của một điểm đến không còn là làm sao để được du khách nhìn thấy, mà là làm sao để được ghi nhớ và được lựa chọn. Đó chính là địa hạt của định vị thương hiệu điểm đến. Nếu thương hiệu điểm đến trả lời câu hỏi "điểm đến này là ai", thì định vị trả lời câu hỏi "điểm đến này khác gì so với những nơi khác trong tâm trí du khách". Định vị là quá trình xác lập một vị trí rõ ràng, khác biệt và có ý nghĩa trong hệ thống nhận thức của thị trường mục tiêu, một vị trí không được tạo bằng khẩu hiệu, mà bằng sự kết hợp giữa bản sắc, trải nghiệm thực tế, giá trị mang lại, câu chuyện thương hiệu và lợi thế cạnh tranh bền vững.

Khái niệm định vị được Ries và Trout (2001) hệ thống hóa từ đầu thập niên 1970 và định hình thành nền tảng của marketing hiện đại trong cuốn "Positioning: The Battle for Your Mind" vào năm 1981. Luận điểm bước ngoặt của họ là định vị không phải điều ta làm với sản phẩm, mà là điều ta làm với nhận thức của khách hàng, bởi "trận chiến marketing không diễn ra trên thị trường mà trong tâm trí con người". Kotler (1993), Aaker (2007), Keller (1993, 2001) và Kapferer (2012) sau đó kế thừa và mở rộng tư tưởng ấy thành các lý thuyết quản trị thương hiệu.

Với điểm đến, định vị phức tạp hơn nhiều so với một sản phẩm. Điểm đến không phải một món hàng đơn lẻ mà là một hệ sinh thái gồm tài nguyên, di sản, con người, không gian đô thị, dịch vụ, chính sách công, doanh nghiệp và cộng đồng. Không tổ chức nào kiểm soát trọn vẹn thương hiệu điểm đến theo cách doanh nghiệp kiểm soát thương hiệu sản phẩm, điều nhà quản trị có thể làm là điều phối hệ sinh thái để tạo ra những trải nghiệm nhất quán, từ đó hình thành một vị trí mong muốn trong nhận thức du khách.

Chương 3 đã cho thấy thương hiệu điểm đến hình thành qua chuỗi chuyển hóa tâm lý từ nhu cầu đến niềm tin. Nhưng có hình ảnh trong tâm trí chưa đồng nghĩa với có một vị trí cạnh tranh rõ ràng, nhiều nơi hình ảnh tích cực mà vẫn không khác biệt, nhiều nơi giàu tài nguyên mà chưa thành lựa chọn ưu tiên. Khoảng cách giữa hình ảnh và lựa chọn chính là không gian của chiến lược định vị và là chủ đề của chương này. Định vị thương hiệu điểm đến không phải là việc chọn một khẩu hiệu, mà là quá trình xác lập một vị trí cạnh tranh độc đáo trong tâm trí du khách thông qua sự đồng bộ giữa bản sắc, hệ sinh thái, trải nghiệm, không gian và giá trị kinh tế của điểm đến. Chương này đi từ khái niệm và vai trò của định vị, qua khung cạnh tranh và bản đồ định vị, đến tuyên bố giá trị, các chiến lược định vị, tái định vị và đổi mới.

4.1. TỔNG QUAN VỀ ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Định vị là khái niệm trung tâm của marketing hiện đại. Dù cách diễn đạt khác nhau, mọi định nghĩa đều gặp nhau ở một điểm, định vị không phải là tạo ra một đặc điểm mới cho sản phẩm hay điểm đến, mà là lựa chọn và khắc sâu một vị trí khác biệt trong nhận thức của khách hàng mục tiêu. Với điểm đến, điều này đặc biệt quan trọng vì du khách không so sánh toàn bộ thuộc tính của từng nơi, mà quyết định dựa trên những ấn tượng tổng quát lưu trong trí nhớ.

Cần nhấn mạnh rằng định vị không đồng nghĩa với quảng bá. Một chiến dịch quảng bá có thể tăng nhận biết thương hiệu trong ngắn hạn, nhưng không tạo được vị trí bền vững nếu trải nghiệm thực tế lệch với lời hứa. Ngược lại, một điểm đến có trải nghiệm nhất quán, bản sắc rõ ràng và hệ sinh thái được điều phối tốt sẽ dần chiếm một vị trí ổn định trong tâm trí du khách, ngay cả khi ngân sách truyền thông khiêm tốn. Định vị, vì thế, là kết quả phối hợp giữa chiến lược phát triển và chiến lược truyền thông, không phải là sản phẩm riêng của hoạt động marketing. Từ góc nhìn quản trị hiện đại, định vị còn là việc lựa chọn không gian cạnh tranh mà điểm đến muốn tham gia. Một địa phương không thể đồng thời là điểm nghỉ dưỡng biển hàng đầu, trung tâm đổi mới sáng tạo, thiên đường mạo hiểm và thủ phủ di sản. Chọn một vị trí rõ ràng giúp điểm đến tập trung nguồn lực và tạo sự nhất quán trong phát triển sản phẩm, truyền thông và đầu tư. Nói cách khác, định vị đóng vai trò như một "la bàn chiến lược" cho mọi quyết định về quy hoạch, sản phẩm, thu hút đầu tư và quản trị trải nghiệm của điểm đến.

4.1.1. Khái niệm định vị

Sau Ries và Trout (1981), nhiều học giả mở rộng khái niệm theo các góc nhìn bổ sung. Kotler (1993) xem định vị là hành động thiết kế hình ảnh và giá trị nhằm chiếm một vị trí có ý nghĩa trong tâm trí khách hàng. Aaker (2005) coi nó là một bộ phận của hệ thống nhận diện thương hiệu. Keller (2013) nhấn mạnh việc xác định điểm tương đồng (POP) và điểm khác biệt (POD). Kapferer (2012) cho rằng định vị là kết quả của việc chọn những giá trị cốt lõi mà thương hiệu cam kết duy trì lâu dài.

Dù cách tiếp cận khác nhau, các quan điểm hội tụ ở ba đặc điểm nền tảng. *Thứ nhất*, định vị là một quá trình nhận thức chứ không đơn thuần là truyền thông, thương hiệu chỉ thực sự được định vị khi khách hàng hình thành một liên tưởng rõ ràng và nhất quán. *Thứ hai*, định vị luôn mang tính tương đối, một thương hiệu chỉ được định vị trong quan hệ so sánh với đối thủ, không có định vị trong trạng thái độc lập. *Thứ ba*, định vị phải tạo ra khác biệt có ý nghĩa, khác biệt chỉ có giá trị khi liên quan trực tiếp đến nhu cầu, động cơ và tiêu chí lựa chọn của khách hàng mục tiêu.

Định vị trong marketing truyền thống

Trước khi vận vào điểm đến, cần hiểu định vị ở dạng nguyên bản. Ries và Trout (2001) đưa ra hai luận điểm nền tảng.

Thứ nhất, định vị là "vị trí trong tâm trí khách hàng", trong một thị trường quá tải, tâm trí con người tự vệ bằng cách đơn giản hóa, nó chỉ lưu một vài cái tên cho mỗi phạm trù và loại bỏ phần còn lại. Một thương hiệu mạnh là thương hiệu chiếm được một ô rõ ràng trong hệ thống phân loại ấy. Ví dụ, Volvo giữ ô "an toàn", Ferrari giữ ô "tốc độ". Định vị, do đó, không phải cuộc chiến giành sản phẩm tốt hơn, mà cuộc chiến giành một ô trống trong nhận thức.

Thứ hai là nguyên lý chiếm lĩnh vị trí đầu tiên (first-mover). Tâm trí ưu ái kẻ đến trước, thương hiệu đầu tiên chiếm một phạm trù thường giữ lợi thế lâu dài, vì những kẻ đến sau bị nhìn qua lăng kính của kẻ dẫn đầu. Nếu không thể là người đầu tiên trong một phạm trù, chiến lược khôn ngoan là tạo ra một phạm trù mới để trở thành người đầu tiên trong đó, nguyên lý mà sau này Kim và Mauborgne (2015) phát triển thành Chiến lược Đại dương xanh.

Với điểm đến, nguyên lý đến trước thể hiện rõ ở các định vị đã "đóng đinh". New Zealand chiếm ô "thiên nhiên nguyên sơ" với "100% Pure", Bhutan chiếm ô "tổng hạnh phúc quốc gia" một phạm trù nước này tự tạo ra và do đó tự động dẫn đầu. Một điểm đến mới muốn chen vào ô "thiên nhiên nguyên sơ" sẽ luôn bị so với New Zealand. Vì vậy, khôn ngoan hơn là các điểm đến phải tự mình tìm hoặc tạo một ô còn trống.

Điểm đến như một siêu sản phẩm và định vị đa tầng

Điểm khác biệt lớn nhất khi áp dụng lý thuyết định vị vào du lịch là bản chất "siêu sản phẩm" (meta-product) của điểm đến. Một điểm đến là tổ hợp của hàng trăm dịch vụ và trải nghiệm do nhiều chủ thể độc lập tạo ra, gồm hãng bay, khách sạn, nhà hàng, hướng dẫn viên, bảo tàng, chính quyền, cộng đồng. Không ai kiểm soát toàn bộ, nên định vị điểm đến không thể là mệnh lệnh từ trên xuống mà là kết quả điều phối.

Từ đó nảy sinh vấn đề định vị đa tầng. Một điểm đến tồn tại đồng thời ở nhiều cấp, quốc gia, vùng, tỉnh, thành phố, thậm chí một khu phố và mỗi cấp mang một định vị riêng nhưng phải bổ trợ, không mâu thuẫn. Định vị đa tầng đòi hỏi một kiến trúc thương hiệu điểm đến mạch lạc, nơi mỗi tầng biết vai trò của mình trong tổng thể, để các định vị con cùng củng cố chứ không làm loãng thương hiệu mẹ.

Nhật Bản là ví dụ về định vị đa tầng nhất quán. Ở tầng quốc gia là hình ảnh tổng hòa giữa truyền thống và công nghệ. Bên dưới, Kyoto giữ ô "cố đô truyền thống", Osaka giữ ô "ẩm thực và giải trí", Hokkaido giữ ô "thiên nhiên và tuyết". Ba định vị con không cạnh tranh triệt tiêu nhau mà cùng làm giàu thương hiệu "Nhật Bản", hay nói cách khác, đây chính là các cửa ngõ khác nhau vào cùng một quốc gia.

4.1.2. Vai trò của định vị

Định vị tạo ra bốn giá trị chiến lược, mỗi giá trị ứng với một chức năng riêng trong quản trị thương hiệu điểm đến.

Thứ nhất, định vị giảm nhiễu thông tin. Trong một thị trường nơi mỗi du khách tiếp xúc hàng nghìn thông điệp mỗi ngày, một định vị sắc nét là bộ lọc giúp điểm đến được nhận ra tức thì thay vì chìm trong biển tạp âm. *Thứ hai*, định vị rút ngắn quá trình ra quyết định, khi một điểm đến đã chiếm sẵn một ô rõ ràng ("nơi lãng mạn", "nơi chữa lành", "nơi di sản"), du khách đưa nó vào tập hợp cân nhắc nhanh hơn và ít phân vân hơn, bởi định vị đã làm sẵn phần lớn công việc phân loại. *Thứ ba*, định vị tạo khác biệt cạnh tranh trên nền tảng lợi thế cốt lõi thay vì chạy theo thuộc tính phổ biến. Một điểm đến không thể thắng bằng cách giỏi mọi thứ ở mức trung bình, nó thắng bằng cách vượt trội ở một chiều giá trị mà thị trường coi trọng. *Thứ tư*, định vị là nền tảng của tài sản thương hiệu, mọi liên tưởng, niềm tin và lòng trung thành đều tích tụ quanh vị trí đã được định vị, không có một vị trí rõ ràng, tài sản thương hiệu không có nơi để bám rễ và tích lũy.

4.2. KHUNG CẠNH TRANH CỦA ĐIỂM ĐẾN

Một sai lầm phổ biến trong quản trị thương hiệu điểm đến là xác định sai đối thủ. Nhiều địa phương cho rằng đối thủ của mình chỉ là các điểm đến lân cận hoặc có tài nguyên tương tự. Nhưng du khách không lựa chọn theo ranh giới hành chính, họ lựa chọn giữa các trải nghiệm, động cơ và giá trị cảm nhận. Vì thế khung cạnh tranh phải được vẽ từ góc nhìn của du khách, không phải của nhà quản lý. Pike (2016) và Morrison (2019) cho rằng điểm đến cần nhận diện ít nhất ba nhóm cạnh tranh: trực tiếp, gián tiếp và điểm đến thay thế.

4.2.1. Xác định nhóm cạnh tranh

Cạnh tranh trực tiếp

Điều cần lưu ý là cạnh tranh trực tiếp không nhất thiết diễn ra giữa các điểm đến trong cùng một quốc gia. Trong du lịch, đối thủ cạnh tranh được xác định bởi khung trải nghiệm mà du khách đang tìm kiếm, chứ không chỉ bởi khoảng cách địa lý. Một du khách đang tìm kiếm kỳ nghỉ biển có thể so sánh Đà Nẵng với Nha Trang, Phú Quốc, Phuket hoặc Bali. Một du khách quan tâm đến đô thị di sản có thể đặt Hội An cạnh Luang Prabang hoặc Malacca. Tương tự, nhóm khách yêu thích khí hậu mát mẻ, cảnh quan núi và trải nghiệm nghỉ dưỡng vùng cao có thể cân nhắc giữa Sa Pa, Mộc Châu, Đà Lạt hoặc các điểm đến miền núi trong khu vực.

Trường hợp Huế cũng cho thấy rõ cách xác định cạnh tranh theo khung trải nghiệm. Nếu Huế được định vị trong nhóm "thành phố di sản châu Á", thì đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Huế không chỉ là các điểm đến trong nước, mà còn có thể bao

gồm Kyoto, Gyeongju, Tây An hoặc các cố đô khác trong khu vực. Một du khách quốc tế muốn trải nghiệm chiều sâu lịch sử, văn hóa cung đình và không gian cố đô châu Á hoàn toàn có thể cân nhắc Huế bên cạnh những điểm đến này.

Vì vậy, khi phân tích cạnh tranh trực tiếp, nhà quản trị điểm đến không nên chỉ nhìn vào bản đồ hành chính hoặc thị trường nội địa. Câu hỏi quan trọng hơn là: trong tâm trí du khách, điểm đến của chúng ta đang được đặt cạnh những lựa chọn nào? Chính tập hợp so sánh đó mới xác định đối thủ cạnh tranh trực tiếp thực sự của điểm đến.

Cạnh tranh gián tiếp

Cạnh tranh gián tiếp xuất hiện khi các điểm đến tuy khác nhau về loại hình sản phẩm nhưng cùng đáp ứng một động cơ du lịch của du khách. Du khách không mua "bãi biển" hay "núi rừng", họ mua cảm xúc nghỉ dưỡng, khám phá, chữa lành, kết nối, khẳng định bản thân. Vì vậy, nhiều điểm đến rất khác nhau vẫn có thể cạnh tranh với nhau trong cùng một nhu cầu.

Chẳng hạn, một gia đình có ngân sách cho kỳ nghỉ hè có thể cân nhắc nhiều lựa chọn rất khác nhau: một điểm đến biển để nghỉ dưỡng, một vùng khí hậu mát mẻ để tránh nóng, một quốc gia có cảnh quan thiên nhiên để thư giãn, một điểm đến yoga để phục hồi sức khỏe, hoặc một thành phố cao nguyên để nghỉ ngơi cùng gia đình. Nhìn từ phía nhà quản lý, đó là những sản phẩm du lịch khác nhau. Nhưng nhìn từ phía du khách, tất cả có thể cùng cạnh tranh cho một nhu cầu chung: một kỳ nghỉ giúp thư giãn, tái tạo năng lượng và tạo thời gian chất lượng cho gia đình.

Tương tự, trong nhóm nhu cầu văn hóa, Huế có thể cạnh tranh gián tiếp với Kyoto, Rome hoặc Tây An, dù mỗi điểm đến thuộc

một quốc gia, lịch sử và hệ sản phẩm khác nhau. Điểm chung ở đây không phải là địa lý, mà là mong muốn của du khách được tiếp xúc với chiều sâu lịch sử, di sản và bản sắc văn hóa. Trong nhóm nhu cầu MICE, Singapore có thể cạnh tranh với Bangkok, Seoul hoặc Kuala Lumpur vì cùng đáp ứng nhu cầu tổ chức sự kiện, hội nghị, kết nối kinh doanh và trải nghiệm đô thị hiện đại.

Vì vậy, để xác định đúng đối thủ cạnh tranh gián tiếp, điểm đến không nên chỉ nhìn vào loại hình sản phẩm bên ngoài. Câu hỏi quan trọng hơn là: du khách đang tìm kiếm điều gì phía sau chuyến đi này? Càng hiểu rõ động cơ của từng phân khúc, điểm đến càng xác định chính xác hơn những đối thủ thực sự trong tâm trí du khách.

Điểm đến thay thế

Điểm đến thay thế là cấp cạnh tranh rộng nhất và ngày càng trở nên quan trọng trong nền kinh tế trải nghiệm. Ở cấp độ này, đối thủ của một điểm đến không nhất thiết phải là một địa điểm du lịch khác. Đó có thể là bất kỳ lựa chọn nào có khả năng thay thế chuyến đi du lịch trong việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Tất cả các lựa chọn này cùng cạnh tranh để giành những nguồn lực hữu hạn của du khách: thời gian, ngân sách, sự chú ý và cảm xúc.

Chẳng hạn, một người có 30 triệu đồng và một tuần nghỉ phép có thể lựa chọn đi Nhật Bản. Nhưng người đó cũng có thể dùng khoản tiền và thời gian ấy để mua một chiếc xe máy mới, học một khóa học ngắn hạn, nâng cấp nhà cửa, đầu tư chứng khoán, hay đơn giản ở nhà nghỉ ngơi cùng gia đình. Nhìn từ góc độ du lịch, đây có vẻ không phải là các đối thủ trực tiếp. Nhưng nhìn từ góc độ hành vi tiêu dùng, tất cả đều cạnh tranh với chuyến đi vì cùng sử dụng một quỹ thời gian, tiền bạc và năng lượng tâm lý của khách hàng.

Sau đại dịch COVID-19, cạnh tranh thay thế càng trở nên rõ hơn. Kỳ nghỉ tại chỗ (staycation), làm việc kết hợp nghỉ dưỡng (workation), trải nghiệm thực tế ảo, giải trí số, nền tảng phát trực tuyến và các hình thức giải trí tại nhà đã trở thành những lựa chọn có khả năng thay thế một phần nhu cầu du lịch. Một số người không nhất thiết phải đi xa để tìm kiếm sự thư giãn, kết nối, giải trí hoặc cảm giác mới mẻ, họ có thể tìm thấy những giá trị đó qua các hình thức trải nghiệm khác.

Vì vậy, đối thủ lớn nhất của một điểm đến, đôi khi, không phải một địa phương khác mà là những hình thức tiêu dùng trải nghiệm hoàn toàn khác. Điều này buộc điểm đến phải chứng minh rằng chuyến đi mà nó mang lại đủ đáng giá so với những cách sử dụng thời gian và ngân sách khác của du khách. Trong bối cảnh đó, cạnh tranh điểm đến không chỉ là cạnh tranh giữa các địa danh, mà là cạnh tranh để trở thành lựa chọn có ý nghĩa nhất trong đời sống trải nghiệm của con người.

Mô hình Ba vòng cạnh tranh của điểm đến

Ba cấp cạnh tranh có thể hình dung thành ba vòng đồng tâm, phản ánh bước dịch từ tư duy "cạnh tranh sản phẩm" sang "cạnh tranh trải nghiệm".

Vòng trong cùng là các điểm đến có cùng sản phẩm, cùng phục vụ một phân khúc, cùng đáp ứng động cơ và thường được du khách đặt cạnh nhau trong quá trình lựa chọn. Đây là cấp độ cạnh tranh trực tiếp.

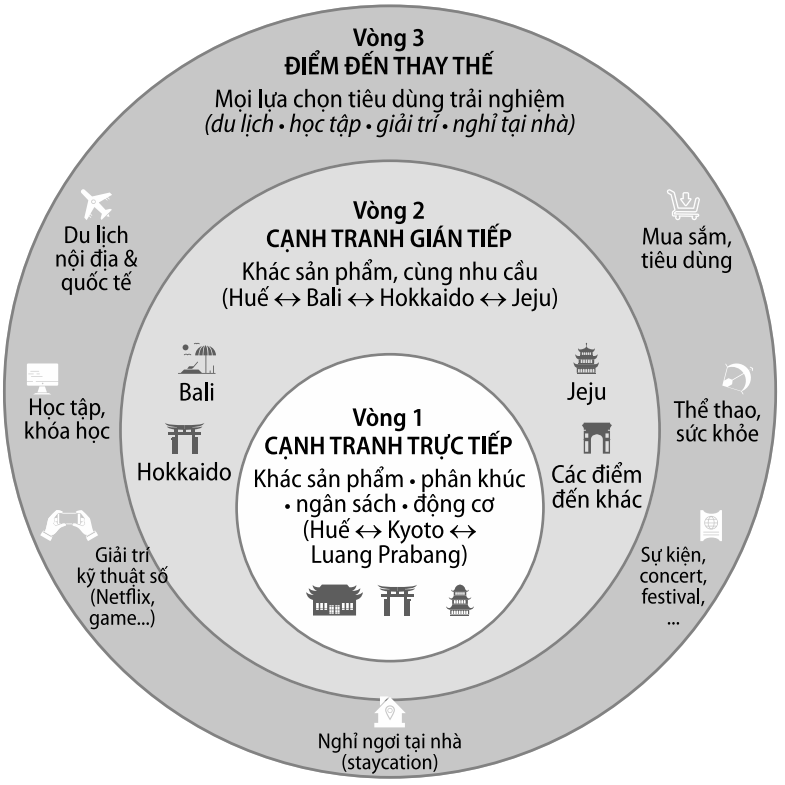
Vòng giữa là những điểm đến tuy khác nhau sản phẩm nhưng cùng đáp ứng một nhu cầu hoặc động cơ sâu bên trong của du khách. Một điểm đến biển, một vùng cao nguyên, một khu nghỉ dưỡng sức khỏe hay một thành phố văn hóa có thể cùng

cạnh tranh nếu chúng đều hứa hẹn sự thư giãn, chữa lành, kết nối gia đình hoặc khám phá bản thân. Đây là cấp độ cạnh tranh gián tiếp.

Vòng ngoài cùng cạnh tranh không còn giới hạn trong ngành du lịch. Đối thủ của điểm đến có thể là mọi lựa chọn tiêu dùng trải nghiệm có khả năng thỏa mãn cùng một nhu cầu cảm xúc, hẳng hạn giải trí số, mua sắm, học tập, chăm sóc sức khỏe, nâng cấp nhà cửa, đầu tư cá nhân hoặc nghỉ ngơi tại nhà. Cấp độ này phù hợp với quan điểm của Pine và Gilmore (1999) về nền kinh tế trải nghiệm, trong đó khách hàng không chỉ mua hàng hóa hay dịch vụ đơn thuần, mà còn tìm kiếm những trải nghiệm đáng nhớ và có ý nghĩa.

Việc xác định đúng nhóm cạnh tranh mang lại giá trị chiến lược rất quan trọng. Trước hết, nó giúp điểm đến tránh so sánh sai đối thủ, chẳng hạn chỉ nhìn vào các địa phương lân cận mà bỏ qua những lựa chọn thay thế trong tâm trí du khách. Thứ hai, nó giúp xây dựng định vị khác biệt dựa trên lợi thế cốt lõi, thay vì chạy theo những thuộc tính phổ biến mà nhiều điểm đến khác cũng có. Thứ ba, nó giúp lựa chọn đúng đối tượng để đối chuẩn (*benchmarking*), từ đó học hỏi những thực hành phù hợp hơn. Cuối cùng, nó buộc nhà quản trị mở rộng tầm nhìn ra ngoài phạm vi ngành du lịch, nhận diện các hình thức trải nghiệm thay thế và liên tục đổi mới để tạo ra giá trị cảm xúc vượt trội.

Theo nghĩa đó, phân tích cạnh tranh không chỉ nhằm biết "ai đang cạnh tranh với điểm đến", mà còn là nền tảng để trả lời câu hỏi cốt lõi của hoạt động định vị: điểm đến khác biệt với ai, khác biệt ở điểm nào và vì sao du khách nên chọn điểm đến này thay vì những phương án khác?



Hình 4.1. Mô hình Ba vòng cạnh tranh của điểm đến

Nguồn: Đề xuất của tác giả, phát triển từ các cấp độ cạnh tranh của Kotler và khung cạnh tranh điểm đến của Pike (2016), Morrison (2019). Mô hình nhắc nhở nhà quản trị rằng đối thủ thực sự do du khách định nghĩa qua động cơ, chứ không do ranh giới hành chính hay loại hình tài nguyên.

4.2.2. Điểm tương đồng và điểm khác biệt

Trong phân tích khung cạnh tranh, sau khi xác định đối thủ, điểm đến cần tiếp tục phân tích để làm rõ điểm đến đang cạnh tranh với các đối thủ trên những tiêu chí nào. Ở đây, việc xác định các điểm tương đồng (Points of Parity - POP) và điểm khác biệt (Points of Difference - POD) của Keller (2001) giữa các điểm đến có thể được vận dụng như một công cụ hữu ích.

Điểm tương đồng (Points of Parity)

Điểm tương đồng là những điều kiện tối thiểu mà một điểm đến phải đáp ứng để được đặt vào cùng một khung cạnh tranh với các đối thủ. Đây là những thuộc tính khiến du khách xem điểm đến như một lựa chọn nghiêm túc trong cùng nhóm so sánh. Chẳng hạn, trong khung cạnh tranh "thành phố di sản châu Á", các yếu tố như an toàn, vệ sinh, khả năng tiếp cận, chất lượng lưu trú, hệ thống thông tin du lịch, năng lực đón tiếp và chất lượng diễn giải di sản là những điều kiện cơ bản. Nếu thiếu các yếu tố này, điểm đến khó được đặt ngang hàng với các đối thủ như Kyoto, Gyeongju hay Tây An, dù có tài nguyên di sản đáng giá.

Theo nghĩa đó, POP không phải là yếu tố giúp điểm đến chiến thắng, mà là điều kiện để điểm đến được tham gia cuộc cạnh tranh. Một điểm đến có thể sở hữu câu chuyện văn hóa độc đáo, nhưng nếu giao thông bất tiện, dịch vụ thiếu ổn định, môi trường du lịch kém an toàn hoặc thông tin khó tiếp cận, du khách có thể loại điểm đến khỏi tập hợp cân nhắc ngay từ đầu. POP vì vậy là "ngưỡng gia nhập" của khung cạnh tranh.

Điểm khác biệt (Points of Difference)

Điểm khác biệt là những liên tưởng mạnh, tích cực và độc đáo giúp điểm đến nổi bật trong chính khung cạnh tranh đó. Đây là những yếu tố tạo ra lý do lựa chọn. Nếu POP trả lời câu hỏi "vì sao điểm đến này đủ điều kiện để được so sánh với các đối thủ?", thì POD trả lời câu hỏi "vì sao du khách nên chọn điểm đến này thay vì những lựa chọn còn lại?". POD có thể đến từ tài nguyên đặc thù, bản sắc văn hóa, câu chuyện lịch sử, phong cách sống, cảm xúc trải nghiệm hoặc ý nghĩa biểu tượng mà điểm đến tạo ra.

Trong cạnh tranh điểm đến, POD mạnh nhất thường không chỉ nằm ở các thuộc tính chức năng, vì những thuộc tính này tương đối dễ bị sao chép hoặc bắt kịp. Nhiều điểm đến có thể cải thiện hạ tầng, nâng cấp khách sạn, tăng số chuyến bay hoặc chuẩn hóa dịch vụ. Tuy nhiên, cảm giác lãng mạn của Santorini, sự tĩnh tại của Kyoto, tinh thần khám phá của Iceland hay chiều sâu hoài niệm của một cố đô là những liên tưởng khó sao chép hơn, vì chúng được hình thành từ bản sắc, không gian, ký ức, câu chuyện và trải nghiệm tích lũy qua thời gian.

Sự kết hợp POP và POD trong phân tích cạnh tranh

Phân tích khung cạnh tranh cần đồng thời xem xét cả POP và POD. Nếu chỉ tập trung vào POP, điểm đến có thể trở nên "đủ chuẩn" nhưng sẽ mờ nhạt trên thị trường, vì không tạo được lý do lựa chọn rõ ràng cho du khách. Còn nếu chỉ tập trung nhấn mạnh POD mà bỏ qua POP, điểm đến có thể khác biệt trên truyền thông nhưng không đủ năng lực cạnh tranh trong trải nghiệm thực tế. Một chiến lược cạnh tranh hiệu quả cần bảo đảm điểm đến vừa đủ điều kiện để được đặt vào nhóm so sánh phù hợp, vừa có khác biệt đủ mạnh để nổi bật trong nhóm đó.

Trường hợp Huế trong khung cạnh tranh "thành phố di sản châu Á" cho thấy rõ logic này. Các điểm tương đồng là những điều Huế cần bảo đảm để được du khách đặt cạnh Kyoto, Gyeongju hay Tây An, như khả năng tiếp cận thuận tiện, chất lượng dịch vụ ổn định, môi trường du lịch an toàn, hệ thống thuyết minh dễ hiểu và trải nghiệm di sản được tổ chức chuyên nghiệp. Tuy nhiên, những yếu tố đó mới chỉ giúp Huế trở thành một ứng viên đáng cân nhắc. Để tạo lợi thế cạnh tranh, Huế cần làm rõ điểm khác biệt của mình: không gian di sản cung đình Việt Nam, nhịp sống chậm, sự thanh bình của sông Hương, ẩm thực tinh tế, âm nhạc truyền thống, ký ức cố đô và cảm giác trầm mặc rất riêng.

Như vậy, trong phân tích cạnh tranh, POP giúp xác định điểm đến có đủ điều kiện để đứng trong nhóm cạnh tranh nào, còn POD giúp xác định điểm đến có thể thắng bằng điều gì trong nhóm cạnh tranh đó. Đây là bước trung gian quan trọng giữa phân tích đối thủ và xây dựng định vị, trước khi tuyên bố mình khác biệt, điểm đến cần biết mình đang được so sánh với ai và trên những tiêu chí nào.

Bảng 4.1. So sánh điểm tương đồng và khác biệt

	Điểm tương đồng (POP) - ***vé vào cửa***	**Điểm khác biệt (POD) -** ***lý do được chọn***
Bản chất	Thuộc tính buộc phải có để được cân nhắc	Liên tưởng độc đáo, khó sao chép
Ví dụ với Huế	An toàn, vệ sinh, lưu trú tốt, khả năng tiếp cận, di sản được công nhận	Không gian văn hóa cung đình sống động, nhã nhạc, ẩm thực cung đình, nhịp sống chậm bên sông Hương
Rủi ro nếu thiếu	Bị loại khỏi tập hợp cân nhắc ngay từ đầu	Trở thành một cố đô "ổn nhưng nhạt", không có lý do để chọn thay vì Kyoto

4.2.3. Đối chuẩn cạnh tranh

Sau khi nhận diện đối thủ cạnh tranh, xác định các điểm tương đồng và khác biệt, điểm đến cần tiếp tục trả lời một câu hỏi quan trọng: mình đang mạnh, yếu ở đâu so với những điểm đến khác? Đây là vai trò của đối chuẩn cạnh tranh (*benchmarking*). Đối chuẩn là quá trình so sánh có hệ thống điểm đến với các đối thủ hoặc hình mẫu xuất sắc, không nhằm sao chép mô hình của họ mà để học hỏi, phát hiện khoảng cách năng lực và xác định những hoạt động có thể chuyển hoá phù hợp với bối cảnh riêng.

Giá trị của đối chuẩn không nằm ở việc lập ra một bảng xếp hạng đơn thuần. Điều quan trọng hơn là nhận diện điểm đến đang mạnh hơn và yếu hơn điểm đến đối thủ ở điểm nào, có thể học hỏi được điều gì và cần nâng cấp năng lực nào của điểm đến để có thể cải thiện vị trí cạnh tranh. Một điểm đến có thể có tài nguyên hấp dẫn nhưng yếu về khả năng tiếp cận, có thương hiệu được nhận biết nhưng trải nghiệm tại chỗ chưa đồng bộ, có sản phẩm phong phú nhưng truyền thông thiếu nhất quán, hoặc có cộng đồng giàu bản sắc nhưng cơ chế tham gia còn hạn chế. Đối chuẩn giúp những khoảng cách này trở nên rõ ràng hơn.

Nội dung đối chuẩn vì vậy không chỉ giới hạn ở sản phẩm du lịch. Nó có thể bao gồm chất lượng trải nghiệm, khả năng tiếp cận, hạ tầng, dịch vụ, truyền thông số, kiến trúc thương hiệu, quản trị điểm đến, năng lực dữ liệu, mô hình hợp tác công tư, mức độ tham gia của cộng đồng và khả năng tạo giá trị cảm xúc cho du khách. Nói cách khác, đối chuẩn không chỉ so sánh "điểm đến có gì", mà còn so sánh "điểm đến vận hành như thế nào" và "điểm đến tạo giá trị tốt đến đâu".

Điều then chốt là đối chuẩn cạnh tranh phải được hiểu như một quá trình học hỏi chiến lược, không phải sao chép hình thức. Sao chép một mô hình thành công thường chỉ tạo ra một bản sao mờ nhạt, trong khi bản gốc đã có lợi thế về lịch sử, danh tiếng, năng lực vận hành và vị trí trong tâm trí thị trường. Mục tiêu đúng của đối chuẩn là chắt lọc nguyên lý thành công, sau đó chuyển hóa nguyên lý ấy vào điều kiện, bản sắc và năng lực riêng của điểm đến. Nói cách khác, điểm đến cần học tinh thần, học cơ chế, học cách tổ chức giá trị, nhưng không nên chép nguyên hình thức.

Theo nghĩa đó, đối chuẩn cạnh tranh là bước nối giữa phân tích đối thủ và nâng cấp năng lực điểm đến. Nó giúp nhà quản trị

không chỉ biết mình đang cạnh tranh với ai, mà còn biết cần học gì, cải thiện gì và khác biệt hóa ở đâu để nâng cao vị thế trong khung cạnh tranh đã lựa chọn.

4.2.4. Khoảng trống cạnh tranh

Khoảng trống cạnh tranh là những nhu cầu, kỳ vọng hoặc trạng thái trải nghiệm chưa được đáp ứng tốt trong nhóm điểm đến mà du khách đang cân nhắc. Đây chính là nơi một điểm đến có thể tìm thấy cơ hội định vị khác biệt.

Phát hiện khoảng trống cạnh tranh đòi hỏi nhà quản trị phải nhìn thị trường từ góc độ của du khách, chứ không chỉ từ bản kiểm kê tài nguyên của địa phương. Vấn đề không phải là điểm đến "có gì", mà là trong tâm trí du khách, còn nhu cầu nào chưa được phục vụ đủ tốt, còn cảm xúc nào chưa có điểm đến nào sở hữu rõ ràng và còn vị trí nào trên bản đồ nhận thức thị trường chưa được chiếm lĩnh.

Có thể nhận diện bốn dạng khoảng trống đáng khai thác.

Thứ nhất là khoảng trống phân khúc, xuất hiện khi một nhóm du khách cụ thể bị các đối thủ bỏ quên hoặc chỉ phục vụ hời hợt. Đó có thể là nhóm khách cao tuổi, khách gia đình có trẻ nhỏ, khách du lịch một mình, khách tìm kiếm trải nghiệm chậm, khách quan tâm đến sức khỏe tinh thần hoặc nhóm khách có nhu cầu tiếp cận đặc biệt.

Thứ hai là khoảng trống trải nghiệm, khi trong khung cạnh tranh chưa có điểm đến nào cung cấp tốt một loại giá trị mà du khách mong muốn. Chẳng hạn, nhiều điểm đến cùng quảng bá

di sản, nhưng ít nơi tổ chức được trải nghiệm diễn giải di sản sâu sắc, dễ hiểu và có tính tương tác. Nhiều điểm đến có cảnh quan đẹp, nhưng chưa chắc đã tạo được hành trình trải nghiệm liền mạch, có chiều sâu và đáng nhớ.

Thứ ba là khoảng trống cảm xúc, liên quan đến những trạng thái tâm lý mà thị trường đang tìm kiếm nhưng chưa có điểm đến nào sở hữu rõ ràng trong tâm trí du khách. Đó có thể là cảm giác chữa lành, tĩnh tại, phiêu lưu, lãng mạn, tự do, hoài niệm, tái kết nối gia đình hoặc tìm lại ý nghĩa sống. Trong nền kinh tế trải nghiệm, đây là dạng khoảng trống đặc biệt quan trọng, vì du khách ngày càng lựa chọn điểm đến không chỉ vì tài nguyên, mà vì cảm xúc và ý nghĩa mà nơi đó hứa hẹn mang lại.

Thứ tư là khoảng trống định vị, tức một vị trí còn bỏ trống trên bản đồ nhận thức của thị trường mà điểm đến có đủ năng lực thực tế để chiếm lĩnh. Đây là giao điểm giữa cơ hội thị trường và năng lực nội tại. Một khoảng trống chỉ có giá trị chiến lược khi điểm đến không chỉ nhìn thấy nó, mà còn có khả năng bước vào, thực thi và duy trì vị trí đó trong dài hạn.

Điều này rất quan trọng, bởi không phải khoảng trống nào cũng nên khai thác. Một điểm đến có thể nhận thấy nhu cầu về du lịch xa xỉ, du lịch chữa lành hoặc du lịch sáng tạo, nhưng nếu hệ sinh thái dịch vụ, nhân lực, không gian, cộng đồng và năng lực quản trị chưa đủ, việc tuyên bố định vị vào khoảng trống đó có thể tạo ra khoảng cách giữa lời hứa và trải nghiệm thực tế. Vì vậy, phát hiện khoảng trống mới là điều kiện cần, năng lực chiếm lĩnh và bảo vệ khoảng trống đó mới là điều kiện đủ.

Trong thực tiễn, nhiều chiến lược định vị điểm đến vẫn bắt đầu từ câu hỏi "điểm đến có gì?". Cách tiếp cận này thường dẫn

đến một bản kiểm kê tài nguyên, sau đó mới tìm cách chuyển hóa thành thông điệp truyền thông. Tuy nhiên, trong cạnh tranh điểm đến hiện đại, cách tiếp cận hiệu quả hơn là bắt đầu từ thị trường, du khách đang so sánh những lựa chọn nào, họ còn thiếu điều gì, họ mong muốn cảm xúc gì và trong tâm trí họ còn vị trí nào chưa được lấp đầy. Từ đó, điểm đến mới quay lại đối chiếu với năng lực thực tế của mình để xác định liệu có thể chiếm lĩnh khoảng trống ấy hay không.

Đây cũng là khoảng trống phương pháp mà chương này hướng tới. Thay vì lấy danh mục tài nguyên làm điểm khởi đầu duy nhất của định vị, chương đề xuất đặt bản đồ nhận thức, động cơ và nhu cầu chưa được đáp ứng của thị trường vào vị trí trung tâm. Nói cách khác, định vị không bắt đầu bằng việc hỏi "chúng ta có gì để quảng bá?", mà bắt đầu bằng câu hỏi "trong khung cạnh tranh này, du khách còn đang thiếu điều gì và chúng ta có đủ năng lực để trở thành lựa chọn tốt nhất cho điều đó hay không?".

4.3. BẢN ĐỒ ĐỊNH VỊ

Bản đồ định vị (positioning map), hay còn gọi là bản đồ nhận thức (perceptual map), là công cụ trực quan hóa vị trí tương đối của các điểm đến trong tâm trí du khách. Thay vì so sánh điểm đến theo ranh giới hành chính, quy mô tài nguyên hay các chỉ tiêu quản lý nội bộ, bản đồ định vị đặt các điểm đến lên cùng một mặt phẳng cạnh tranh dựa trên những trục giá trị mà thị trường thực sự coi trọng.

Sức mạnh của bản đồ định vị nằm ở chỗ nó buộc nhà quản trị nhìn thị trường theo cách du khách nhìn. Du khách thường không so sánh điểm đến bằng danh mục tài nguyên, mà bằng những cảm nhận như quen thuộc hay mới lạ, sôi động hay tĩnh tại, đại chúng hay cao cấp, hiện đại hay truyền thống, thuận tiện hay nguyên sơ, giải trí hay chữa lành. Vì vậy, một bản đồ định vị tốt không chỉ mô tả điểm đến đang ở đâu, mà còn cho thấy điểm đến đang được cảm nhận như thế nào so với các lựa chọn cạnh tranh.

Thông thường, bản đồ định vị được xây dựng theo hai hoặc nhiều trục giá trị có ý nghĩa đối với nhóm khách mục tiêu. Chẳng hạn, trong khung cạnh tranh "thành phố di sản châu Á", một trục có thể là "di sản sống động - di sản tĩnh tại", trục còn lại có thể là "trải nghiệm đại chúng - trải nghiệm chiều sâu". Khi các điểm đến như Huế, Kyoto, Gyeongju, Tây An, Hội An hoặc Luang Prabang được đặt lên bản đồ này, nhà quản trị có thể nhìn thấy rõ điểm đến nào đang gần nhau, điểm đến nào đang chen chúc trong cùng một không gian nhận thức và khu vực nào còn bỏ trống.

Giá trị chiến lược của bản đồ định vị nằm ở hai phát hiện chính. Thứ nhất, nó cho thấy đám đông cạnh tranh đang tập trung ở đâu. Nếu nhiều điểm đến cùng được cảm nhận là "di sản

cổ kính", "văn hóa truyền thống" hoặc "điểm đến yên bình", thì việc tiếp tục sử dụng những thông điệp tương tự sẽ khó tạo ra khác biệt. Thứ hai, bản đồ giúp phát hiện khoảng trống cạnh tranh, tức những vị trí thị trường chưa được điểm đến nào sở hữu rõ ràng nhưng lại có ý nghĩa đối với du khách.

Tuy nhiên, khoảng trống trên bản đồ không tự động trở thành cơ hội định vị. Một vị trí chỉ có giá trị khi điểm đến có đủ năng lực thực tế để chiếm lĩnh và duy trì nó. Nếu bản đồ cho thấy còn thiếu một điểm đến "di sản chữa lành" hoặc "cố đô sống chậm", điểm đến chỉ nên theo đuổi vị trí đó khi hệ sinh thái trải nghiệm, chất lượng dịch vụ, không gian, cộng đồng và câu chuyện thương hiệu có khả năng chứng minh lời hứa ấy.

Vì vậy, bản đồ định vị là công cụ nối giữa phân tích cạnh tranh và lựa chọn chiến lược định vị. Nó giúp nhà quản trị trả lời ba câu hỏi quan trọng, điểm đến đang được đặt cạnh những đối thủ nào, đang bị cảm nhận giống hay khác họ ở điểm nào và còn khoảng trống nào đủ hấp dẫn để điểm đến có thể cắm cờ bằng năng lực thật của mình.

4.3.1. Xây dựng bản đồ nhận thức

Việc dựng bản đồ nhận thức đi qua ba bước kỹ thuật. Bước thu thập dữ liệu ghi lại cảm nhận của du khách qua khảo sát, phỏng vấn sâu và ngày càng nhiều từ dữ liệu số, đánh giá trực tuyến, nội dung mạng xã hội, dữ liệu tìm kiếm. Bước phân tích đa chiều (multidimensional scaling) rút gọn hàng loạt thuộc tính thành hai đến ba trục cốt lõi, phản ánh những chiều mà thị trường thực sự dùng để phân biệt các điểm đến. Bước phân cụm (cluster analysis) giúp nhận diện các nhóm điểm đến được

cảm nhận tương tự, làm lộ ra những "đám đông" cạnh tranh và những khoảng trắng giữa chúng.

Có thể minh hoạ giá trị của bản đồ định vị qua trường hợp các điểm đến biển châu Á với hai trục cảm nhận "bình dân - cao cấp" và "sôi động - yên tĩnh". Trên bản đồ này, một số điểm đến như Phú Quốc, Bali và Phuket có thể tập trung trong khu vực "sôi động - tầm trung", trong khi Maldives thường được nhận diện rõ hơn ở góc "cao cấp - yên tĩnh", gắn với nghỉ dưỡng sang trọng, riêng tư và biệt lập.

Đối với một điểm đến biển mới của Việt Nam, bản đồ này có giá trị như một công cụ chẩn đoán cạnh tranh. Nó cho thấy việc lao vào khu vực đã quá đông đúc, nơi nhiều điểm đến cùng hứa hẹn biển đẹp, dịch vụ nghỉ dưỡng, giải trí và mức giá tương đối dễ tiếp cận, có thể khiến điểm đến rơi vào cạnh tranh trực diện và khó tạo được sự khác biệt. Ngược lại, những vị trí "cao cấp - yên tĩnh" hay góc "yên tĩnh - tầm trung" có thể là khoảng trống đáng xem xét nếu điểm đến có đủ năng lực thực tế để triển khai và duy trì lời hứa đó. *(Xem Bảng 4.2. Ví dụ minh hoạ về giá trị chẩn đoán của bản đồ định vị)*

Bảng 4.2 minh họa giá trị chẩn đoán của bản đồ định vị. Nó không chỉ giúp nhận diện mỗi đối thủ đang đứng đâu trong tâm trí thị trường, mà còn phơi bày những ô mà chưa ai chiếm giữ vững chắc. Đây là giá trị chẩn đoán quan trọng của công cụ này. Nếu nhiều điểm đến cùng tập trung vào một khu vực định vị, mức độ cạnh tranh sẽ cao hơn và khả năng khác biệt hóa sẽ thấp hơn. Ngược lại, một ô còn trống có thể trở thành cơ hội chiến lược nếu nó gắn với nhu cầu thực của du khách và phù hợp với năng lực của điểm đến.

Bảng 4.2. Ví dụ minh hoạ về giá trị chẩn đoán của bản đồ định vị

Điểm đến	Trục giá - cảm nhận	Trục không khí	Ô định vị chiếm giữ
Maldives	Cao cấp	Yên tĩnh	Nghỉ dưỡng sang trọng, riêng tư
Bali	Tầm trung	Sôi động	Thư giãn kết hợp văn hóa, cộng đồng
Phuket	Tầm trung	Rất sôi động	Giải trí, tiệc tùng, giá hợp lý
Phú Quốc	Trung - cao	Đang dịch chuyển	Chưa định vị rõ - cơ hội và rủi ro
(Ô còn trống)	Cao cấp	Yên tĩnh - bản địa	Khoảng trống tiềm năng cho điểm đến mới

Trường hợp Phú Quốc cho thấy một rủi ro thường gặp trong định vị điểm đến đang ở giai đoạn phát triển nhanh. Khi một điểm đến đang lên nhưng chưa chọn dứt khoát ô định vị của mình, nó dễ bị rơi vào trạng thái "kẹt ở giữa", không đủ sang trọng để cạnh tranh với Maldives, nhưng cũng chưa rõ về tính sôi động, giá hợp lý hoặc bản sắc trải nghiệm để cạnh tranh trực diện với Phuket. Theo cảnh báo kinh điển của Porter (1980), "kẹt ở giữa" thường là vị trí cạnh tranh yếu, bởi điểm đến vừa không sở hữu lợi thế chi phí rõ ràng, vừa chưa tạo được khác biệt đủ mạnh.

Vì vậy, bản đồ định vị không nên được xem như một hình minh họa đơn giản, mà là một công cụ hỗ trợ lựa chọn chiến lược. Nó giúp điểm đến nhận ra đâu là khu vực cạnh tranh đông đúc nên tránh, đâu là khoảng trống có thể khai thác và quan trọng hơn, đâu là vị trí mà điểm đến có đủ năng lực thực tế để "cắm cờ" một cách bền vững.

4.3.2. Xác định khoảng trống thị trường

Một trong những giá trị quan trọng nhất của bản đồ định vị là giúp nhận diện khoảng trống thị trường (market gap), những tổ hợp giá trị hoặc thuộc tính mà chưa có điểm đến nào chiếm lĩnh một cách rõ ràng trong nhận thức của du khách. Đây có thể là cơ sở để xây dựng một định vị khác biệt và tạo ra lợi thế cạnh tranh mới. Tuy nhiên, không phải mọi khoảng trắng trên bản đồ đều đại diện cho cơ hội chiến lược. Một số khoảng trống tồn tại đơn giản vì không có nhu cầu thực sự từ thị trường, chẳng hạn, rất ít du khách chủ động tìm kiếm một điểm đến vừa có chi phí cao vừa thiếu sức hấp dẫn về trải nghiệm. Những khoảng trống như vậy phản ánh sự thiếu vắng nhu cầu hơn là sự thiếu vắng đối thủ cạnh tranh. Ngược lại, những khoảng trống gắn với các nhu cầu chưa được đáp ứng hoặc các phân khúc khách hàng còn bị bỏ ngỏ mới là những cơ hội có giá trị. Việc nhận diện các khoảng trống này đòi hỏi phải kết hợp kết quả của bản đồ định vị với nghiên cứu thị trường, phân tích hành vi du khách và dự báo xu hướng tiêu dùng, thay vì chỉ dựa trên vị trí của các đối thủ.

Nhiệm vụ của nhà quản trị thương hiệu không chỉ là tìm kiếm những khoảng trống trên bản đồ nhận thức, mà còn phải đánh giá ba yếu tố cốt lõi: (1) có tồn tại nhu cầu thị trường đủ lớn hay không, (2) khoảng trống đó có phù hợp với tầm nhìn và định hướng phát triển của điểm đến hay không và (3) điểm đến có đủ nguồn lực, năng lực và hệ sinh thái để hiện thực hóa lời hứa giá trị đó hay không. Chỉ khi hội tụ đồng thời cả ba điều kiện này, khoảng trống thị trường mới có thể trở thành một vị thế cạnh tranh bền vững, thay vì chỉ là một khoảng trống tồn tại trên bản đồ nhận thức.

4.3.3. Ứng dụng trong chiến lược

Bản đồ định vị không chỉ là công cụ mô tả vị thế hiện tại của điểm đến trong nhận thức của thị trường, mà còn là nền tảng để xây dựng và điều chỉnh chiến lược thương hiệu. Thông qua việc trực quan hóa vị trí của điểm đến so với các đối thủ cạnh tranh, nhà quản trị có thể xác định rõ lợi thế, khoảng trống thị trường và định hướng phát triển trong tương lai. Về bản chất, bản đồ định vị giúp trả lời ba câu hỏi chiến lược. *Thứ nhất*, điểm đến hiện đang được nhận thức như thế nào và đang đứng ở đâu trong tâm trí du khách mục tiêu? *Thứ hai*, điểm đến mong muốn dịch chuyển đến vị trí nào để tạo ra lợi thế cạnh tranh khác biệt? *Thứ ba*, khoảng cách giữa vị thế hiện tại và vị thế mong muốn cần được thu hẹp bằng những thay đổi nào trong hệ sinh thái điểm đến, bao gồm sản phẩm, trải nghiệm, dịch vụ, không gian, truyền thông và quản trị thương hiệu?

Quan trọng hơn, bản đồ định vị không chỉ chỉ ra nơi điểm đến đang đứng, mà còn xác định nơi điểm đến nên hướng tới. Vị trí chiến lược được lựa chọn trên bản đồ sẽ trở thành cơ sở để xây dựng tuyên bố giá trị (value proposition) và tuyên bố định vị (positioning statement), bảo đảm rằng mọi hoạt động phát triển sản phẩm, thiết kế trải nghiệm và truyền thông thương hiệu đều hướng tới cùng một lời hứa giá trị. Theo cách đó, bản đồ định vị đóng vai trò là cầu nối giữa phân tích thị trường và hoạch định chiến lược, biến một hình ảnh trực quan về vị thế cạnh tranh thành một cam kết chiến lược có thể triển khai và đo lường trong thực tiễn.

4.4. XÂY DỰNG TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ VÀ TUYÊN BỐ ĐỊNH VỊ

Sau khi chọn vị trí mong muốn trên bản đồ nhận thức, bước tiếp theo là chuyển vị trí đó thành một lời hứa giá trị rõ ràng. Nếu định vị trả lời "điểm đến muốn được nhớ đến như thế nào", thì tuyên bố giá trị trả lời "điểm đến mang lại giá trị gì và vì sao du khách nên chọn". Trong marketing hiện đại, lợi thế cạnh tranh không còn được tạo bởi tài nguyên hay hạ tầng, mà bởi giá trị được cảm nhận, nên tuyên bố giá trị phải dịch trọng tâm từ "những gì điểm đến sở hữu" sang "những gì du khách nhận được".

4.4.1. Tuyên bố giá trị điểm đến

Tuyên bố giá trị điểm đến (Destination Value Proposition - DVP) là cam kết tổng hợp về những lợi ích nổi bật mà một điểm đến hứa mang lại cho nhóm khách mục tiêu, dựa trên năng lực cốt lõi và bản sắc riêng. Khác với khẩu hiệu, vốn nhằm gây ấn tượng ngắn hạn, DVP là nền tảng chiến lược định hướng toàn bộ quá trình phát triển thương hiệu. Một DVP tốt trả lời đồng thời bốn câu hỏi: điểm đến phục vụ ai, mang lại giá trị gì, tạo ra giá trị đó bằng cách nào và vì sao giá trị đó khác với đối thủ. Theo tinh thần của logic trọng dịch vụ (Vargo và Lusch, 2016), DVP không phải danh sách những gì địa phương muốn giới thiệu, mà là lời cam kết về giá trị mà du khách thực sự cảm nhận và đồng kiến tạo trong suốt hành trình.

Từ USP đến DVP

Marketing cổ điển dựa vào Lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) (Reeves, 1961), mỗi sản phẩm cần một đặc điểm nổi bật mà đối thủ không có. Tuy nhiên, khi áp dụng vào điểm đến du lịch, tư duy USP bộc lộ nhiều giới hạn. *Thứ nhất*, rất ít điểm đến sở hữu một đặc điểm hoàn toàn độc nhất, nhiều nơi có bãi biển đẹp, di sản thế giới, ẩm thực đặc sắc. Nếu chỉ cố tìm một thuộc tính "duy

nhất", điểm đến dễ rơi vào tình trạng truyền thông giống nhau hoặc phóng đại sự khác biệt. *Thứ hai*, quyết định du lịch không chỉ dựa trên một thuộc tính riêng lẻ. Du khách lựa chọn điểm đến vì tổng hòa của nhiều yếu tố như cảm xúc, ký ức, kỳ vọng, câu chuyện, mức độ an toàn, sự thuận tiện và trải nghiệm tổng thể. Một bãi biển đẹp có thể thu hút sự chú ý ban đầu, nhưng chưa đủ để tạo ra mong muốn lựa chọn nếu điểm đến thiếu dịch vụ tốt, giao thông thuận tiện, không khí phù hợp hoặc cảm giác đáng tin cậy. *Thứ ba*, điểm đến không phải là một sản phẩm đơn nhất, mà là một "siêu sản phẩm" gồm hàng trăm dịch vụ, không gian, con người, câu chuyện và điểm chạm khác nhau. Vì vậy, rất khó tóm gọn giá trị của một điểm đến vào một lợi điểm duy nhất như cách làm với một sản phẩm tiêu dùng thông thường. Do đó, nếu USP nhấn mạnh "Điểm đến có gì khác biệt", thì DVP nhấn mạnh "du khách sẽ nhận được giá trị gì". Sự khác biệt chỉ thật sự có ý nghĩa khi nó giúp du khách hiểu nhanh hơn, tin tưởng hơn và lựa chọn dễ dàng hơn, chứ không chỉ tạo ra sự chú ý trong truyền thông.

Bảng 4.3. So sánh USP và DVP

USP ***(Lợi điểm bán hàng độc nhất)***	**DVP** ***(Tuyên bố giá trị điểm đến)***
Tập trung vào sản phẩm	Tập trung vào giá trị cảm nhận
Một đặc điểm nổi bật	Tổ hợp giá trị toàn diện
Góc nhìn của nhà cung cấp	Góc nhìn của du khách
Nhấn mạnh chức năng	Kết hợp chức năng, cảm xúc và biểu tượng
Khó áp dụng với điểm đến	Phù hợp với thương hiệu điểm đến

Thay vì tuyên bố "Huế có nhiều di tích", một mệnh đề mô tả tài nguyên mà bất kỳ cố đô nào cũng có thể tuyên bố, một DVP sẽ là "Huế mang đến trải nghiệm sống trong không gian di sản, nơi du khách cảm nhận chiều sâu lịch sử, sự thanh bình và bản sắc văn hóa Việt Nam". Trong cách diễn đạt này, giá trị của Huế không nằm ở số lượng di tích, mà ở trải nghiệm và ý nghĩa mà hệ thống di sản đó tạo ra cho du khách. Di tích lúc này không chỉ là những công trình để tham quan, mà trở thành bối cảnh để du khách cảm nhận nhịp sống, lịch sử, văn hóa, ẩm thực, nghi lễ, cảnh quan và tinh thần của một vùng đất. Đây là loại giá trị khó sao chép hơn nhiều so với một danh mục tài nguyên đơn thuần.

Một DVP hoàn chỉnh gồm bốn thành phần: khách hàng mục tiêu (điểm đến phục vụ ai), giá trị cốt lõi (điều khiến du khách muốn chọn), cơ sở tạo giá trị (giá trị đến từ tài nguyên, di sản, con người, dịch vụ, hệ sinh thái hay công nghệ nào) và lý do để tin tưởng (vì sao lời hứa đáng tin: di sản UNESCO, chất lượng dịch vụ, danh tiếng, cộng đồng, chứng nhận).

4.4.2. Quy trình xây dựng tuyên bố giá trị

Một tuyên bố giá trị điểm đến không nên được hình thành bằng cảm tính hoặc bằng những khẩu hiệu chung chung. Nó cần được xây dựng thông qua một quy trình phân tích chiến lược, trong đó nhu cầu của thị trường được đối chiếu với năng lực thực sự của điểm đến. Có thể hình dung quy trình này gồm ba bước liên kết chặt chẽ với nhau, thấu hiểu khách hàng, xác định năng lực cốt lõi và lựa chọn thuộc tính quyết định.

Bước đầu tiên là thấu hiểu khách hàng (*insight*). Đây không phải là những dữ liệu bề mặt như "du khách thích biển đẹp", "du

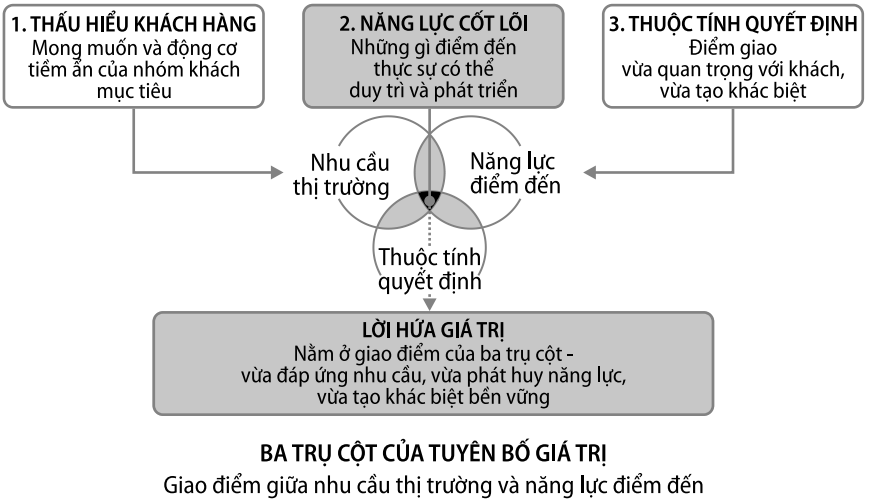
khách muốn giá rẻ" hay "du khách quan tâm đến ẩm thực". Điều quan trọng hơn là nhận diện những mong muốn, nỗi lo và động cơ tiềm ẩn chi phối hành vi lựa chọn điểm đến. Chẳng hạn, khách trẻ không chỉ muốn đi du lịch, mà còn muốn thể hiện bản thân thông qua những trải nghiệm mới lạ và có thể chia sẻ trên mạng xã hội. Gia đình đa thế hệ không chỉ cần một chuyến đi thuận tiện, mà còn mong muốn có một hành trình an toàn, giúp các thành viên gắn kết với nhau. Khách quốc tế yêu văn hóa không chỉ muốn tham quan di tích, mà muốn được cảm nhận đời sống bản địa một cách chân thực hơn. Vì vậy, để tìm được sự thấu hiểu, điểm đến cần liên tục đặt câu hỏi "vì sao", đi từ hành vi bên ngoài đến động cơ sâu hơn phía sau lựa chọn của du khách.

Bước thứ hai là xác định năng lực cốt lõi (*core competence*) của điểm đến. Ở bước này, điểm đến cần đánh giá một cách khách quan những gì mình thực sự có thể khai thác để tạo ra giá trị vượt trội. Năng lực này không chỉ nằm ở tài nguyên tự nhiên, di sản văn hóa hay vị trí địa lý, mà còn ở năng lực tổ chức trải nghiệm, chất lượng dịch vụ, khả năng đổi mới sáng tạo, mức độ tham gia của cộng đồng, năng lực quản trị và khả năng phối hợp giữa các chủ thể trong hệ sinh thái. Nguyên tắc quan trọng là điểm đến chỉ nên đưa vào tuyên bố giá trị những lời hứa mà mình có khả năng thực hiện và duy trì. Một lời hứa hấp dẫn nhưng vượt quá năng lực thực thi có thể tạo sự chú ý ban đầu, nhưng sẽ nhanh chóng làm suy giảm niềm tin nếu trải nghiệm thực tế không tương xứng.

Bước cuối cùng là lựa chọn các thuộc tính quyết định lựa chọn (*determinant attributes*). Một điểm đến có thể sở hữu rất nhiều đặc điểm, nhưng không phải đặc điểm nào cũng ảnh hưởng mạnh đến quyết định của du khách. Thuộc tính quyết định là những yếu tố vừa quan trọng đối với nhóm khách mục tiêu, vừa giúp điểm đến khác biệt trong nhận thức của họ. Ví dụ, với nhóm

khách nghỉ dưỡng cao cấp, sự riêng tư, chất lượng dịch vụ và cảm giác an toàn có thể quan trọng hơn số lượng điểm tham quan. Với nhóm khách trẻ, tính mới lạ, khả năng chia sẻ trải nghiệm và bầu không khí năng động có thể là yếu tố tạo lựa chọn. Vì vậy, định vị điểm đến không nên dàn trải trên quá nhiều đặc điểm, mà cần được xây dựng quanh một số thuộc tính thật sự có sức nặng trong quyết định của du khách.

Như vậy, một tuyên bố giá trị hiệu quả phải trả lời đồng thời ba câu hỏi, du khách thực sự mong muốn điều gì, điểm đến có năng lực gì để đáp ứng mong muốn đó và yếu tố nào thực sự khiến du khách lựa chọn. Khi ba câu hỏi này được kết nối chặt chẽ, DVP không còn là một khẩu hiệu truyền thông, mà trở thành nền tảng chiến lược cho phát triển sản phẩm, thiết kế trải nghiệm và xây dựng thương hiệu điểm đến.



Hình 4.2. Quy trình xây dựng tuyên bố giá trị điểm đến

Nguồn: Đề xuất của tác giả. Tuyên bố giá trị bền vững nằm ở giao điểm của ba trụ cột: một giá trị vừa được du khách coi trọng (insight), vừa nằm trong năng lực thực sự của điểm đến (competence), vừa đủ khác biệt để chi phối lựa chọn (determinant). Thiếu bất kỳ trụ cột nào, lời hứa sẽ hoặc sáo rỗng, hoặc bất khả thi, hoặc mờ nhạt.

4.4.3. Tuyên bố định vị và công thức xây dựng

Nếu DVP là lời cam kết giá trị mà điểm đến mang lại cho du khách, thì tuyên bố định vị (positioning statement) là bản cô đọng chiến lược dùng để định hướng nội bộ. Đây không phải là khẩu hiệu truyền thông, mà là cơ sở để các bên liên quan hiểu điểm đến muốn phục vụ ai, cạnh tranh trong không gian nào, khác biệt ở đâu và vì sao lời hứa đó đáng tin.

Cấu trúc phổ biến nhất của một DVP gồm bốn thành phần chính: khách hàng mục tiêu (target), khung cạnh tranh (frame of reference), lợi ích khác biệt (benefit) và lý do để tin tưởng (reason why). Bốn thành phần này tạo thành một chuỗi logic từ thị trường đến lợi thế cạnh tranh của điểm đến:

Thứ nhất, khách hàng mục tiêu xác định điểm đến phục vụ nhóm du khách nào. Việc xác định này không nên chỉ dừng ở nhân khẩu học như độ tuổi, thu nhập hay quốc tịch, mà cần làm rõ cả động cơ, phong cách sống, nhu cầu trải nghiệm và giá trị mà du khách tìm kiếm. Khách hàng mục tiêu càng rõ, định vị càng sắc nét.

Thứ hai, khung cạnh tranh xác định điểm đến cạnh tranh trong nhóm nào. Đây là bước rất quan trọng, vì một điểm đến có thể bị so sánh với các thành phố di sản, điểm đến nghỉ dưỡng, điểm đến văn hóa, điểm đến sáng tạo hoặc điểm đến chữa lành. Nếu chọn khung cạnh tranh quá rộng, chẳng hạn "điểm đến du lịch tổng hợp", định vị rất dễ trở nên mờ nhạt và thiếu khác biệt.

Thứ ba, lợi ích khác biệt là giá trị quan trọng nhất mà du khách nhận được khi lựa chọn điểm đến. Một tuyên bố định vị mạnh thường không chỉ nhấn mạnh vào lợi ích chức năng như "nhiều di tích", "giao thông thuận tiện" hay "dịch vụ đa dạng", mà cần

đi sâu hơn vào lợi ích cảm xúc và biểu tượng. Những lợi ích như cảm giác được kết nối với lịch sử, được chữa lành, được khám phá bản thân, được sống trong một không gian văn hóa đặc biệt thường khó sao chép hơn và có khả năng tạo gắn kết lâu dài hơn.

Thứ tư, lý do để tin tưởng là những bằng chứng giúp lời hứa định vị trở nên đáng tin cậy. Đó có thể là danh hiệu di sản thế giới, hệ thống lễ hội, chất lượng dịch vụ, danh tiếng lâu năm, cộng đồng địa phương, chứng nhận bền vững, hoặc những đánh giá tích cực từ du khách. Lý do để tin tưởng càng cụ thể, tuyên bố định vị càng có sức thuyết phục.

Áp dụng công thức cho Huế: "Đối với những du khách yêu văn hóa và lịch sử châu Á, Huế là điểm đến di sản sống, mang lại trải nghiệm kết nối sâu sắc với không gian văn hóa cung đình và đời sống bản địa, bởi sở hữu quần thể di sản thế giới, nhã nhạc cung đình, hệ thống lễ hội truyền thống và một cộng đồng gìn giữ các giá trị văn hóa đặc sắc". Tuyên bố trên không phải là câu khẩu hiệu để in trên áp phích hay dùng trực tiếp trong quảng cáo. Nó là tài liệu định hướng chiến lược cho quá trình phát triển thương hiệu. Từ tuyên bố định vị, điểm đến có thể phát triển tiếp các thành phần khác như cốt lõi thương hiệu, lời hứa thương hiệu, câu chuyện thương hiệu, tính cách thương hiệu, thông điệp chủ đạo và cuối cùng là khẩu hiệu.

Nói cách khác, tuyên bố định vị là điểm khởi đầu của toàn bộ hệ thống nhận diện và truyền thông thương hiệu. Từ đó hình thành cốt lõi thương hiệu, lời hứa thương hiệu, câu chuyện thương hiệu, tính cách thương hiệu, các thông điệp chủ đạo và cuối cùng là khẩu hiệu. Nếu tuyên bố định vị là "ADN chiến lược" của thương hiệu, thì câu chuyện thương hiệu chính là cách ADN ấy được kể lại để tạo nên sự đồng cảm và ghi nhớ trong tâm trí công chúng.

Vì vậy, khẩu hiệu không phải là điểm khởi đầu của thương hiệu mà là kết quả của một chiến lược định vị đã được xác lập rõ ràng. Khẩu hiệu có thể ngắn gọn và giàu cảm xúc, nhưng chỉ thực sự có sức sống khi bắt nguồn từ một định vị khác biệt và đáng tin cậy.

4.4.4. Kiểm định tuyên bố định vị

Một tuyên bố định vị viết hay chưa đồng nghĩa với một thương hiệu mạnh. Giá trị thực của nó chỉ được khẳng định khi vượt qua bốn phép thử chiến lược. Có thể hệ thống hóa các phép thử này thành bốn tiêu chí: khác biệt, phù hợp, tin cậy và bền vững.

Thứ nhất là khác biệt (*distinctiveness*). Một tuyên bố định vị phải giúp điểm đến nổi bật so với các điểm đến cạnh tranh. Nếu xóa tên điểm đến khỏi tuyên bố mà nội dung đó vẫn có thể áp dụng cho hàng chục nơi khác, thì định vị chưa đủ mạnh. Chẳng hạn, những cách diễn đạt như "điểm đến thân thiện", "điểm đến hấp dẫn" hay "nơi có nhiều trải nghiệm thú vị" thường quá chung chung, vì hầu như điểm đến nào cũng có thể sử dụng. Một định vị mạnh cần làm rõ điều gì khiến điểm đến được nhận ra, được ghi nhớ và khó bị nhầm lẫn.

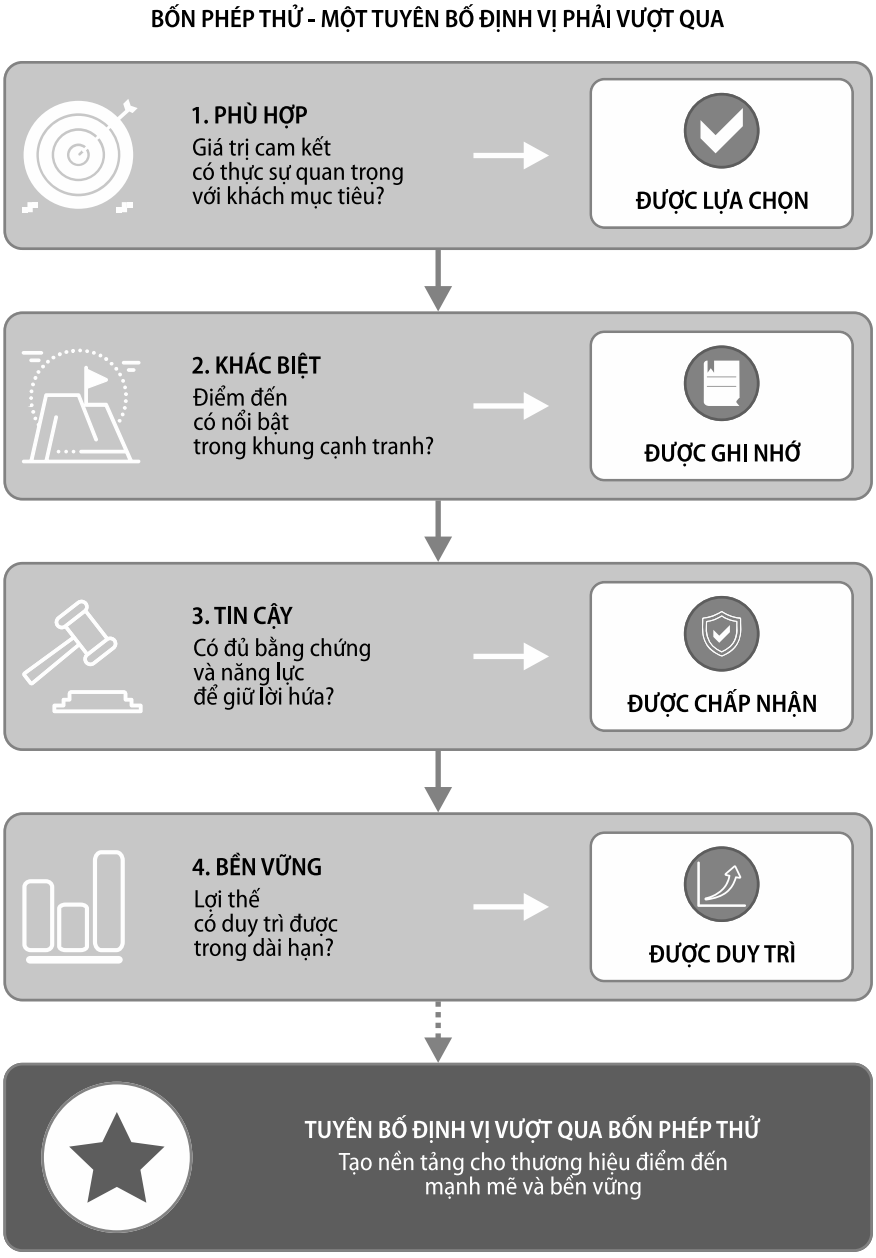
Thứ hai là phù hợp (*relevance*). Sự khác biệt chỉ có giá trị khi nó quan trọng đối với nhóm khách hàng mục tiêu. Một đặc điểm có thể độc đáo, nhưng nếu du khách không quan tâm hoặc không xem đó là lý do lựa chọn, thì đặc điểm ấy không tạo ra lợi thế thực sự. Ví dụ, với nhóm du khách trẻ, việc nhấn mạnh "quy hoạch đô thị đẹp" có thể kém hấp dẫn hơn những trải nghiệm sáng tạo, mới lạ, có tính tương tác và có thể chia sẻ trên mạng xã hội. Vì vậy, định vị cần xuất phát từ điều du khách thực sự coi trọng, chứ không chỉ từ điều điểm đến muốn nói về mình.

Thứ ba là tin cậy (*credibility*). Lời hứa định vị phải phù hợp với năng lực thực tế của điểm đến. Nếu điểm đến tự nhận là "cao cấp", "yên bình" hoặc "chữa lành", nhưng trải nghiệm thực tế lại đông đúc, dịch vụ thiếu ổn định hoặc môi trường bị ô nhiễm, khoảng cách giữa kỳ vọng và thực tế sẽ làm suy giảm niềm tin. Một tuyên bố định vị đáng tin không chỉ cần hấp dẫn, mà còn phải được chứng minh bằng tài nguyên, dịch vụ, con người, hệ thống quản trị và trải nghiệm thực tế.

Thứ tư là bền vững (*sustainability*). Định vị cần có khả năng duy trì trong dài hạn và khó bị sao chép. Những định vị dựa chủ yếu vào giá rẻ, khuyến mãi hoặc xu hướng ngắn hạn thường dễ bị đối thủ bắt chước và nhanh chóng mất tác dụng. Ngược lại, định vị dựa trên bản sắc văn hóa, chất lượng hệ sinh thái, năng lực quản trị, sự tham gia của cộng đồng và trải nghiệm đặc thù của địa phương thường bền vững hơn, vì những yếu tố này được tích lũy qua thời gian và khó sao chép nguyên vẹn.

Như vậy, một tuyên bố định vị hiệu quả không chỉ cần nghe hay, mà phải trả lời được bốn câu hỏi: nó có đủ khác biệt không, có quan trọng với du khách mục tiêu không, có đáng tin trong thực tế không và có thể duy trì lâu dài không. Chỉ khi vượt qua bốn phép thử này, định vị mới có thể trở thành nền tảng vững chắc cho xây dựng thương hiệu điểm đến.

Bốn phép thử tạo thành một chu trình từ khác biệt để được ghi nhớ, phù hợp để được lựa chọn, tin cậy để được chấp nhận, đến bền vững để được duy trì. Theo nghĩa đó, tuyên bố định vị không phải điểm kết thúc mà là lời cam kết chiến lược giữa điểm đến và thị trường, cần được hiện thực hóa nhất quán trong mọi điểm chạm của du khách.



Hình 4.3. Mô hình Kiểm định cho tuyên bố định vị

Nguồn: Đề xuất của tác giả, tổng hợp từ các tiêu chí định vị của Keller, Aaker, Kapferer và Pike (2016). Bốn tiêu chí tạo thành một chu trình đánh giá toàn diện: một định vị không chỉ cần hấp dẫn (khác biệt, phù hợp) mà còn phải khả thi và bền vững (tin cậy, bền vững).

4.5. CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ

Không có một mô hình định vị duy nhất cho mọi điểm đến. Mỗi địa phương có thể kết hợp nhiều chiến lược định vị khác nhau, tuỳ thuộc vào nguồn lực, thị trường mục tiêu, năng lực tổ chức sản phẩm và hình ảnh mong muốn xây dựng. Tuy nhiên, để đảm bảo tính nhất quán trong truyền thông và phát triển sản phẩm, điểm đến vẫn cần xác định một định vị trung tâm làm hạt nhân. Sau đây là sáu nhóm chiến lược định vị phổ biến gồm định vị theo tài nguyên, văn hóa, trải nghiệm, cảm xúc, biểu tượng và chuyển hóa. Việc phân loại các chiến lược định vị này dựa trên ba tiêu chí chính: nền tảng tạo khác biệt của điểm đến, cấp độ giá trị mà điểm đến truyền tải tới du khách và mức độ tham gia hoặc biến đổi của du khách trong quá trình trải nghiệm. Theo đó, định vị điểm đến có thể phát triển từ cấp độ cơ bản là "điểm đến có gì", như tài nguyên tự nhiên hoặc di sản văn hóa, đến cấp độ sâu hơn là "du khách cảm nhận, ghi nhớ và thay đổi như thế nào sau chuyến đi". Vì vậy, sáu nhóm chiến lược này không nên được hiểu như các lựa chọn tách biệt hoàn toàn, mà là những chiến lược định vị có thể bổ sung cho nhau, phản ánh sự chuyển dịch của tư duy marketing điểm đến từ nhấn mạnh thuộc tính sẵn có sang kiến tạo giá trị trải nghiệm và ý nghĩa cá nhân cho du khách.

4.5.1. Định vị theo tài nguyên

Định vị theo tài nguyên là cách định vị dựa trên những lợi thế mà điểm đến đang sở hữu, bao gồm tài nguyên tự nhiên và tài nguyên văn hoá. Đó có thể là cảnh quan, khí hậu, địa hình, bãi biển, rừng núi, di sản văn hoá, công trình kiến trúc hoặc các biểu tượng không gian đặc trưng. Đây là một trong những cách định vị lâu đời nhất trong marketing điểm đến, gắn với

giai đoạn tư duy "Bán Địa điểm", khi các hoạt động quảng bá chủ yếu tập trung trả lời câu hỏi "Điểm đến này có gì đẹp, có gì đáng xem?". Theo đó, Maldives được nhận diện qua biển xanh, cát trắng và các khu nghỉ dưỡng trên mặt nước. Iceland gắn với băng hà, núi lửa và cảnh quan thiên nhiên hùng vĩ. New Zealand nổi bật với hình ảnh thiên nhiên nguyên sơ. Vịnh Hạ Long được biết đến như một kỳ quan thiên nhiên thế giới với hệ thống đảo đá vôi đặc sắc.

Ưu điểm của định vị theo tài nguyên là dễ hiểu, dễ truyền thông và có sức hấp dẫn trực quan. Những hình ảnh đẹp về biển, núi, di sản hoặc công trình biểu tượng có thể nhanh chóng thu hút sự chú ý của du khách, đặc biệt là nhóm khách lần đầu biết đến điểm đến. Cách định vị này cũng ít tốn kém hơn so với những chiến lược đòi hỏi xây dựng câu chuyện thương hiệu phức tạp, nên thường phù hợp với các điểm đến mới nổi hoặc những điểm đến đang ở giai đoạn đầu của quá trình xây dựng thương hiệu..

Tuy nhiên, chiến lược này lại bộc lộ ba hạn chế trong bối cảnh cạnh tranh hiện đại. *Thứ nhất*, dễ bị sao chép, một bãi biển đẹp không còn là lợi thế độc quyền khi rất nhiều nơi cũng có. *Thứ hai*, tài nguyên không đồng nghĩa với trải nghiệm, một nơi cảnh quan đẹp nhưng dịch vụ kém vẫn để lại trải nghiệm tiêu cực. *Thứ ba*, tài nguyên là yếu tố hữu hình, trong khi quyết định du lịch ngày càng chịu chi phối của cảm xúc và giá trị tinh thần. Ngày nay, tài nguyên chủ yếu đóng vai "lý do để đến", còn trải nghiệm và cảm xúc mới là "lý do để quay lại".

4.5.2. Định vị theo văn hóa

Định vị theo văn hóa dựa trên các giá trị văn hoá hữu hình và vô hình như: lịch sử, lễ hội, nghệ thuật, ẩm thực, lối sống, tri thức bản địa, nghề thủ công vốn khó sao chép hơn tài nguyên rất nhiều. Cốt lõi là du khách ngày càng muốn không chỉ nhìn thấy mà được sống như người địa phương, nên văn hóa trở thành nền tảng của trải nghiệm chân thực (authentic experience). Kyoto nổi tiếng không vì những ngôi chùa đơn lẻ mà vì cả một lối sống Nhật Bản truyền thống, Huế không chỉ là quần thể di tích mà là không gian văn hóa cung đình, ẩm thực, âm nhạc, áo dài và nhịp sống chậm. Nhưng định vị văn hóa có nguy cơ "Disney hóa" di sản nếu khai thác thiếu kiểm soát, biến văn hóa thành màn trình diễn giả tạo cho khách xem. Nó chỉ thành công khi cộng đồng địa phương tham gia và văn hóa được sống thật, không chỉ biểu diễn.

4.5.3. Định vị theo trải nghiệm

Định vị theo trải nghiệm chuyển trọng tâm từ câu hỏi "Điểm đến có gì?" sang "Du khách sẽ trải nghiệm điều gì?". Nếu định vị dựa trên tài nguyên nhấn mạnh những gì điểm đến sở hữu, thì định vị theo trải nghiệm tập trung vào những gì du khách có thể trực tiếp tham gia, cảm nhận và ghi nhớ. Theo quan điểm của kinh tế trải nghiệm, giá trị không nằm ở bản thân tài nguyên mà được tạo ra trong quá trình tương tác giữa du khách với con người, không gian và các dịch vụ của hệ sinh thái điểm đến. Vì vậy, một bãi biển, một cánh đồng hay một khu phố cổ chỉ thực sự trở thành lợi thế cạnh tranh khi chúng được chuyển hóa thành những trải nghiệm có ý nghĩa.

Chẳng hạn, thay vì quảng bá "điểm đến có cánh đồng chè rộng lớn", địa phương có thể mời gọi du khách trở thành người trồng chè trong một ngày tự hái búp chè vào sáng sớm, học kỹ thuật sao chè cùng nghệ nhân và thưởng thức chính mẻ chè do mình chế biến. Thay vì giới thiệu "có bản làng dân tộc", điểm đến có thể thiết kế chương trình sống cùng gia đình bản địa, nơi du khách cùng nấu ăn, làm nương, dệt thổ cẩm, tham gia lễ hội và sinh hoạt như một thành viên trong cộng đồng. Trong cả hai trường hợp, giá trị mà du khách ghi nhớ không còn là cảnh quan hay công trình, mà là cảm giác được hòa mình vào đời sống địa phương.

Nhiều điểm đến trên thế giới đã thành công nhờ chiến lược này. Tại Kyoto, du khách không chỉ đến ngắm đền chùa mà còn tham gia trà đạo, học thư pháp, mặc kimono, chế tác gốm Kiyomizu hay ở lại trong các ryokan truyền thống để trải nghiệm nhịp sống Nhật Bản. Tại Queenstown, thương hiệu điểm đến không được xây dựng từ phong cảnh núi hồ đơn thuần mà từ chuỗi trải nghiệm mạo hiểm như nhảy bungee, dù lượn, chèo thuyền phản lực và trekking. Ở Việt Nam, Hội An ngày càng chuyển từ việc giới thiệu phố cổ sang các trải nghiệm như học nấu món Quảng, làm đèn lồng, đi thuyền trên sông Hoài, đạp xe qua làng rau Trà Quế hoặc cùng ngư dân chèo thuyền thúng tại rừng dừa Cẩm Thanh. Chính những hoạt động này tạo nên dấu ấn khác biệt và kéo dài thời gian lưu trú của du khách.

Định vị theo trải nghiệm cũng có ưu thế lớn về khả năng cạnh tranh. Tài nguyên tự nhiên và công trình kiến trúc có thể bị sao chép hoặc bị vượt qua bởi những điểm đến mới, nhưng một trải nghiệm được thiết kế tốt, gắn với văn hóa bản địa, con người và câu chuyện địa phương rất khó bắt chước hoàn toàn. Trải nghiệm càng mang tính cá nhân và tương tác, ký ức càng sâu

sắc, ký ức càng mạnh, khả năng chia sẻ trên mạng xã hội, truyền miệng tích cực và quay trở lại điểm đến càng cao. Vì vậy, trong bối cảnh kinh tế trải nghiệm và truyền thông số phát triển mạnh mẽ, lợi thế cạnh tranh của nhiều điểm đến không còn nằm ở việc «có gì», mà ở việc giúp du khách trở thành ai, làm được gì và mang về câu chuyện gì sau chuyến đi.

4.5.4. Định vị cảm xúc

Định vị cảm xúc là chiến lược xây dựng thương hiệu dựa trên trạng thái tâm lý mà điểm đến khơi gợi, thay vì chỉ dựa trên tài nguyên hay các thuộc tính chức năng. Nếu định vị theo trải nghiệm trả lời câu hỏi *"du khách sẽ làm gì?"*, thì định vị cảm xúc trả lời câu hỏi *"du khách sẽ cảm thấy như thế nào?"*. Trong nhiều trường hợp, điều còn đọng lại sau chuyến đi không phải là số lượng điểm tham quan hay dịch vụ đã sử dụng, mà là cảm giác bình yên, hạnh phúc, tự do, được truyền cảm hứng hay được kết nối với chính mình. Chính những cảm xúc này tạo nên mối liên kết bền vững giữa du khách và thương hiệu điểm đến.

Nhiều thương hiệu điểm đến nổi tiếng trên thế giới được ghi nhớ trước hết bằng cảm xúc mà chúng mang lại. Santorini không chỉ nổi tiếng với những ngôi nhà trắng mái xanh hay khung cảnh hoàng hôn, mà còn gắn với cảm giác lãng mạn, là biểu tượng của tuần trăng mật và những khoảnh khắc đáng nhớ trong đời. Bali không đơn thuần quảng bá các khu nghỉ dưỡng, mà xây dựng hình ảnh một nơi để chữa lành, tái tạo năng lượng và tìm lại sự cân bằng giữa thiên nhiên, tinh thần và cơ thể. Trong khi đó, Las Vegas định vị bằng cảm giác phấn khích, tự do và không giới hạn, còn Paris từ lâu đã trở thành biểu tượng của tình yêu, nghệ thuật và sự lãng mạn.

Tại Việt Nam, nhiều điểm đến cũng đang từng bước chuyển từ định vị bằng tài nguyên sang định vị bằng cảm xúc. Đà Lạt không chỉ là thành phố có khí hậu mát mẻ và rừng thông, mà còn được nhiều du khách cảm nhận như một nơi để sống chậm, tìm lại sự bình yên và chữa lành sau những áp lực của cuộc sống đô thị. Huế gợi lên cảm giác trầm mặc, sâu lắng và hoài niệm thông qua không gian di sản, âm nhạc cung đình và nhịp sống thanh bình. Trong khi đó, Đà Nẵng thường được gắn với cảm giác năng động, thân thiện và dễ tiếp cận, còn Phú Quốc hướng đến cảm giác nghỉ dưỡng, thư giãn và tận hưởng cuộc sống bên biển.

Định vị cảm xúc đặc biệt phù hợp trong bối cảnh du lịch trải nghiệm ngày càng phát triển, bởi cảm xúc là yếu tố có khả năng tạo ra ký ức mạnh mẽ và ảnh hưởng lâu dài đến hành vi của du khách. Não bộ con người ghi nhớ những trải nghiệm gắn với cảm xúc tích cực rõ ràng hơn nhiều so với các thông tin thuần túy về cảnh quan hay dịch vụ. Khi một điểm đến liên tục tạo ra cùng một trạng thái cảm xúc thông qua cảnh quan, con người, văn hóa, dịch vụ và truyền thông, cảm xúc đó sẽ dần trở thành một phần của bản sắc thương hiệu. Vì vậy, mục tiêu của định vị cảm xúc không chỉ là khiến du khách đến tham quan, mà còn khiến họ muốn quay trở lại để tìm lại cảm giác mà điểm đến đã mang đến cho mình.

4.5.5. Định vị biểu tượng

Định vị biểu tượng là chiến lược xây dựng thương hiệu thông qua một biểu tượng có khả năng đại diện cho bản sắc của điểm đến, giúp công chúng nhận biết và liên tưởng gần như ngay lập tức. Biểu tượng đó có thể là một công trình kiến trúc, một di sản văn hóa, một danh lam thắng cảnh, một món ăn đặc trưng, một

lễ hội, một nhân vật lịch sử hoặc thậm chí là một câu chuyện đã gắn bó lâu dài với vùng đất. Trong bối cảnh lượng thông tin mà du khách phải tiếp nhận ngày càng lớn, một biểu tượng mạnh giúp rút ngắn quá trình nhận diện, tạo điểm neo trong trí nhớ và làm tăng khả năng ghi nhớ thương hiệu.

Nhiều điểm đến nổi tiếng trên thế giới đã xây dựng thành công thương hiệu từ những biểu tượng có tính toàn cầu. Paris gắn liền với Tháp Eiffel, Sydney được nhận diện qua Nhà hát Opera Sydney, New York gợi nhớ ngay đến Tượng Nữ thần Tự do, còn Rio de Janeiro được liên tưởng với Tượng Chúa Kitô Cứu Thế. Những biểu tượng này không chỉ xuất hiện trong truyền thông du lịch mà còn trở thành dấu hiệu nhận diện của chính thành phố trên bản đồ thế giới.

Tại Việt Nam, nhiều địa phương cũng sở hữu những biểu tượng có sức lan tỏa mạnh. Huế gắn với Hoàng thành Huế và hệ thống di sản cung đình, Hà Nội được nhận diện qua Hồ Hoàn Kiếm và Tháp Rùa, Hội An nổi bật với Chùa Cầu còn Hạ Long được nhận diện bởi Vịnh Hạ Long. Bên cạnh các công trình và cảnh quan, biểu tượng cũng có thể là những giá trị phi vật thể như phở Hà Nội, nhã nhạc cung đình Huế, lễ hội pháo hoa quốc tế Đà Nẵng hay cà phê Buôn Ma Thuột, miễn là chúng đủ sức đại diện cho hình ảnh của điểm đến trong tâm trí công chúng.

Tuy nhiên, biểu tượng chỉ nên được xem là cánh cửa dẫn vào thương hiệu, chứ không phải toàn bộ thương hiệu. Nếu quá phụ thuộc vào một biểu tượng duy nhất, điểm đến có nguy cơ bị đơn giản hóa thành một hình ảnh quen thuộc nhưng thiếu chiều sâu. Một bức ảnh về Tháp Eiffel không thể phản ánh đầy đủ nghệ thuật, ẩm thực, lối sống và lịch sử của Paris, tương tự, hồ Hoàn Kiếm cũng không thể đại diện cho toàn bộ chiều sâu văn hóa,

sáng tạo và nhịp sống của Hà Nội. Vì vậy, chiến lược định vị hiệu quả là sử dụng biểu tượng như điểm khởi đầu của nhận diện, sau đó mở rộng thành một hệ thống trải nghiệm, câu chuyện và cảm xúc phong phú để hình thành một thương hiệu điểm đến toàn diện và bền vững.

4.5.6. Định vị chuyển hóa

Ở đỉnh của thang tiến hóa là định vị chuyển hóa (transformational positioning). Nếu định vị theo tài nguyên đặt câu hỏi "điểm đến có gì?", định vị theo trải nghiệm đặt câu hỏi "du khách làm gì?", thì định vị chuyển hóa đi xa hơn với câu hỏi, "du khách trở thành ai sau hành trình này?". Một chuyến hành hương có thể giúp con người tìm lại ý nghĩa tinh thần. Một hành trình trekking có thể giúp du khách vượt qua giới hạn bản thân. Một kỳ nghỉ chữa lành có thể mang lại cảm giác tái tạo năng lượng, cân bằng cảm xúc và khởi đầu mới.

Đây là dạng định vị khó xây dựng nhất, vì nó đòi hỏi điểm đến không chỉ có sản phẩm hấp dẫn, mà còn phải tạo ra những trải nghiệm đủ sâu để tác động đến cảm xúc, nhận thức và câu chuyện cá nhân của du khách. Tuy nhiên, đây cũng là dạng định vị khó sao chép nhất. Lý do là giá trị chuyển hóa không nằm ở một tài nguyên hay hoạt động riêng lẻ, mà nằm ở mối liên hệ giữa điểm đến với bản sắc, ký ức và hành trình cuộc đời của mỗi du khách.

Khi đạt đến cấp độ này, điểm đến không chỉ là nơi du khách đã từng ghé thăm, mà trở thành một phần trong câu chuyện họ kể về chính mình. Vì vậy, định vị chuyển hóa có khả năng tạo ra sự gắn bó sâu, ký ức bền vững và lòng trung thành mạnh hơn so với các hình thức định vị chỉ dựa trên thuộc tính hoặc hoạt động



Hình 4.4. Thang tiến hóa của chiến lược định vị điểm đến

Nguồn: Đề xuất của tác giả. Thang tiến hóa không hàm ý tầng dưới lỗi thời, mà cho thấy các tầng trên khó sao chép và tạo gắn kết lâu dài hơn, các điểm đến trưởng thành thường kết hợp nhiều tầng quanh một định vị trung tâm ở tầng cao.

4.6. ĐỊNH VỊ TRONG HỆ SINH THÁI ĐIỂM ĐẾN

Luận điểm trung tâm là định vị không chỉ là truyền thông. Một định vị chỉ tồn tại trên áp phích mà không được hiện thực hóa trong trải nghiệm sẽ nhanh chóng sụp đổ dưới sức nặng của những đánh giá thất vọng. Định vị thực sự được xây qua bốn kênh của hệ sinh thái: hệ sinh thái, trải nghiệm, không gian và nền kinh tế điểm đến.

4.6.1. Định vị không chỉ là truyền thông

Sai lầm nền tảng nhất là đồng nhất định vị với truyền thông. Truyền thông có thể tuyên bố một định vị, nhưng chỉ trải nghiệm mới xác nhận nó. Khi một du khách nghe "điểm đến bền vững" rồi chứng kiến rác thải và ô nhiễm, khoảng cách giữa lời nói và thực tế không chỉ vô hiệu hóa thông điệp mà còn tạo ra một phản ứng tiêu cực mạnh hơn cả khi không quảng bá gì. Định vị, do đó, phải bắt đầu từ việc kiến tạo thực tế, rồi mới truyền thông về thực tế ấy, không phải ngược lại.

4.6.2. Định vị thông qua hệ sinh thái

Định vị qua hệ sinh thái nghĩa là mọi chủ thể chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng, nền tảng số, cùng phát đi một thông điệp giá trị nhất quán. Nếu một quốc gia định vị mình là «điểm đến bền vững» nhưng khách sạn xả thải, giao thông ô nhiễm và cộng đồng bị gạt ra ngoài lợi ích, khoảng cách giữa lời hứa và thực tế sẽ phá hủy định vị nhanh hơn bất kỳ đối thủ nào.

Costa Rica là một ví dụ điển hình. Thương hiệu quốc gia không chỉ quảng bá rừng nhiệt đới hay đa dạng sinh học, mà còn được củng cố bằng hệ thống vườn quốc gia, chính sách bảo tồn thiên

nhiên, phát triển du lịch sinh thái, chứng nhận cho các cơ sở lưu trú bền vững và sự tham gia tích cực của cộng đồng địa phương. Chính sự đồng bộ giữa chính sách, doanh nghiệp và người dân đã giúp hình ảnh "điểm đến xanh" của Costa Rica được quốc tế công nhận trong nhiều năm.

4.6.3. Định vị thông qua trải nghiệm

Định vị qua trải nghiệm nghĩa là từng điểm chạm từ thủ tục nhập cảnh, chất lượng giao thông, thái độ phục vụ đến lời chào của người dân, đều phải củng cố cùng một định vị. Một điểm đến định vị "hiếu khách" nhưng để du khách gặp thái độ lạnh nhạt ngay ở sân bay đã tự mâu thuẫn ngay tại điểm chạm đầu tiên. Định vị mạnh là định vị được lặp lại nhất quán qua hàng trăm điểm chạm, để mỗi tương tác đều bồi thêm một lớp vào cùng một ấn tượng.

Singapore là một ví dụ tiêu biểu về sự nhất quán trong trải nghiệm. Hình ảnh một quốc gia sạch sẽ, hiệu quả và đáng tin cậy không chỉ được truyền thông qua các chiến dịch quảng bá, mà được xác nhận ở hầu hết các điểm chạm: quy trình nhập cảnh nhanh, sân bay hiện đại, giao thông công cộng đúng giờ, biển chỉ dẫn dễ hiểu, môi trường đô thị sạch sẽ, dịch vụ chuyên nghiệp và mức độ an toàn cao. Chính sự lặp lại của những trải nghiệm nhất quán này khiến định vị trở nên đáng tin cậy và bền vững.

4.6.4. Định vị thông qua không gian

Định vị qua không gian nghĩa là quy hoạch đô thị, kiến trúc và cảnh quan phải kể cùng câu chuyện định vị. Một thành phố định vị «sáng tạo» cần những khu phố nghệ thuật thực sự, không gian công cộng khuyến khích tương tác và những công trình mang

dấu ấn, chứ không chỉ những tấm biển tuyên bố. Không gian vật lý là bằng chứng hữu hình và khó chối cãi nhất của một định vị, nó nói với du khách điều mà mọi khẩu hiệu đều không thể.

Bilbao - một thành phố lớn nằm ở xứ Basque phía bắc Tây Ban Nha - là một ví dụ điển hình. Thành phố từng là một trung tâm công nghiệp suy giảm nhưng đã tái định vị thành điểm đến văn hóa và sáng tạo thông qua chiến lược tái thiết không gian đô thị. Sự ra đời của Bảo tàng Guggenheim Bilbao không chỉ bổ sung một công trình kiến trúc mang tính biểu tượng mà còn kích hoạt quá trình cải tạo bờ sông, không gian công cộng, hệ thống giao thông và các khu văn hóa xung quanh. Nhờ vậy, thương hiệu mới của Bilbao không chỉ được quảng bá mà còn được hiện thực hóa trong chính cấu trúc không gian của thành phố.

Một ví dụ khác là Singapore. Định vị là "thành phố trong vườn" không được xây dựng chỉ bằng thông điệp truyền thông mà được thể hiện rõ qua quy hoạch đô thị với mật độ cây xanh cao, các công viên liên kết thành mạng lưới, những khu vườn trên cao, công trình kiến trúc xanh và các không gian công cộng chất lượng. Các địa điểm như Gardens by the Bay hay Jewel Changi Airport vừa là điểm tham quan, vừa là minh chứng hữu hình cho định vị về một đô thị hiện đại, xanh và đổi mới.

Ở Việt Nam, Huế cũng cho thấy vai trò của không gian trong việc củng cố thương hiệu. Hệ thống kinh thành, lăng tẩm, sông Hương, các trục cảnh quan, không gian văn hóa truyền thống và những quy định về bảo tồn di sản đã góp phần duy trì hình ảnh một đô thị di sản và văn hóa. Nếu các công trình cao tầng hiện đại được phát triển tràn lan trong khu vực trung tâm lịch sử mà thiếu kiểm soát, bản sắc không gian sẽ bị phá vỡ và định vị "đô thị di sản" cũng sẽ suy yếu theo.

4.6.5. Định vị thông qua nền kinh tế điểm đến

Ở tầng sâu nhất, định vị định hình cả cấu trúc kinh tế của điểm đến. Một nơi định vị "di sản sống" sẽ ưu tiên các ngành thủ công, ẩm thực và nghề truyền thống hơn công nghiệp giải trí đại trà, một nơi định vị "trung tâm đổi mới" sẽ nuôi dưỡng hệ sinh thái khởi nghiệp và kinh tế tri thức. Định vị, ở tầng này, không còn là một thông điệp marketing mà là một chiến lược phát triển tổng thể, nó quyết định điểm đến đầu tư vào đâu, khuyến khích ngành nào và phân bổ nguồn lực ra sao.

Ở châu Á, Dubai là ví dụ về việc định vị dẫn dắt chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Từ một nền kinh tế phụ thuộc nhiều vào dầu mỏ, Dubai lựa chọn định vị là trung tâm thương mại, du lịch, tài chính và sự kiện quốc tế. Để hiện thực hóa định vị đó, thành phố đầu tư mạnh vào hạ tầng hàng không, cảng biển, bất động sản, khách sạn, trung tâm triển lãm, mua sắm và các khu thương mại tự do. Ngày nay, phần lớn giá trị kinh tế của Dubai đến từ dịch vụ, thương mại và du lịch chứ không còn phụ thuộc chủ yếu vào khai thác dầu khí.

Một trường hợp khác là Las Vegas. Định vị là "thủ đô giải trí" đã định hướng toàn bộ cơ cấu kinh tế của thành phố vào các ngành công nghiệp giải trí, casino, biểu diễn nghệ thuật, hội nghị, triển lãm (MICE), khách sạn và dịch vụ cao cấp. Hệ thống hạ tầng, chính sách đầu tư và đào tạo nguồn nhân lực đều phục vụ cho mục tiêu củng cố vị thế này. Nếu Las Vegas phân tán nguồn lực sang các ngành không liên quan, lợi thế cạnh tranh đặc thù của thành phố sẽ bị suy giảm.

Một ví dụ rất khác là Bordeaux. Định vị là một trong những thủ phủ rượu vang của thế giới không chỉ thúc đẩy ngành sản

xuất vang mà còn kéo theo sự phát triển của nghiên cứu nông nghiệp, giáo dục chuyên ngành rượu vang, logistics, bảo tàng, lễ hội, đấu giá rượu và du lịch trải nghiệm. Thương hiệu điểm đến đã trở thành động lực liên kết nhiều ngành kinh tế thành một hệ sinh thái có giá trị cao.

4.7. CÁC SAI LẦM THƯỜNG GẶP TRONG ĐỊNH VỊ

Hiểu các cách định vị thất bại cũng quan trọng như biết cách định vị đúng. Năm sai lầm lặp đi lặp lại trong thực tiễn xây dựng thương hiệu điểm đến và điểm chung của chúng là đều bắt nguồn từ việc coi định vị như một quyết định truyền thông tách rời khỏi năng lực thực tế của hệ sinh thái.

4.7.1. Định vị quá hẹp

Định vị quá hẹp có thể giúp điểm đến trở nên rõ nét trong ngắn hạn, nhưng cũng dễ làm giảm khả năng thích ứng trong dài hạn. Định vị quá hẹp trói buộc điểm đến vào một phân khúc hoặc một mùa du lịch duy nhất, khiến nó dễ tổn thương hơn khi thị hiếu đổi hoặc mùa vụ kết thúc hoặc điều kiện thị trường biến động. Chẳng hạn, một nơi chỉ định vị mình là "điểm đến trăng mật" sẽ bỏ lỡ nhiều nhóm khách tiềm năng khác như khách gia đình, khách MICE và khách văn hóa, một địa phương chỉ nổi tiếng nhờ một mùa hoa có thể sẽ rất đông khách trong vài tuần cao điểm nhưng sẽ lại vắng lặng suốt phần còn lại của năm. Vì vậy, định vị hẹp có ưu điểm là sắc nét và dễ ghi nhớ, nhưng nếu không được mở rộng bằng các lớp trải nghiệm bổ sung, nó có thể trở nên mong manh. Một chiến lược định vị hiệu quả cần đủ rõ để tạo khác biệt, nhưng cũng đủ rộng để điểm đến phát triển sản phẩm, mở rộng thị trường và duy trì sức hút quanh năm.

Trong nhiều năm, Jeju được quảng bá chủ yếu là "hòn đảo của tình yêu" và điểm đến dành cho các cặp đôi mới cưới. Chiến lược này rất thành công trong giai đoạn tỷ lệ kết hôn của Hàn Quốc còn cao. Tuy nhiên, khi tỷ lệ kết hôn giảm mạnh và xu hướng du lịch chuyển sang nhóm gia đình, giới trẻ và khách quốc tế, Jeju

buộc phải tái định vị sang du lịch thiên nhiên, wellness, thể thao ngoài trời, MICE và du lịch số. Nếu tiếp tục chỉ gắn với hình ảnh "honeymoon island", thị trường của Jeju sẽ ngày càng thu hẹp.

Tương tự, trong nhiều thập niên, nhiều hoạt động quảng bá quốc tế của Hà Lan tập trung gần như hoàn toàn vào mùa hoa tulip và vườn Keukenhof. Điều này khiến lượng khách quốc tế tập trung rất lớn vào khoảng tháng 3 - 5, trong khi các mùa còn lại thấp điểm hơn nhiều. Chính vì vậy, cơ quan xúc tiến du lịch Hà Lan đã chuyển từ quảng bá một biểu tượng đơn lẻ sang chiến lược "Perspective 2030", khuyến khích phân bổ khách theo không gian, thời gian và nhiều loại hình trải nghiệm khác nhau nhằm giảm tính mùa vụ.

4.7.2. Định vị quá rộng

Ngược lại với định vị quá hẹp là định vị quá rộng Một điểm đến tự nhận là "dành cho tất cả mọi người" thường rất khó trở thành lựa chọn rõ ràng trong tâm trí du khách. Khi cố gắng bao phủ mọi phân khúc, mọi mùa vụ và mọi nhu cầu, điểm đến dễ đánh mất trọng tâm. Thông điệp trở nên dàn trải, hình ảnh thương hiệu thiếu điểm nhấn và du khách không biết nên ghi nhớ điểm đến đó bằng điều gì.

Đây là một sai lầm khá phổ biến trong xây dựng thương hiệu điểm đến. Nhiều địa phương muốn giữ sự "an toàn" bằng cách không loại trừ bất kỳ nhóm khách nào. Tuy nhiên, trong định vị, không lựa chọn cũng là một lựa chọn rủi ro. Nếu điểm đến không xác định rõ mình muốn nổi bật vì điều gì và hấp dẫn nhất với nhóm khách nào, thương hiệu sẽ khó chiếm được một vị trí rõ ràng trong tâm trí thị trường.

Trường hợp Malaysia có thể được xem là một ví dụ đáng suy ngẫm. Khẩu hiệu "Malaysia, Truly Asia" từng rất thành công khi cô đọng được hình ảnh một quốc gia đa dạng về văn hóa, sắc tộc, ẩm thực và lối sống. Tuy nhiên, theo thời gian, chiến lược truyền thông mở rộng quá nhiều nội dung: biển đảo, đô thị hiện đại, ẩm thực, mua sắm, thiên nhiên, MICE, khám chữa bệnh, gia đình, phiêu lưu, văn hóa, nghỉ dưỡng,... gần như mọi loại hình du lịch đều được đưa vào cùng một thương hiệu. Kết quả là mặc dù Malaysia có lượng khách quốc tế lớn, hình ảnh trong tâm trí nhiều du khách lại không nổi bật bằng Singapore (thành phố hiện đại), Thái Lan (thiên đường nghỉ dưỡng và ẩm thực) hay Bali của Indonesia (đảo nghỉ dưỡng và văn hóa). Trường hợp này cho thấy đa dạng là một lợi thế, nhưng nếu không được tổ chức quanh một ý tưởng trung tâm đủ mạnh, sự đa dạng có thể làm thương hiệu trở nên phân tán. Một định vị hiệu quả không nhất thiết phải thu hẹp điểm đến vào một sản phẩm duy nhất, nhưng cần có một trục nhận diện rõ ràng để mọi sản phẩm, trải nghiệm và thông điệp cùng củng cố cho một hình ảnh chung.

4.7.3. Định vị mâu thuẫn

Định vị mâu thuẫn xảy ra khi điểm đến phát đi những thông điệp không nhất quán, thậm chí đối lập nhau. Chẳng hạn, một điểm đến vừa muốn được nhìn nhận là "thiên đường tiệc tùng sôi động", vừa muốn là "không gian nghỉ dưỡng yên tĩnh", hoặc vừa quảng bá hình ảnh xa xỉ, vừa nhấn mạnh giá rẻ. Những thông điệp như vậy khiến du khách bối rối, vì họ không biết nên hiểu và ghi nhớ điểm đến theo cách nào. Vấn đề của định vị mâu thuẫn là nó làm thương hiệu mất đi sự sắc nét. Trong tâm trí du khách, một điểm đến khó có thể cùng lúc gắn với hai hình ảnh trái ngược. Nếu thông điệp quá phân tán hoặc tự phủ định lẫn

nhau, điểm đến sẽ không tạo được một liên tưởng rõ ràng và bền vững. Vì vậy, định vị đòi hỏi kỷ luật chiến lược. Điểm đến cần lựa chọn mình muốn nổi bật vì điều gì, phục vụ nhóm khách nào là trọng tâm và chấp nhận không theo đuổi tất cả mọi hình ảnh cùng lúc. Nói cách khác, định vị không chỉ là chọn điều cần nói, mà còn là biết từ bỏ những thông điệp không phù hợp với hình ảnh cốt lõi của thương hiệu.

Bali từ lâu được biết đến là điểm đến của văn hóa Hindu, thiền, yoga, nghỉ dưỡng cao cấp và du lịch chữa lành. Tuy nhiên, một số khu vực như Kuta hay Canggu lại phát triển mạnh theo hướng quán bar, hộp đêm, tiệc tùng và du lịch giá rẻ dành cho giới trẻ. Hai hình ảnh này cùng được quảng bá dưới một thương hiệu "Bali", khiến nhiều du khách có kỳ vọng khác nhau và đôi khi thất vọng khi trải nghiệm thực tế không phù hợp với hình dung ban đầu. Những năm gần đây, chính quyền Indonesia đã nhiều lần nhấn mạnh định hướng đưa Bali trở lại hình ảnh điểm đến văn hóa và du lịch chất lượng cao để giảm sự mâu thuẫn trong thương hiệu.

4.7.4. Sao chép đối thủ

Sao chép đối thủ là một cám dỗ nguy hiểm trong định vị điểm đến. Khi thấy một mô hình thành công, nhiều điểm đến bắt chước nguyên vẹn, để rồi trở thành bản sao mờ nhạt phải cạnh tranh trực diện với bản gốc mạnh hơn. Nguyên lý đến trước của Ries và Trout (1981) đã cảnh báo điều này, trong cùng một phạm trù, kẻ đến sau luôn bị nhìn qua lăng kính của kẻ dẫn đầu. Nếu một điểm đến đã chiếm được vị trí "đảo nghỉ dưỡng sang trọng", "thành phố sáng tạo" hay "thiên đường ẩm thực", những điểm đến đến sau rất khó giành lại cùng một vị trí bằng cách nói điều tương tự.

Vì vậy, con đường khôn ngoan không phải là sao chép mô hình đã thành công, mà là tìm một khoảng trống định vị chưa được khai thác rõ. Điểm đến cần tự hỏi, mình có thể đại diện cho giá trị nào khác, phục vụ nhóm khách nào tốt hơn, hoặc kể câu chuyện nào mà đối thủ chưa kể? Định vị hiệu quả không phải là trở thành phiên bản yếu hơn của một điểm đến nổi tiếng, mà là trở thành lựa chọn rõ ràng trong một không gian khác biệt.

Khi phát triển Songdo (Hàn Quốc), nhiều chiến lược quảng bá hướng tới hình ảnh một trung tâm tài chính, logistics và đô thị quốc tế tương tự Singapore. Thành phố được đầu tư hạ tầng hiện đại, quy hoạch thông minh và nhiều tòa nhà biểu tượng. Tuy nhiên, trong tâm trí các nhà đầu tư và du khách quốc tế, Singapore vẫn là lựa chọn hàng đầu nhờ lợi thế lịch sử, thể chế và mạng lưới kinh doanh toàn cầu. Songdo dù hiện đại nhưng khó xây dựng bản sắc riêng, thường bị nhìn nhận như một "phiên bản của Singapore" hơn là một điểm đến độc lập.

4.7.5. Định vị vượt quá năng lực thực tế

Nguy hiểm nhất là định vị vượt quá năng lực thực tế của điểm đến. Đây là trường hợp điểm đến hứa hẹn một trải nghiệm mà hạ tầng, dịch vụ, con người và năng lực quản trị chưa đủ khả năng đáp ứng. Một điểm đến có thể tự định vị là "cao cấp", "xanh", "chữa lành" hoặc "đẳng cấp quốc tế", nhưng nếu giao thông bất tiện, dịch vụ thiếu ổn định, môi trường xuống cấp hoặc nhân lực chưa chuyên nghiệp, lời hứa định vị sẽ nhanh chóng bị trải nghiệm thực tế phủ nhận.

Đây chính là khoảng trống thực thi đã phân tích ở Chương 3: khoảng cách giữa lời hứa và trải nghiệm mà du khách thực

sự trải qua. Khoảng cách này không chỉ làm khách thất vọng mà còn trực tiếp bào mòn niềm tin vào thương hiệu. Trong thời đại đánh giá trực tuyến và mạng xã hội, một trải nghiệm không tương xứng có thể nhanh chóng được chia sẻ, bình luận và lan truyền, khiến hình ảnh điểm đến bị tổn hại với tốc độ rất nhanh. Vì vậy, một định vị trung thực nhưng khiêm tốn luôn an toàn hơn một định vị hào nhoáng nhưng rỗng. Điểm đến nên bắt đầu từ những giá trị mình thực sự có thể tạo ra và duy trì, sau đó từng bước nâng cấp lời hứa thương hiệu khi năng lực hệ sinh thái đã đủ mạnh. Định vị tốt không phải là nói hay hơn thực tế, mà là nói đúng điều điểm đến có thể chứng minh bằng trải nghiệm.

Trước năm 2018, Boracay được quảng bá là một trong những "thiên đường biển đẹp nhất thế giới". Lượng khách tăng quá nhanh trong khi hệ thống xử lý nước thải, quản lý rác, hạ tầng giao thông và kiểm soát xây dựng không theo kịp. Nhiều khách sạn xả thải trực tiếp ra biển, môi trường xuống cấp nghiêm trọng. Năm 2018, Chính phủ Philippines buộc phải đóng cửa toàn bộ hòn đảo trong sáu tháng để phục hồi hệ sinh thái. Đây là ví dụ điển hình của việc lời hứa về một thiên đường nghỉ dưỡng vượt quá năng lực phục vụ thực tế. Thương hiệu vẫn rất mạnh nhưng hệ sinh thái không đủ khả năng thực hiện lời hứa đó.

Sau bộ phim The Beach, Maya Bay được quảng bá như một thiên đường biển nhiệt đới. Tuy nhiên, lượng khách tăng lên tới hàng nghìn người mỗi ngày khiến san hô bị phá hủy, ô nhiễm gia tăng và trải nghiệm thực tế hoàn toàn khác hình ảnh quảng cáo. Cuối cùng, chính quyền Thái Lan phải đóng cửa vịnh trong nhiều năm để phục hồi hệ sinh thái và hiện nay vẫn áp dụng hạn ngạch khách rất nghiêm ngặt. Ở đây, định vị "thiên nhiên nguyên sơ" không còn phù hợp với trải nghiệm mà du khách thực sự nhận được.

Venice được biết đến như một trong những thành phố lãng mạn và di sản đặc sắc nhất thế giới. Tuy nhiên, lượng khách quá lớn trong nhiều năm khiến tình trạng chen chúc, xếp hàng dài và dịch vụ quá tải diễn ra thường xuyên vào mùa cao điểm. Nhiều du khách phản ánh rằng trải nghiệm thực tế khác xa kỳ vọng được xây dựng từ truyền thông và điện ảnh. Chính quyền Venice đã phải áp dụng phí vào cửa đối với khách tham quan trong ngày và nhiều biện pháp hạn chế khách để thu hẹp khoảng cách giữa lời hứa và trải nghiệm.

4.8. TÁI ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Không định vị nào phù hợp vĩnh viễn. Thị trường du lịch biến động không ngừng dưới tác động của xu hướng tiêu dùng mới, công nghệ, biến đổi khí hậu, dịch bệnh và cạnh tranh quốc tế. Tái định vị không phải là phủ nhận thành tựu đã có, mà là điều chỉnh để thương hiệu tiếp tục phù hợp với bối cảnh mới. Nếu định vị là la bàn chiến lược, thì tái định vị là việc hiệu chỉnh la bàn khi môi trường xung quanh thay đổi.

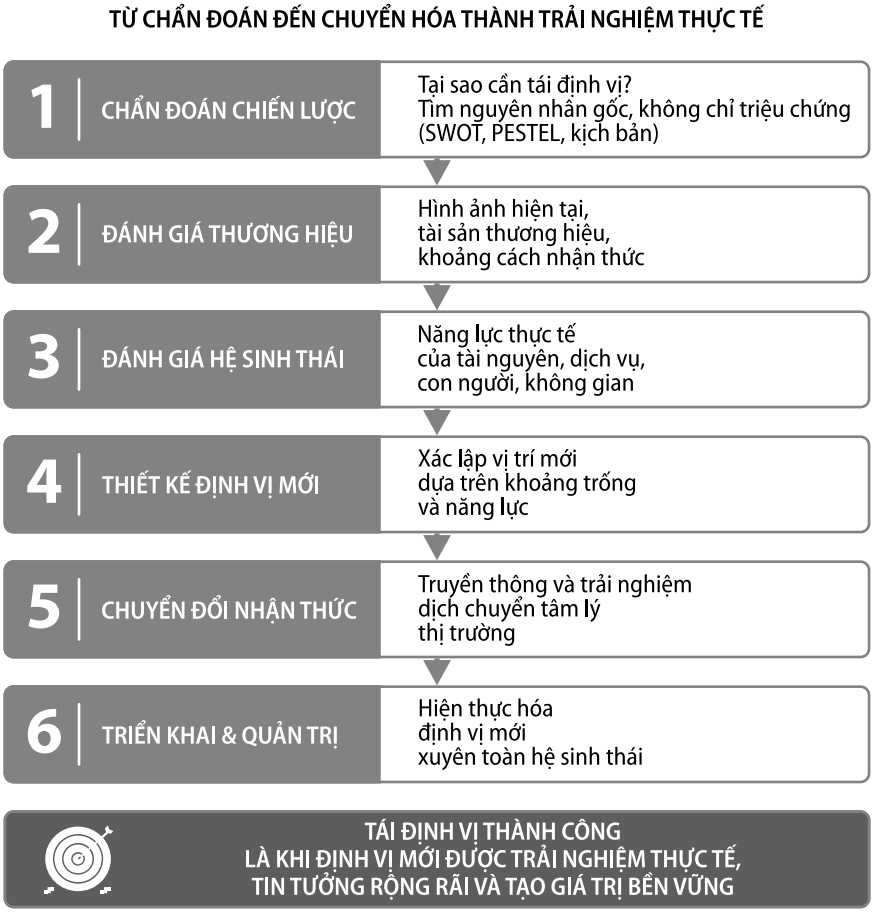
4.8.1. Bản chất và thời điểm tái định vị

Tái định vị là quá trình điều chỉnh vị trí của điểm đến trong tâm trí thị trường. Trong nhiều trường hợp, giá trị cốt lõi vẫn được giữ, chỉ cách diễn giải và hệ thống trải nghiệm được làm mới. Việc tái định vị trở nên cần thiết khi xuất hiện các dấu hiệu như lượng khách suy giảm kéo dài, hình ảnh thương hiệu lỗi thời hoặc bị định vị sai, sự thay đổi căn bản trong hành vi du khách, hoặc khi điểm đến muốn vươn lên một phân khúc giá trị cao hơn. Điều quan trọng là phân biệt triệu chứng với nguyên nhân, lượng khách giảm chỉ là triệu chứng, còn tái định vị phải nhắm vào nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

4.8.2. Quy trình tái định vị

Tái định vị điểm đến không phải là việc thay đổi khẩu hiệu, thiết kế lại logo hay triển khai một chiến dịch truyền thông mới. Về bản chất, đây là một chương trình chuyển đổi chiến lược có phạm vi rộng, liên quan đến nhiều chủ thể trong hệ sinh thái điểm đến, từ chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng địa phương, nhà

đầu tư, tổ chức truyền thông đến du khách. Vì vậy, tái định vị không thể được thực hiện bằng một hoạt động truyền thông đơn lẻ. Nếu điểm đến chỉ thay đổi thông điệp bên ngoài nhưng sản phẩm, không gian, dịch vụ và trải nghiệm thực tế không thay đổi tương ứng, định vị mới sẽ khó được thị trường chấp nhận. Tái định vị chỉ có ý nghĩa khi hình ảnh mới được chuyển hóa thành những thay đổi có thể cảm nhận trong trải nghiệm của du khách và trong cách hệ sinh thái điểm đến vận hành.



Hình 4.5. Quy trình tái định vị thương hiệu điểm đến

Nguồn: Đề xuất của tác giả.

Trường hợp các thành phố hậu công nghiệp minh họa khá rõ logic của quy trình tái định vị sáu bước. Ở bước chẩn đoán, vấn đề cốt lõi thường không phải là "thiếu quảng bá", mà là sự suy giảm của nền tảng kinh tế cũ. Khi các ngành công nghiệp truyền thống mất vai trò, thành phố không chỉ mất việc làm và nguồn thu, mà còn mất đi hình ảnh tích cực trong mắt nhà đầu tư, cư dân và du khách.

Ở bước đánh giá thương hiệu, hình ảnh cũ của thành phố thường gắn với nhà máy, ống khói, ô nhiễm và suy thoái công nghiệp. Hình ảnh này từng phản ánh một giai đoạn phát triển, nhưng theo thời gian lại trở nên lỗi thời và kém hấp dẫn. Tuy nhiên, khi đánh giá hệ sinh thái sâu hơn, thành phố có thể phát hiện những tài sản chưa được nhìn nhận đúng mức, chẳng hạn các nhà máy cũ, nhà kho, bến cảng, tuyến đường sắt, khu công nghiệp bỏ hoang hoặc hạ tầng sản xuất có giá trị kiến trúc và ký ức đô thị.

Từ nền tảng đó, định vị mới có thể được thiết kế theo hướng "thành phố sáng tạo". Đây là một không gian định vị phù hợp vì nó không phủ nhận quá khứ công nghiệp, mà chuyển hóa di sản công nghiệp thành tài sản văn hóa, nghệ thuật, giáo dục, khởi nghiệp và du lịch. Quá trình chuyển đổi nhận thức của công chúng thường được thúc đẩy thông qua các sự kiện văn hóa, bảo tàng nghệ thuật đương đại, không gian sáng tạo, lễ hội đô thị và các công trình biểu tượng.

Điều đáng chú ý là bước ngoặt của tái định vị thường không đến từ một chiến dịch truyền thông đơn lẻ, mà từ một thay đổi hữu hình trong không gian thành phố. Một bảo tàng mới, một khu công nghiệp cũ được cải tạo thành tổ hợp sáng tạo, một quảng trường văn hóa hoặc một công trình kiến trúc biểu tượng có thể trở thành bằng chứng rõ ràng rằng thành phố đã thực sự

thay đổi. Khi người dân, nghệ sĩ, doanh nghiệp, nhà đầu tư và du khách cùng sử dụng và lan tỏa không gian mới đó, định vị mới dần trở nên đáng tin.

Vì vậy, tái định vị thành phố hậu công nghiệp là một quá trình dài hạn, đòi hỏi sự tham gia của nhiều chủ thể và sự chuyển hóa đồng thời ở cả hình ảnh, không gian, kinh tế và đời sống cộng đồng. Thành phố không chỉ nói rằng mình đã thay đổi, nó phải tạo ra những bằng chứng vật chất và trải nghiệm thực tế để thị trường có thể nhìn thấy, cảm nhận và tin vào sự thay đổi đó.

4.8.3. Quản trị rủi ro trong tái định vị

Nếu định vị ban đầu chủ yếu đối mặt với rủi ro "chọn sai vị trí", thì tái định vị còn phải đối mặt với rủi ro "làm mất những giá trị đã tích lũy". Một thương hiệu điểm đến xây trong nhiều thập kỷ có thể suy giảm đáng kể nếu quá trình chuyển đổi thiếu căn cứ hoặc thiếu đồng thuận. Ba rủi ro lớn nhất cần được quản trị ngay từ khâu thiết kế, chứ không đợi khi đã phát sinh.

Rủi ro lớn nhất là mất bản sắc, trong nỗ lực tạo hình ảnh mới, nhiều điểm đến vô tình làm suy yếu những giá trị cốt lõi đã hình thành qua lịch sử, khiến thương hiệu mới tuy hiện đại hơn nhưng thiếu tính xác thực và trở nên giống nhiều nơi khác. Rủi ro thứ hai là xây dựng thương hiệu vượt quá năng lực, tái định vị lên một phân khúc cao hơn mà hạ tầng và dịch vụ chưa theo kịp sẽ mở rộng khoảng trống thực thi. Rủi ro thứ ba là xung đột lợi ích giữa các bên, tái định vị đụng chạm đến lợi ích của nhiều chủ thể trong hệ sinh thái và nếu thiếu đồng thuận, quá trình có thể bị cản trở hoặc thực thi nửa vời. Quản trị rủi ro trong tái định vị, vì thế, không chỉ là rủi ro truyền thông mà là rủi ro về bản sắc, quản trị, kinh tế và xã hội.

4.9. ĐỔI MỚI TRONG ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Định vị tạo ra khác biệt, nhưng đổi mới mới giữ cho khác biệt đó tồn tại. Khi đối thủ có thể nhanh chóng sao chép sản phẩm và chiến dịch, lợi thế cạnh tranh chỉ được bảo vệ bằng năng lực đổi mới liên tục. Đổi mới trong thương hiệu điểm đến trải rộng từ đổi mới giá trị, đổi mới lợi thế cạnh tranh, đổi mới mô hình kinh tế, đổi mới không gian đến đổi mới hệ sinh thái quản trị.

4.9.1. Đổi mới giá trị

Đổi mới giá trị, khái niệm trung tâm của Chiến lược Đại dương xanh (Kim và Mauborgne, 2015) là tạo ra một hệ giá trị hoàn toàn mới thay vì cạnh tranh trên các thuộc tính cũ. Nếu định vị truyền thống hỏi "điểm đến của ta khác gì", thì đổi mới giá trị hỏi "điểm đến của ta tạo ra giá trị mới nào mà du khách chưa từng nhận được". Đây là bước dịch từ cạnh tranh trong một thị trường sẵn có sang kiến tạo một thị trường mới, thay vì Huế cạnh tranh trực diện với Hội An trên cùng các thuộc tính, mỗi nơi có thể mở ra một không gian giá trị riêng mà đối thủ chưa chạm tới. Với điểm đến, đổi mới giá trị không đơn thuần là thêm một sản phẩm mới, mà là thiết kế lại toàn bộ hệ thống trải nghiệm từ trước, trong đến sau chuyến đi.

Về mặt công cụ, đổi mới giá trị có thể được hoạch định bằng khung Bốn Hành động (ERRC - Eliminate, Reduce, Raise, Create) của Kim và Mauborgne (2015), buộc nhà quản trị đồng thời trả lời bốn câu hỏi thay vì chỉ chạy theo đối thủ. Loại bỏ những yếu tố ngành coi là đương nhiên nhưng thực ra không tạo giá trị, cắt giảm những yếu tố đang bị đầu tư quá mức, gia tăng những yếu tố nên vượt chuẩn ngành và tạo mới những yếu tố ngành chưa

từng cung cấp. Chính hai hành động gia tăng và tạo mới mở ra không gian giá trị chưa ai chiếm, còn hai hành động đầu loại bỏ và cắt giảm, giải phóng nguồn lực để tài trợ cho chúng.

Bảng 4.4. Khung ERRC

Hành động	Câu hỏi chiến lược	Ví dụ với một điểm đến phố cổ
Loại bỏ (Eliminate)	Yếu tố nào ngành coi là đương nhiên nhưng nên bỏ?	Chèo kéo, hàng rong lộn xộn, giao thông cơ giới trong lõi phố
Cắt giảm (Reduce)	Yếu tố nào đang bị đầu tư quá mức so với giá trị thật?	Quảng bá dàn trải "nhiều điểm tham quan", các dịch vụ đại trà trùng lặp
Gia tăng (Raise)	Yếu tố nào nên được nâng vượt chuẩn ngành?	Chất lượng không gian đi bộ, tính chân thực của trải nghiệm bản địa
Tạo mới (Create)	Yếu tố nào ngành chưa từng cung cấp?	Trải nghiệm đêm đèn lồng, thả hoa đăng, các nghi thức văn hóa sống

Khung ERRC cho thấy đổi mới giá trị không phải là chi nhiều tiền hơn, mà là tái phân bổ nguồn lực, tiền tiết kiệm được từ "loại bỏ" và "cắt giảm" được dồn cho "gia tăng" và "tạo mới". Đây là lý do một điểm đến ngân sách khiêm tốn vẫn có thể tạo đột phá nếu dám từ bỏ những thứ ngành xem là bắt buộc mà du khách thực ra không coi trọng.

4.9.2. Đổi mới lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh có thể đổi mới trên ba nền tảng. Đổi mới dựa trên nguồn lực khai thác lại các tài nguyên sẵn có theo cách mới, biến một dòng sông ô nhiễm thành không gian sinh thái, một nhà máy bỏ hoang thành trung tâm nghệ thuật. Đổi mới dựa trên trải nghiệm thiết kế những hành trình mà đối thủ chưa có, thường bằng cách kết hợp các yếu tố quen thuộc theo cách bất ngờ. Đổi mới dựa trên hệ sinh thái nâng cấp cách các chủ thể phối hợp, một cơ chế điều phối tốt hơn tự nó là một lợi thế khó sao chép, vì nó nằm ở quan hệ giữa các bên chứ không ở một tài sản đơn lẻ nào.

4.9.3. Đổi mới mô hình kinh tế điểm đến

Định vị hiện đại ngày càng gắn với mô hình kinh tế mà điểm đến theo đuổi. Kinh tế trải nghiệm đặt trải nghiệm đáng nhớ làm sản phẩm cốt lõi. Kinh tế sáng tạo biến văn hóa, nghệ thuật và thiết kế thành động lực giá trị, các "thành phố sáng tạo" của UNESCO là ví dụ. Kinh tế tri thức định vị điểm đến quanh giáo dục, hội nghị khoa học và đổi mới. Mỗi mô hình kinh tế hàm ý một định vị khác nhau, ngược lại, một định vị tham vọng đòi hỏi cấu trúc kinh tế tương ứng nâng đỡ, không thể định vị "trung tâm sáng tạo" trên một nền kinh tế thuần dịch vụ giá rẻ.

4.9.4. Đổi mới không gian

Không gian vật lý là bằng chứng hữu hình của định vị. Đổi mới không gian gồm xây dựng thương hiệu không gian, biến các khu vực thành những địa điểm mang bản sắc rõ ràng và phát triển các khu đổi mới sáng tạo, nơi tập trung hoạt động khởi nghiệp, nghệ

thuật và công nghệ. Một khu phố nghệ thuật thực thụ, một tuyến phố đi bộ được thiết kế tốt, một công trình biểu tượng mới có thể tái định hình cả nhận thức về điểm đến, bởi du khách tin vào những gì họ thấy và bước đi trong đó hơn bất kỳ khẩu hiệu nào.

4.9.5. Đổi mới hệ sinh thái: từ điểm đến thông minh đến điểm đến vận hành bằng AI

Ở tầng cao nhất là đổi mới hệ sinh thái, tiến hóa qua ba nấc. Điểm đến thông minh (smart destination) dùng dữ liệu và công nghệ số để nâng cao trải nghiệm và hiệu quả vận hành. Nền kinh tế nền tảng (platform economy) kết nối các chủ thể qua những nền tảng số chung, tạo hiệu ứng mạng lưới. Và ở đỉnh là điểm đến vận hành bằng trí tuệ nhân tạo.

Điểm đến vận hành bằng trí tuệ nhân tạo.

Nếu điểm đến thông minh dùng dữ liệu để theo dõi và nền tảng số để kết nối, thì điểm đến AI dùng trí tuệ nhân tạo để học hỏi, dự báo, hỗ trợ ra quyết định và tự động tối ưu hóa cả hệ sinh thái, AI không còn là công cụ hỗ trợ mà trở thành một năng lực điều phối. Các ứng dụng đã hiện diện: dự báo nhu cầu để điều tiết dòng khách, cá nhân hóa lịch trình theo từng du khách, điều phối sức chứa để giảm quá tải và bảo vệ tài nguyên, cảnh báo sớm khủng hoảng, phân tích danh tiếng trực tuyến và bản sao số (digital twin) để mô phỏng các phương án quy hoạch trước khi triển khai.

AI cũng tái định hình chính hoạt động định vị. Khi du khách ngày càng hỏi các trợ lý tạo sinh "nên đi đâu", tập hợp cân nhắc dần do thuật toán đề xuất chứ không do cá nhân tự dựng. Định vị, vì thế, mở thêm một mặt trận mới, điểm đến không chỉ phải chiếm một vị trí rõ ràng trong tâm trí con người, mà còn phải

để lại một dấu vết dữ liệu số đủ phong phú, nhất quán và chính xác để được các hệ thống AI trích xuất và giới thiệu trung thực. Đây là sự dịch chuyển từ "tối ưu hóa cho công cụ tìm kiếm" sang "định vị trong tâm trí của cả con người lẫn máy móc".

Singapore và Dubai đang đi đầu ở tầng này. Singapore tích hợp AI vào quản lý giao thông, du lịch và dịch vụ công để nâng hiệu quả điều phối đô thị, Dubai ứng dụng AI rộng rãi trong dịch vụ công và hỗ trợ du khách. Điểm chung cả hai không dùng AI như một chiêu truyền thông, mà như một năng lực vận hành cốt lõi để biến chính khả năng điều phối thông minh thành một thành tố của định vị "thành phố tương lai".

4.10. Kiểm định và điều chỉnh định vị

Định vị không phải một quyết định làm một lần rồi thôi, mà là một giả thuyết cần được kiểm định và hiệu chỉnh liên tục qua nhiều lớp. Trước khi triển khai đại trà, ý tưởng định vị nên được kiểm định khái niệm với nhóm khách mục tiêu để xem nó có cộng hưởng và đáng tin không. Thông điệp truyền thông cần được kiểm định liệu nó có truyền tải đúng định vị mong muốn, hay bị hiểu sai. Hệ thống nhận diện trực quan (logo, màu sắc, hình ảnh) cần được kiểm định hình ảnh để bảo đảm nó gợi đúng liên tưởng. Sau khi triển khai, điểm đến cần theo dõi thương hiệu liên tục qua các chỉ số nhận biết, liên tưởng, cảm nhận và ý định lựa chọn. Trong kỷ nguyên số, việc theo dõi này ngày càng dựa trên dữ liệu thời gian thực, phân tích đánh giá trực tuyến, lắng nghe mạng xã hội, đo khoảng cách giữa hình ảnh được chiếu (projected image) và hình ảnh được cảm nhận (perceived image). Một bảng điều khiển chỉ số (dashboard) tổng hợp các KPI thương hiệu giúp nhà quản trị phát hiện sớm khi định vị

bắt đầu lệch khỏi thực tế và can thiệp trước khi khoảng cách trở thành khủng hoảng thương hiệu. Kiểm định, do đó, khép vòng lặp quản trị định vị từ xây dựng, qua thực thi, đến đo lường và hiệu chỉnh.

Có thể xem định vị là lời hứa chiến lược mà điểm đến đưa ra với thị trường, trả lời đồng thời ba câu hỏi: (1) điểm đến muốn được biết đến vì điều gì, (2) mang lại giá trị khác biệt gì và (3) vì sao du khách nên chọn nó thay vì các lựa chọn khác. Khác với khẩu hiệu quảng cáo thay đổi theo từng chiến dịch, lời hứa chiến lược có tính ổn định và định hướng dài hạn, nó trở thành cơ sở để cơ quan quản lý, doanh nghiệp, cộng đồng và nhà đầu tư cùng thống nhất cách phát triển điểm đến. Và nó chỉ có giá trị khi được hiện thực hóa qua trải nghiệm, khi lời hứa và trải nghiệm thống nhất, niềm tin được củng cố, khi lời hứa vượt năng lực thực tế, uy tín nhanh chóng suy giảm.

CHƯƠNG 5

HỆ THỐNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN









Trong hai thập niên, thương hiệu điểm đến đã đi từ một chiếc logo và một khẩu hiệu đến một cấu trúc chiến lược nhiều tầng. Sự dịch chuyển ấy không phải mốt thời thượng, nó là phản ứng trước một thực tế: điểm đến ngày nay là một hệ sinh thái, không phải một sản phẩm.

Năm 2000, khi New Zealand tung ra chiến dịch "100% Pure New Zealand", giới marketing điểm đến vẫn tin rằng một ý tưởng lớn, một khẩu hiệu sắc bén và một ngân sách truyền thông đủ mạnh là chìa khoá của sự thành công. Chiến dịch này đã trở thành một ví dụ kinh điển về sức mạnh của thông điệp cô đọng trong xây dựng hình ảnh quốc gia du lịch. Tuy nhiên, hơn hai thập niên sau, chính New Zealand lại cho thấy một bài học rộng hơn. Khẩu hiệu "100% Pure New Zealand" vẫn còn đó, nhưng phía dưới nó là cả một kiến trúc gồm thương hiệu vùng, thương hiệu Māori, thương hiệu sản phẩm và một hệ thống dữ liệu du khách. Điều này cho thấy thương hiệu điểm đến hiện đại đã chuyển từ mô hình "một khẩu hiệu trung tâm" sang mô hình

"một hệ thống thương hiệu". Trong hệ thống đó, thông điệp truyền thông chỉ là phần nổi. Phần nền tảng quan trọng hơn nằm ở cách điểm đến tổ chức sản phẩm, kể câu chuyện bản sắc, kết nối các vùng, sử dụng dữ liệu và bảo đảm rằng trải nghiệm thực tế phù hợp với lời hứa thương hiệu. Vì vậy, bài học từ New Zealand không chỉ là sức mạnh của một khẩu hiệu thành công, mà là sự chuyển hóa của thương hiệu điểm đến từ một thông điệp truyền thông thành một hệ thống quản trị giá trị.

Sự trưởng thành đó phản ánh một quy luật. Khi cạnh tranh còn đơn giản, một điểm đến có thể thành công bằng một hình ảnh hấp dẫn. Nhưng khi điểm đến phát triển thành một hệ sinh thái phức hợp với hàng trăm chủ thể, hàng nghìn sản phẩm và nhiều nhóm khách khác biệt, việc quản trị một thương hiệu đơn lẻ trở nên bất khả thi. Vấn đề không còn là điểm đến "nói gì", mà là điểm đến cần "tổ chức toàn bộ các thương hiệu như thế nào để chúng cùng cộng hưởng".

Chương này tiếp cận hệ thống thương hiệu điểm đến trên hai phương diện gắn bó hữu cơ. *Thứ nhất* là kiến trúc thương hiệu, cấu trúc tổ chức xác định danh mục, phân cấp giữa quốc gia, vùng, địa phương và điểm tham quan, cùng các mối quan hệ hỗ trợ và lan toả giữa chúng. *Thứ hai* là bản sắc thương hiệu, hệ giá trị, ý nghĩa và đặc trưng làm nên linh hồn của điểm đến. Nếu kiến trúc là bộ khung, bản sắc là nội dung và tinh thần được truyền tải qua toàn bộ hoạt động của điểm đến.

Có thể xem đây là cây cầu giữa chiến lược và thực thi. Nếu định vị trả lời câu hỏi điểm đến muốn được biết đến vì điều gì, thì hệ thống thương hiệu trả lời câu hỏi làm thế nào tổ chức và xây dựng để hiện thực hoá lời hứa đó trước khi nó được chuyển hoá thành truyền thông và trải nghiệm.

5.1. TỪ THƯƠNG HIỆU ĐƠN LẺ ĐẾN HỆ THỐNG THƯƠNG HIỆU

5.1.1. Hệ thống thương hiệu là gì

Một hệ thống thương hiệu điểm đến là tập hợp có tổ chức của nhiều thương hiệu: quốc gia, vùng, thành phố, khu du lịch, di sản, lễ hội, ẩm thực, doanh nghiệp, vận hành theo những nguyên tắc chung và cùng hướng tới một hình ảnh tổng thể. Nó gồm năm cấu phần: kiến trúc (cấu trúc và phân cấp), bản sắc (giá trị và linh hồn), hệ thống nhận diện (tên, logo, màu, chữ), ngôn ngữ và câu chuyện và cơ chế quản trị để giữ tính nhất quán.

Bảng 5.1. Năm cấu phần của hệ thống thương hiệu điểm đến

Cấu phần	Chức năng	Câu hỏi cốt lõi
Kiến trúc	Tổ chức, phân cấp, quan hệ giữa các thương hiệu	Các thương hiệu liên hệ với nhau ra sao?
Bản sắc	Giá trị, cá tính, ý nghĩa cốt lõi	Điểm đến thực sự là ai?
Nhận diện	Tên, biểu trưng, màu, chữ	Điểm đến trông và nghe như thế nào?
Ngôn ngữ & chuyện	Giọng điệu, thông điệp, tự sự	Điểm đến kể câu chuyện gì?
Quản trị	Quy chuẩn, giám sát, điều phối	Làm sao giữ tất cả nhất quán?

Điểm mấu chốt phân biệt "hệ thống" với "tập hợp" là quan hệ. Trong một tập hợp, các thương hiệu tồn tại cạnh nhau, trong một hệ thống, chúng hỗ trợ, bổ sung và lan toả giá trị cho nhau. Bà Nà Hills làm mạnh Đà Nẵng, Đà Nẵng làm mạnh du lịch miền Trung, miền Trung làm mạnh thương hiệu Việt Nam. Giá trị chảy theo cả hai chiều.

Cách hiểu này kéo theo một hệ quả về quản trị. Nếu thương hiệu chỉ là một thông điệp, người phụ trách là bộ phận truyền thông. Nhưng nếu thương hiệu là một hệ thống, thì người phụ trách phải là cấp lãnh đạo cao nhất của điểm đến, bởi hệ thống ấy chạm đến quy hoạch, đầu tư hạ tầng, chính sách sản phẩm và cả trải nghiệm của người dân. Thương hiệu, ở nghĩa hệ thống, không phải việc của phòng marketing, nó là việc của cả bộ máy quản trị điểm đến.

Một đặc điểm khác của hệ thống thương hiệu điểm đến là tính đa chủ thể. Khác với một doanh nghiệp sở hữu toàn bộ thương hiệu của mình, một điểm đến chỉ trực tiếp kiểm soát một phần nhỏ các thương hiệu trong hệ thống. Phần còn lại thuộc về doanh nghiệp, cộng đồng dân cư, thậm chí cả các nền tảng đánh giá quốc tế. Điều này khiến quản trị hệ thống thương hiệu điểm đến gần với nghệ thuật điều phối các bên liên quan hơn là thực thi các nhiệm vụ hành chính đơn thuần.

Một tỉnh duyên hải Việt Nam sở hữu bãi biển đẹp, một di sản được UNESCO công nhận và một làng nghề nổi tiếng. Nhưng suốt nhiều năm, Sở Du lịch quảng bá biển, ban quản lý di sản quảng bá di sản, còn hiệp hội làng nghề tự in brochure riêng: ba logo, ba khẩu hiệu, ba giọng điệu. Kết quả là du khách nhớ từng điểm nhưng không nhớ tên địa phương là gì. Ngân sách bị chia ba, thông điệp triệt tiêu lẫn nhau và không có tài sản thương hiệu nào được tích luỹ. Đây là một "căn bệnh" khá điển hình của các điểm đến chưa có kiến trúc thương hiệu rõ ràng, nhiều tài sản nhưng thiếu trục kết nối, nhiều thông điệp nhưng thiếu một câu chuyện chung, nhiều đơn vị cùng quảng bá nhưng không tạo ra được một hình ảnh thống nhất trong tâm trí du khách.

5.1.2. Ba khái niệm thường bị nhầm: định vị, bản sắc, hình ảnh

Trong quản trị thương hiệu điểm đến, ba khái niệm "định vị", "bản sắc" và "hình ảnh" rất dễ bị dùng lẫn lộn. Tuy nhiên, nếu không phân biệt rõ ba khái niệm này, điểm đến sẽ khó quản trị thương hiệu một cách chính xác.

Định vị là lời hứa chiến lược, điều điểm đến muốn được thị trường biết đến. Bản sắc là hệ giá trị, đặc tính và câu chuyện mà điểm đến chủ động xây dựng, thể hiện và truyền tải ra bên ngoài. Trong khi đó, hình ảnh là nhận thức thực tế được hình thành trong tâm trí du khách sau khi họ tiếp xúc với truyền thông, thông tin, con người, không gian và trải nghiệm tại điểm đến. Ba khái niệm này có quan hệ với nhau theo một chuỗi chuyển hóa. Định vị định hướng cho việc xây dựng bản sắc. Bản sắc được mã hóa thành thông điệp truyền thông, thiết kế không gian, sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm. Những gì du khách tiếp nhận và trải qua sau đó sẽ hình thành hình ảnh điểm đến trong tâm trí họ.

Sự nhầm lẫn ba khái niệm này không phải câu chuyện hàn lâm mà nó gây hậu quả thực tế. Khi một điểm đến lẫn lộn định vị với hình ảnh, họ tin rằng chỉ cần đổi khẩu hiệu là đổi được cảm nhận của du khách. Khi lẫn lộn bản sắc với hình ảnh, họ đổ lỗi cho truyền thông trong khi vấn đề nằm ở chất lượng trải nghiệm thực. Chẩn đoán sai khái niệm dẫn đến kê sai đơn thuốc. *(Xem Bảng 5.2. Ba khái niệm nền tảng và chủ thể kiểm soát)*

Lý thuyết thừa nhận khoảng cách giữa bản sắc (identity) và hình ảnh (image) là trung tâm của quản trị thương hiệu, nhưng phần lớn nghiên cứu vẫn đo hình ảnh bằng khảo sát tự thuật rời rạc, thiếu một khung đo lường liên tục. Do đó, kỷ nguyên dữ

liệu lớn mở ra khả năng đo khoảng cách này theo thời gian thực qua phân tích cảm xúc mạng xã hội và dữ liệu tìm kiếm, nhưng phương pháp luận chuẩn hoá cho điểm đến vẫn là một khoảng trống chưa được lấp đầy.

Bảng 5.2. Ba khái niệm nền tảng và chủ thể kiểm soát

Khái niệm	Trả lời câu hỏi	Ai kiểm soát	Ví dụ minh họa
Định vị	Muốn được biết đến vì điều gì?	Nhà quản trị điểm đến	Dubai: "Thành phố của những điều không tưởng" (Visit Dubai)
Bản sắc	Ta thực sự là ai, tin vào gì?	Điểm đến & cộng đồng	Bhutan: Các giá trị tinh thần, sự bền vững và sự an lạc
Hình ảnh	Du khách thực sự nghĩ gì?	Du khách & truyền thông	Paris: Sự lãng mạn

5.1.3. Vì sao hệ thống thương hiệu quyết định năng lực cạnh tranh

Một hệ thống thương hiệu tốt tạo ra bốn giá trị mà thương hiệu đơn lẻ không thể, nó thống nhất nhận thức của hàng trăm chủ thể quanh một tầm nhìn, điều phối hệ sinh thái để tránh cạnh tranh nội bộ và trùng lặp đầu tư, tích luỹ tài sản thương hiệu khi mọi hoạt động cùng bồi đắp một hình ảnh và nhờ đó nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn.

Một cách dễ thấy để nhận diện giá trị của thương hiệu điểm đến là nhìn vào quy mô lợi ích mà thương hiệu có thể tạo ra. Trong các bảng xếp hạng thương hiệu quốc gia, giá trị thương hiệu của các nền kinh tế được ước tính ở mức rất lớn, một tài sản vô hình lớn ngang GDP. Dù các con số này phụ thuộc vào phương

pháp định giá của từng tổ chức, chúng vẫn cho thấy thương hiệu là một tài sản vô hình có giá trị kinh tế đáng kể.

Với điểm đến du lịch, sức mạnh thương hiệu chuyển hoá trực tiếp thành lợi thế cạnh tranh. Một điểm đến có thương hiệu mạnh thường có khả năng thu hút nhóm khách chi trả cao hơn, kéo dài mùa du lịch, tăng tỷ lệ quay lại và giảm phụ thuộc vào khuyến mãi hoặc cạnh tranh bằng giá thấp. Nói cách khác, thương hiệu không chỉ giúp điểm đến được nhận biết nhiều hơn, mà còn giúp điểm đến tạo ra giá trị kinh tế tốt hơn từ cùng một nền tảng tài nguyên và sản phẩm.

Hai điểm đến biển có thể có bãi cát và khí hậu tương đương, nhưng một nơi thu về gấp nhiều lần doanh thu trên mỗi du khách. Khác biệt không nằm ở tài nguyên mà ở thương hiệu, nơi có thương hiệu mạnh bán được trải nghiệm cao cấp, nơi thương hiệu yếu buộc phải cạnh tranh bằng giá. Đây là lý do sâu xa để đầu tư vào hệ thống thương hiệu, nó không phải chi phí truyền thông, mà là hạ tầng tạo ra quyền định giá dài hạn, thứ quyết định điểm đến thuộc phân khúc giá rẻ hay cao cấp. Tóm lại, hệ thống thương hiệu là nơi bốn giá trị hội tụ, nó thống nhất một hệ sinh thái vốn phân mảnh, điều phối để tránh triệt tiêu lẫn nhau, tích luỹ tài sản qua thời gian và cuối cùng chuyển hoá thành năng lực cạnh tranh đo được bằng doanh thu và lòng trung thành.

5.2. DANH MỤC VÀ KIẾN TRÚC THƯƠNG HIỆU

Kiến trúc thương hiệu có thể được hiểu như "sơ đồ tổ chức" của thương hiệu điểm đến. Nó cho biết điểm đến có bao nhiêu thương hiệu thành phần, mỗi thương hiệu giữ vai trò gì, thương hiệu nào là trung tâm, thương hiệu nào hỗ trợ và giá trị thương hiệu được chuyển giao giữa các cấp như thế nào. Nếu không có kiến trúc thương hiệu rõ ràng, các hoạt động truyền thông rất dễ trở nên rời rạc. Mỗi địa phương, sản phẩm, sự kiện hoặc đơn vị quản lý có thể tự xây dựng thông điệp, logo và câu chuyện riêng, nhưng các nỗ lực đó không nhất thiết cộng hưởng với nhau. Khi đó, ngân sách truyền thông bị phân tán, hình ảnh điểm đến thiếu nhất quán và tài sản thương hiệu chung khó được tích lũy. Vì vậy, kiến trúc thương hiệu không chỉ là vấn đề thiết kế nhận diện, mà là công cụ quản trị chiến lược. Nó giúp điểm đến sắp xếp các thương hiệu con, sản phẩm, vùng, sự kiện và trải nghiệm vào một hệ thống có trật tự, để mọi nỗ lực truyền thông cùng củng cố cho một hình ảnh chung.

5.2.1. Danh mục thương hiệu: kiểm kê trước khi kiến trúc

Trước khi thiết kế kiến trúc thương hiệu, nhà quản trị phải biết điểm đến đang sở hữu những thương hiệu nào. Đây chính là bước lập danh mục thương hiệu. Danh mục thương hiệu là toàn bộ các thương hiệu mà một điểm đến sở hữu hoặc bảo trợ, từ thương hiệu bao trùm nhất đến từng thương hiệu sản phẩm, sự kiện và trải nghiệm cụ thể.

Bước kiểm kê này thường giúp điểm đến phát hiện nhiều vấn đề bị che khuất. Không ít điểm đến khi rà soát mới nhận ra rằng họ đang vận hành quá nhiều thương hiệu cùng lúc: mỗi địa phương, cơ quan, sản phẩm, sự kiện hoặc chương trình xúc tiến đều có tên

gọi, logo, khẩu hiệu và thông điệp riêng. Các thương hiệu này có thể cùng tồn tại trong nhiều năm nhưng chưa từng được đặt lên một bản đồ chung để xem chúng liên hệ với nhau như thế nào.

Cần phân biệt rõ danh mục thương hiệu và kiến trúc thương hiệu. Danh mục thương hiệu trả lời câu hỏi: "Điểm đến có những thương hiệu nào?". Trong khi đó, kiến trúc thương hiệu trả lời câu hỏi: "Các thương hiệu đó nên được tổ chức và liên kết với nhau ra sao?". Nói cách khác, danh mục giống như một danh sách hiện trạng, còn kiến trúc là sơ đồ tổ chức chiến lược. Nếu bỏ qua bước lập danh mục mà nhảy thẳng vào thiết kế kiến trúc, điểm đến rất dễ tạo ra một mô hình đẹp trên giấy nhưng không phản ánh đúng thực tế vận hành. Điều này giống như thiết kế lại một thành phố mà chưa có bản đồ hiện trạng, nhiều tuyến đường, khu vực và dòng chảy thực tế có thể bị bỏ sót.

Trường hợp Amsterdam thường được nhắc đến như một ví dụ tiêu biểu về vai trò của kiến trúc thương hiệu. Trước khi chiến dịch "I amsterdam" ra đời vào đầu những năm 2000, hoạt động quảng bá của thành phố và vùng thủ đô Hà Lan khá phân tán, với nhiều nhãn hiệu, thông điệp và đơn vị xúc tiến khác nhau. "I amsterdam" không chỉ thành công vì là một câu chữ dễ nhớ, mà vì nó được sử dụng như một "thương hiệu ô", tạo ra mái nhà chung cho nhiều thực thể quảng bá khác nhau. Điều quan trọng là thương hiệu này không xóa bỏ bản sắc riêng của các bảo tàng, khu phố, sự kiện hay sản phẩm du lịch cụ thể. Thay vào đó, nó giúp các thương hiệu thành phần được đặt trong một hệ thống chung, giảm tình trạng cạnh tranh thông điệp và ngân sách, đồng thời làm cho hình ảnh Amsterdam trở nên nhất quán hơn trong tâm trí công chúng. Bài học ở đây là: danh mục cần được kiểm kê và sắp xếp trước, sau đó kiến trúc thương hiệu mới có thể được thiết kế một cách hiệu quả.

5.2.2. Kiến trúc thương hiệu: bốn tầng của một điểm đến

Ở dạng chuẩn, kiến trúc thương hiệu điểm đến vận hành theo bốn tầng: quốc gia, vùng, địa phương/thành phố, sản phẩm và trải nghiệm. Mỗi tầng có một vai trò riêng biệt và không thể thay thế nhau.

Bảng 5.3. Bốn tầng kiến trúc và chức năng chiến lược

Tầng	Vai trò chiến lược	Ví dụ
Quốc gia	Định hướng, tạo "chiếc ô" uy tín, mở cửa nhận thức toàn cầu	Nhật Bản, New Zealand, Hàn Quốc
Vùng	Liên kết không gian, tạo giá trị lớn hơn tổng các phần	Tuscany, Bavaria, Tây Bắc
Thành phố	Tổ chức hệ sinh thái trải nghiệm cụ thể	Paris, Barcelona, Đà Nẵng
Điểm/sản phẩm	Tạo sức hút trực tiếp, đóng vai biểu tượng	Tháp Eiffel, Vịnh Hạ Long

Nguyên tắc chi phối toàn bộ hoạt động kiến trúc thương hiệu điểm đến là phân cấp và cộng hưởng. Thương hiệu cấp trên không được làm lu mờ cấp dưới, mà cấp trên đóng vai "chiếc ô" để các thương hiệu thành phần cùng phát triển. Ngược lại, các thương hiệu cấp dưới cũng không nên vận hành rời rạc, mà cần góp phần củng cố hình ảnh chung của thương hiệu cấp trên.

Có thể hình dung các tầng thương hiệu điểm đến như một phễu nhận thức. Ở tầng cao nhất, thương hiệu quốc gia giúp mở cửa nhận thức và đưa điểm đến vào danh sách cân nhắc ban đầu của du khách. Chẳng hạn, trước khi lựa chọn một địa phương cụ thể, du khách cần tự hỏi, "Việt Nam có phải là một quốc gia đáng cân nhắc cho chuyến đi này không?".

Khi du khách đã quan tâm đến quốc gia, thương hiệu vùng và thương hiệu thành phố tiếp tục giúp họ thu hẹp lựa chọn. Đây là giai đoạn du khách bắt đầu so sánh giữa các vùng, các đô thị và các loại trải nghiệm khác nhau. Ở tầng thấp hơn, thương hiệu điểm tham quan, sản phẩm, sự kiện hoặc trải nghiệm cụ thể có vai trò chuyển sự quan tâm thành hành động, như đặt vé, đặt phòng, mua tour hoặc lên lịch trình.

Như vậy, thương hiệu quốc gia có vai trò mở đầu nhận thức, còn thương hiệu điểm đến và sản phẩm giúp chốt lại quyết định lựa chọn. Mỗi tầng thương hiệu phục vụ một giai đoạn khác nhau trong hành trình ra quyết định của du khách. Nếu một tầng bị bỏ trống hoặc vận hành yếu, phễu nhận thức sẽ bị rò rỉ, du khách có thể biết đến quốc gia nhưng không chọn được điểm đến cụ thể, hoặc quan tâm đến một thành phố nhưng không tìm thấy sản phẩm đủ hấp dẫn để đặt chuyến đi.

Vì vậy, kiến trúc thương hiệu hiệu quả không phải là việc tạo ra càng nhiều thương hiệu càng tốt, mà là tổ chức các thương hiệu theo một hệ thống có trật tự. Trong hệ thống đó, mỗi tầng có vai trò riêng, nhưng cùng cộng hưởng để dẫn dắt du khách từ nhận biết, cân nhắc, lựa chọn đến hành động.

5.2.3. Bốn tầng qua các ví dụ thực tiễn

- ***Cấp quốc gia – Nhật Bản.*** Thương hiệu quốc gia truyền tải sự hài hoà giữa truyền thống và hiện đại. Dưới nó, Kyoto giữ vai di sản, Hokkaido là thiên nhiên và mùa đông, Osaka là ẩm thực, Hiroshima là hoà bình. Mỗi nơi có định vị riêng nhưng cùng phản chiếu những giá trị chung về chất lượng, tinh tế, hiếu khách.

- ***Cấp vùng - Tuscany.*** Thay vì quảng bá từng thành phố, Ý xây Tuscany thành một thương hiệu vùng nổi tiếng toàn cầu về nghệ thuật, rượu vang và phong cách sống. Du khách quyết định "đến Tuscany" trước, rồi mới chọn Florence hay Siena. Thương hiệu vùng tạo ra giá trị lớn hơn tổng các thành phố cộng lại.

- ***Cấp thành phố - Singapore.*** Thương hiệu đô thị nhấn mạnh hình ảnh hiện đại, thông minh, xanh và an toàn. Bên dưới là Marina Bay, Gardens by the Bay, Sentosa, Orchard Road - mỗi khu một bản sắc, nhưng tất cả củng cố hình ảnh một điểm đến chất lượng cao.

- ***Cấp điểm - Việt Nam.*** Nhiều điểm tham quan đã vượt phạm vi địa phương để thành biểu tượng quốc gia, như Vịnh Hạ Long, Phố cổ Hội An, Tràng An, Sơn Đoòng, Cầu Vàng, Ruộng bậc thang Mù Cang Chải. Chúng là "cửa ngõ nhận thức" đầu tiên định hình hình ảnh Việt Nam trong mắt thế giới.

Điều đáng chú ý ở Việt Nam là kiến trúc cấp vùng vẫn còn dang dở. Các vùng như Tây Bắc, Tây Nguyên, Đồng bằng sông Cửu Long hay "miền Trung di sản" có tiềm năng liên kết rõ rệt, nhưng mức độ hợp tác giữa các địa phương còn thấp, khiến hiệu ứng cộng hưởng vùng chưa được khai thác. Mỗi tỉnh vẫn quảng bá riêng, cạnh tranh cùng một tệp khách thay vì cùng mở rộng chiếc bánh. Đây vừa là khoảng trống, vừa là cơ hội lớn nhất của du lịch Việt Nam trong thập niên tới.

Trong khi đó, thương hiệu "thành phố đáng sống" của Đà Nẵng được bồi đắp bởi một mạng lưới thương hiệu con: Bà Nà Hills và Cầu Vàng (hình ảnh lan truyền toàn cầu), Lễ hội Pháo

hoa Quốc tế (sự kiện định kỳ), bán đảo Sơn Trà và biển Mỹ Khê (thiên nhiên). Sức mạnh nằm ở tính bổ trợ, Cầu Vàng tạo cú hích truyền thông quốc tế, lễ hội pháo hoa kéo dài mùa cao điểm, biển và bán đảo giữ chân khách nghỉ dưỡng. Nhiều thương hiệu thành phần, một hình ảnh Đà Nẵng thống nhất.

Điểm mấu chốt rút ra từ các ví dụ trên là quản trị điểm tham quan không dừng ở việc quảng bá. Mỗi điểm tham quan cần được tích hợp vào hệ thống thương hiệu địa phương và quốc gia qua câu chuyện chung, nhận diện thống nhất và các sản phẩm du lịch kết nối. Khi đó, một biểu tượng như Cầu Vàng không chỉ tạo giá trị cho riêng nó mà còn bồi đắp tài sản thương hiệu cho cả hệ thống, từ Đà Nẵng đến miền Trung đến Việt Nam. Đó chính là bản chất của kiến trúc, biến các phần rời rạc thành một tổng thể lớn hơn tổng các phần.

5.3. PHÂN CẤP VÀ QUAN HỆ GIỮA CÁC THƯƠNG HIỆU

5.3.1. Hệ thống phân cấp: ai bảo chứng cho ai

Nếu kiến trúc là bản thiết kế thì phân cấp và quan hệ là hệ thống dây dẫn truyền năng lượng qua bản thiết kế đó. Một hệ thống có thể có sơ đồ đẹp nhưng vẫn "chết" nếu năng lượng như uy tín, sự chú ý, giá trị không lưu thông giữa các thương hiệu. Phần này bàn về ba cơ chế lưu thông, đó là phân cấp bảo chứng, quan hệ ngang hàng và hiệu ứng lan toả.

Phân cấp thương hiệu xác định thứ bậc uy tín, thương hiệu cấp cao vay mượn hoặc cho mượn tín nhiệm với cấp thấp. Khi một khu nghỉ dưỡng gắn nhãn "Phú Quốc", nó vay uy tín của đảo, khi Phú Quốc gắn với "Việt Nam", nó vay uy tín quốc gia. Dòng bảo chứng này là mạch máu của hệ thống.

Nhưng phân cấp cũng chứa rủi ro, khi uy tín chảy xuống thì tai tiếng cũng chảy xuống. Một sự cố môi trường ở một bãi biển có thể làm tổn thương thương hiệu cả tỉnh. Vì vậy quản trị phân cấp không chỉ là phân vai, mà là quản trị rủi ro lan truyền.

Một câu hỏi thực tiễn thường gặp là thương hiệu địa phương nên nổi bật hơn hay thương hiệu quốc gia nên nổi bật hơn? Câu trả lời phụ thuộc vào độ mạnh tương đối. Với một tỉnh chưa được biết đến, việc "núp bóng" thương hiệu quốc gia mạnh là chiến lược khôn ngoan. Nhưng khi một địa phương như Hội An đã đủ nổi tiếng toàn cầu, nó có thể tự đứng và thậm chí kéo thương hiệu quốc gia lên. Phân cấp không cố định, nó tiến hoá theo độ trưởng thành của từng thương hiệu.

5.3.2. Bốn dạng quan hệ giữa các thương hiệu

Nếu phân cấp là chiều dọc của hệ thống, thì quan hệ giữa các thương hiệu ngang hàng là chiều ngang. Có bốn dạng quan hệ cơ bản: hỗ trợ, bổ sung, bảo chứng và cạnh tranh. Một hệ thống thương hiệu khỏe mạnh cần tối đa hóa ba dạng quan hệ đầu, tức làm cho các thương hiệu cùng cấp hỗ trợ, làm giàu và kéo khách cho nhau. Đồng thời, hệ thống cũng cần điều phối dạng quan hệ cuối cùng là cạnh tranh, để tránh tình trạng các thương hiệu trong cùng một điểm đến triệt tiêu lẫn nhau về thông điệp, ngân sách và thị trường mục tiêu.

Bảng 5.4. Các dạng quan hệ và hàm ý quản trị

Quan hệ	Bản chất	Ví dụ minh hoạ
Hỗ trợ	Thương hiệu này làm mạnh thương hiệu kia	Hội An hỗ trợ hình ảnh di sản của Đà Nẵng (Quảng Nam)
Bổ sung	Cùng lấp đầy trải nghiệm, kéo dài lưu trú	Biển, di sản, ẩm thực trong một chuyến đi
Bảo chứng	Cấp trên bảo lãnh uy tín cho cấp dưới	Nhãn "UNESCO" bảo chứng cho di sản
Cạnh tranh	Giành cùng nguồn lực/ khách - cần điều phối	Hai lễ hội trùng mùa trong cùng một vùng

5.3.3. Hiệu ứng lan toả: con dao hai lưỡi

Hiệu ứng lan toả (spillover) là cơ chế mà qua đó nhận thức về một thương hiệu ảnh hưởng đến thương hiệu khác trong hệ thống. Khi tích cực, nó là món quà miễn phí, khi tiêu cực, nó là chi phí không ai trả.

Cầu Vàng: lan toả tích cực trị giá hàng triệu USD quảng cáo. Khi Cầu Vàng ở Bà Nà Hills xuất hiện năm 2018, hình ảnh cây cầu được nâng bởi đôi bàn tay khổng lồ lan truyền chóng mặt trên mạng xã hội toàn cầu, xuất hiện trên trang nhất nhiều tờ báo lớn. Lượng phủ sóng truyền thông tự nhiên ấy tương đương một chiến dịch quảng cáo trị giá hàng triệu USD mà Đà Nẵng không phải chi. Hiệu ứng lan toả đẩy không chỉ Bà Nà mà cả thương hiệu du lịch Đà Nẵng và Việt Nam, một minh hoạ kinh điển cho hiệu ứng lan toả tích cực.

Chiều ngược lại cũng thật. Một hình ảnh "chặt chém" lan truyền có thể phủ bóng lên cả một điểm đến trong nhiều mùa. Quản trị lan toả vì thế là quản trị cả cơ hội lẫn rủi ro danh tiếng.

5.3.4. Quản trị quan hệ: từ điều phối đến trọng tài

Vì các thương hiệu trong hệ thống thường thuộc các chủ sở hữu khác nhau như nhà nước, doanh nghiệp, cộng đồng, quản trị quan hệ đòi hỏi một cơ chế điều phối trung lập, thường là một tổ chức quản lý điểm đến (DMO). DMO không sở hữu tất cả các thương hiệu, nhưng đặt ra luật chơi về chuẩn nhận diện, quy tắc sử dụng thương hiệu và cơ chế phân xử khi lợi ích xung đột.

Bài toán "lễ hội trùng mùa". Trong cùng một vùng du lịch, hai địa phương lân cận có thể cùng tổ chức lễ hội hoa vào đúng

một thời điểm với mong muốn thu hút du khách trong mùa cao điểm. Tuy nhiên, thay vì làm tăng sức hút chung, cách làm này lại khiến hai địa phương cạnh tranh trực tiếp với nhau. Lượng khách bị chia nhỏ, chi phí tổ chức và truyền thông tăng lên, trong khi không sự kiện nào đủ quy mô để trở thành điểm nhấn lớn của toàn vùng.

Một tổ chức quản lý điểm đến cấp vùng, chẳng hạn DMO vùng, có thể giải quyết vấn đề này thông qua vai trò điều phối. Thay vì để hai địa phương cùng tổ chức sự kiện tương tự trong cùng một thời điểm, DMO có thể sắp xếp lại lịch và chủ đề sự kiện. Một địa phương tiếp tục phát triển lễ hội hoa như sản phẩm chủ lực, trong khi địa phương còn lại chuyển sang một chủ đề bổ sung, chẳng hạn lễ hội ẩm thực, lễ hội âm nhạc, lễ hội mùa thu hoạch hoặc sự kiện văn hóa cộng đồng vào một thời điểm khác.

Cách điều phối này giúp các địa phương không triệt tiêu lẫn nhau, mà cùng tạo ra chuỗi trải nghiệm bổ sung cho toàn vùng. Du khách có thêm lý do để quay lại vào nhiều thời điểm khác nhau, mùa du lịch được kéo dài hơn, ngân sách truyền thông được sử dụng hiệu quả hơn và vùng du lịch có cơ hội hình thành một lịch sự kiện đủ sức cạnh tranh. Theo nghĩa đó, điều phối quan hệ giữa các thương hiệu điểm đến đôi khi bắt đầu từ một việc rất cụ thể như sắp xếp lại lịch sự kiện.

5.4. BỐN MÔ HÌNH KIẾN TRÚC THƯƠNG HIỆU

Lý thuyết kiến trúc thương hiệu doanh nghiệp, với bốn nguyên mẫu kinh điển từ nhà lý thuyết Aaker (2005), được vận dụng vào điểm đến với những điều chỉnh quan trọng. Bốn mô hình dưới đây không phải bốn lựa chọn loại trừ nhau, mà là bốn điểm trên một phổ liên tục, từ tập trung tuyệt đối đến phân tán tuyệt đối. Không có mô hình kiến trúc nào đúng cho mọi điểm đến. Lựa chọn giữa thống nhất, đa thương hiệu, bảo chứng hay hỗn hợp là một đánh đổi giữa sức mạnh tập trung và sự linh hoạt cục bộ.

5.4.1. Mô hình thương hiệu thống nhất

Trong mô hình này, mọi thứ nằm dưới một thương hiệu chủ đạo duy nhất, các thành phần chỉ là "phòng" trong cùng một ngôi nhà. Nó tối đa hoá sức mạnh tập trung và hiệu quả ngân sách, nhưng hy sinh khả năng khác biệt hoá cục bộ. Phù hợp khi điểm đến nhỏ gọn, bản sắc đồng nhất.

Một ví dụ điển hình cho mô hình thương hiệu thống nhất là Singapore. Gần như mọi hoạt động xúc tiến đều quy về thương hiệu "Singapore", với hệ nhận diện "Passion Made Possible" thống nhất. Ưu điểm là hình ảnh cực kỳ rõ ràng, chi phí hiệu quả. Hạn chế là ít dư địa cho các bản sắc địa phương độc lập. Điều kiện để mô hình này hiệu quả là điểm đến phải đủ nhỏ và đồng nhất để một bản sắc duy nhất bao trùm được tất cả. Với một quốc đảo như Singapore, điều đó khả thi. Tuy nhiên, với một quốc gia rộng lớn và đa dạng văn hoá, ép mọi vùng vào một thương hiệu duy nhất sẽ triệt tiêu chính sự phong phú làm nên sức hút.

5.4.2. Mô hình đa thương hiệu

Ngược lại, mô hình đa thương hiệu để mỗi thành phần vận hành như một thương hiệu độc lập, thương hiệu mẹ giữ vai trò rất mờ hoặc chỉ tồn tại như một nền nhận diện chung. Cách tổ chức này cho phép từng thương hiệu phát triển bản sắc riêng, nhắm tới những phân khúc khác nhau và tạo ra các thế giới trải nghiệm rất khác biệt.

Ưu điểm của mô hình đa thương hiệu là khả năng khác biệt hóa cao. Mỗi thương hiệu con có thể xây dựng câu chuyện, phong cách, nhóm khách mục tiêu và hệ sản phẩm riêng mà không bị ràng buộc quá chặt bởi một thông điệp chung. Tuy nhiên, nhược điểm lớn là nguồn lực truyền thông dễ bị phân tán, các thương hiệu thành phần có thể cạnh tranh lẫn nhau và tài sản thương hiệu chung của điểm đến khó được tích lũy mạnh mẽ.

Las Vegas là một ví dụ gần với mô hình này. Thương hiệu "Las Vegas" vẫn tồn tại và tạo ra bối cảnh nhận biết chung, nhưng sức hút thực tế của điểm đến phần lớn đến từ các khu nghỉ dưỡng, khách sạn, casino, nhà hát, sự kiện và tổ hợp giải trí riêng biệt. Mỗi khu nghỉ dưỡng lớn gần như là một thương hiệu độc lập, với không gian, câu chuyện, phong cách dịch vụ và tệp khách riêng. Du khách không chỉ chọn "đi Las Vegas", mà còn chọn trải nghiệm tại một thương hiệu cụ thể bên trong Las Vegas.

Mô hình đa thương hiệu phù hợp với những điểm đến có các thành phần đủ mạnh để tự đứng vững trên thị trường. Tuy nhiên, để mô hình này vận hành hiệu quả, điểm đến vẫn cần một mức độ điều phối nhất định nhằm tránh phân tán quá mức, bảo đảm các thương hiệu riêng không triệt tiêu lẫn nhau và vẫn đóng góp vào sức hấp dẫn chung của toàn điểm đến.

5.4.3. Mô hình thương hiệu bảo chứng

Ở giữa hai cực là mô hình bảo chứng, mỗi thương hiệu thành phần giữ bản sắc riêng nhưng mang "dấu bảo chứng" của thương hiệu mẹ. Đây là mô hình phổ biến nhất cho điểm đến vì cân bằng được tính thống nhất và tính đa dạng. Nhãn "100% Pure New Zealand" xuất hiện như một dấu bảo chứng trên các thương hiệu vùng và sản phẩm. Queenstown vẫn là Queenstown, nhưng được bảo lãnh bởi lời hứa quốc gia về thiên nhiên nguyên sơ.

Sức mạnh của mô hình bảo chứng nằm ở khả năng kết hợp hai nguồn giá trị, vừa hưởng uy tín của thương hiệu mẹ, vừa giữ được cá tính riêng để hấp dẫn các phân khúc khác nhau. Nhờ đó, hệ thống thương hiệu vừa có tính cộng hưởng, vừa không làm mất đi sự phong phú của các điểm đến thành phần.

Tuy nhiên, mô hình này đòi hỏi kỷ luật quản trị cao. Dấu bảo chứng chỉ có giá trị khi nó được kiểm soát bằng những tiêu chuẩn rõ ràng về chất lượng, bản sắc, trải nghiệm và sự phù hợp với lời hứa chung. Nếu bất kỳ sản phẩm, sự kiện hay địa phương nào cũng có thể gắn nhãn bảo chứng mà không qua kiểm định, dấu bảo chứng sẽ dần mất ý nghĩa. Vì vậy, mô hình bảo chứng không chỉ là cách đặt logo của thương hiệu mẹ lên thương hiệu con, mà là một cơ chế bảo đảm rằng các thương hiệu thành phần thực sự đáp ứng được lời hứa chung của toàn điểm đến.

5.4.4. Mô hình kiến trúc hỗn hợp

Trên thực tế, hầu hết điểm đến lớn không vận hành theo một mô hình kiến trúc thương hiệu "thuần khiết". Thay vào đó, họ thường sử dụng mô hình hỗn hợp: thống nhất ở một số mảng, bảo chứng ở mảng khác, độc lập ở mảng khác nữa. Sự pha trộn này không phải là thiếu kỷ luật, nó phản ánh sự phức tạp thực tế của một hệ sinh thái điểm đến.

Vì sao không điểm đến lớn nào "thuần khiết" một mô hình? Lý do là các tầng thương hiệu trong một điểm đến không có cùng mức độ trưởng thành, cùng vai trò thị trường hoặc cùng nhu cầu quản trị. Nhật Bản có thể dùng thương hiệu quốc gia như chiếc ô bảo chứng (endorsed) cho hình ảnh chung về văn hoá, chất lượng, an toàn và trải nghiệm đặc sắc. Tuy nhiên, các điểm đến như Tokyo và Kyoto lại có bản sắc quá mạnh nên có thể vận hành gần như những thương hiệu độc lập (house of brands). Trong khi đó, các chiến dịch theo mùa, chẳng hạn mùa hoa anh đào, mùa lá đỏ hoặc du lịch tuyết, có thể được truyền thông theo cách thống nhất hơn (branded house) để tạo hiệu ứng cộng hưởng trên phạm vi quốc gia. Điều này cho thấy kiến trúc thương hiệu không nên được hiểu như một lựa chọn cứng nhắc giữa ba mô hình. Đúng hơn, đó là một danh mục công cụ quản trị. Nhà quản trị cần biết áp dụng mô hình nào cho tầng nào, thống nhất ở nơi cần tạo sức mạnh chung, bảo chứng ở những nơi cần kết nối với uy tín của thương hiệu mẹ và trao quyền độc lập ở nơi thương hiệu thành phần đã đủ mạnh để tạo khác biệt riêng.

Với Việt Nam, hàm ý quản trị khá rõ ràng. Ở cấp quốc gia, mô hình bảo chứng có thể là lựa chọn phù hợp, một thương hiệu quốc gia đủ mạnh đóng vai trò chiếc ô, trong khi các địa phương giữ được bản sắc riêng. Nhưng ở những thành phố đã trưởng

thành như Hà Nội, Đà Nẵng hay Hội An, có thể cho phép mức độ độc lập cao hơn trong cách xây dựng câu chuyện, sản phẩm và thông điệp thị trường. Vì vậy, bài toán không phải là chọn một mô hình duy nhất cho toàn bộ thương hiệu du lịch Việt Nam. Bài toán đúng hơn là phối hợp linh hoạt các mô hình theo độ trưởng thành của từng thương hiệu thành phần. Một kiến trúc thương hiệu hiệu quả cần đủ thống nhất để tạo cộng hưởng quốc gia, nhưng cũng đủ linh hoạt để các địa phương và sản phẩm đặc thù phát triển bản sắc riêng.

Bảng 5.5. So sánh bốn mô hình kiến trúc

Mô hình	Sức mạnh	Đánh đổi	Hợp với
Thống nhất	Rõ ràng, hiệu quả chi phí	Ít khác biệt cục bộ	Điểm đến nhỏ, đồng nhất
Đa thương hiệu	Khác biệt hoá tối đa	Phân tán, khó tích luỹ	Thành phần đã mạnh
Bảo chứng	Cân bằng chung – riêng	Cần quản trị chặt	Đa số điểm đến
Hỗn hợp	Linh hoạt theo tầng	Đòi hỏi kỷ luật cao	Điểm đến lớn, phức tạp

5.5. THIẾT KẾ VÀ QUẢN TRỊ KIẾN TRÚC

5.5.1. Bốn nguyên tắc thiết kế

Kiến trúc bền vững cần rõ ràng (ai cũng hiểu mình đứng ở đâu), nhất quán (mọi điểm chạm cùng một giọng), linh hoạt (thích ứng thị trường mà không phá cấu trúc) và khả năng mở rộng (thêm thương hiệu mới không cần đập đi xây lại). Bốn nguyên tắc này thường mâu thuẫn nhau, nghệ thuật thiết kế là cân bằng chúng.

Mâu thuẫn rõ nhất là giữa nhất quán và linh hoạt. Nhất quán tuyệt đối tạo hình ảnh mạnh nhưng cứng nhắc, không thích ứng được với thị trường mới, còn linh hoạt tuyệt đối thì mềm dẻo nhưng lại làm loãng hình ảnh. Giải pháp mà các điểm đến trưởng thành chọn là "cứng ở lõi, mềm ở vỏ", giữ bất biến các yếu tố cốt lõi (giá trị, biểu trưng chính, tông màu chủ đạo) trong khi cho phép biến tấu ở lớp biểu hiện (thông điệp mùa, nội dung theo thị trường).

Một địa phương xây xong kiến trúc thương hiệu chặt chẽ với đúng ba trụ cột: biển, núi, văn hoá. Ba năm sau, một nhà đầu tư mở khu du lịch chăm sóc sức khoẻ (wellness) tầm cỡ khu vực, một loại hình không nằm trong ba trụ cột nào. Vì kiến trúc quá cứng, thương hiệu mới không tìm được chỗ đứng, buộc phải quảng bá tách rời và đánh mất lợi thế bảo chứng. Bài học ở đây là hãy thiết kế kiến trúc như một khung có thể lớn lên, không phải một chiếc hộp đóng kín.

5.5.2. Quy trình bốn bước xây dựng

Từ nguyên tắc đến hiện thực cần một quy trình. Kinh nghiệm của các điểm đến đã tái cấu trúc thương hiệu thành công cho

thấy một trình tự bốn bước lặp lại, trong đó mỗi bước là đầu vào của bước sau và toàn bộ chu trình cần được lặp lại định kỳ.

Xây dựng kiến trúc đi qua bốn bước tuần tự. *Bước 1 - Kiểm kê:* lập bản đồ mọi thương hiệu đang tồn tại, kể cả những nhãn "mồ côi" không ai quản lý. *Bước 2 - Thiết kế:* chọn mô hình, phân tầng, xác định quan hệ. *Bước 3 - Triển khai:* ban hành chuẩn nhận diện, chuyển đổi các nhãn cũ. *Bước 4 - Kiểm soát:* giám sát tuân thủ và đo lường liên tục.

Bước bị xem nhẹ nhất là bước cuối. Nhiều điểm đến dồn sức cho ba bước đầu, kiểm kê công phu, thiết kế đẹp, ra mắt hoành tráng rồi bỏ mặc hệ thống tự vận hành. Không có cơ chế kiểm soát, kiến trúc bắt đầu rạn, một cơ sở gắn logo sai chuẩn, một doanh nghiệp tự chế khẩu hiệu, một chiến dịch đi chệch định hướng. Sau vài năm, hệ thống trở lại đúng tình trạng phân mảnh ban đầu. Vì vậy, kiến trúc thương hiệu không phải một dự án có ngày kết thúc, mà là một chức năng vận hành thường trực.

Bảng 5.6. Bốn bước và sản phẩm đầu ra

Bước	Hoạt động cốt lõi	Sản phẩm đầu ra
1. Kiểm kê	Lập bản đồ toàn bộ danh mục thương hiệu	Bản đồ thương hiệu hiện trạng
2. Thiết kế	Chọn mô hình, phân tầng, định quan hệ	Sơ đồ kiến trúc mục tiêu
3. Triển khai	Ban hành chuẩn, chuyển đổi nhãn cũ	Cẩm nang & lộ trình chuyển đổi
4. Kiểm soát	Giám sát tuân thủ, đo lường hiệu quả	Bảng chỉ số & báo cáo định kỳ

5.5.3. Quản trị danh mục theo vai trò

Trong một danh mục thương hiệu điểm đến, không phải mọi thương hiệu đều có cùng mức độ quan trọng hay cùng mục tiêu chiến lược. Nếu phân bổ nguồn lực đồng đều hoặc chỉ dựa trên sức ép từ các bên liên quan, tổ chức rất dễ rơi vào tình trạng đầu tư dàn trải, làm suy giảm hiệu quả của toàn bộ hệ thống. Vì vậy, quản trị danh mục cần bắt đầu bằng việc xác định rõ vai trò của từng thương hiệu, từ đó lựa chọn mức độ ưu tiên về ngân sách, nhân lực và truyền thông phù hợp.

Thứ nhất, thương hiệu chiến lược là những thương hiệu giữ vai trò dẫn dắt định vị và tăng trưởng dài hạn của điểm đến. Đây thường là các sản phẩm hoặc khu vực có khả năng tạo lợi thế cạnh tranh bền vững, thu hút dòng khách mục tiêu và mở rộng thị trường trong tương lai. Vì có ảnh hưởng lớn đến toàn bộ hệ sinh thái, nhóm này cần được ưu tiên cao nhất về đầu tư, nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm và truyền thông.

Thứ hai, thương hiệu biểu tượng là những tài sản có khả năng tạo dấu ấn mạnh trong nhận thức của công chúng. Chúng không nhất thiết mang lại doanh thu lớn nhất nhưng có giá trị rất cao trong việc xây dựng hình ảnh và khả năng ghi nhớ của điểm đến. Ví dụ, Cầu Vàng tại Đà Nẵng nhanh chóng trở thành biểu tượng truyền thông quốc tế, góp phần nâng cao mức độ nhận biết của thành phố vượt xa giá trị kinh tế trực tiếp của riêng công trình. Với nhóm này, trọng tâm đầu tư nằm ở truyền thông, bảo tồn hình ảnh và duy trì tính biểu tượng.

Thứ ba, thương hiệu bổ trợ bao gồm các sản phẩm, dịch vụ hoặc điểm tham quan có chức năng hoàn thiện hành trình trải nghiệm của du khách. Chúng kéo dài thời gian lưu trú, tăng mức

chi tiêu và làm phong phú trải nghiệm, nhưng hiếm khi là lý do chính khiến du khách quyết định lựa chọn điểm đến. Vì vậy, nguyên tắc quản trị là duy trì chất lượng ổn định, bảo đảm sự đồng bộ với định vị chung thay vì đầu tư vượt quá vai trò của chúng. *Cuối cùng*, thương hiệu tạo giá trị là những thương hiệu mang lại doanh thu trực tiếp cho điểm đến thông qua bán vé, lưu trú, mua sắm, ẩm thực hoặc các dịch vụ giải trí. Đối với nhóm này, quyết định đầu tư cần dựa trên hiệu quả tài chính, năng suất khai thác và khả năng sinh lời. Những thương hiệu có tỷ suất hoàn vốn cao sẽ được ưu tiên mở rộng, trong khi các thương hiệu hoạt động kém hiệu quả cần được tái cấu trúc hoặc thay thế.

Việc phân loại theo vai trò giúp nhà quản trị chuyển từ tư duy "chia đều ngân sách" sang tư duy "đầu tư theo chức năng chiến lược". Mỗi thương hiệu không cạnh tranh nguồn lực với nhau mà cùng đảm nhận một vị trí trong hệ thống giá trị chung của điểm đến. Khi danh mục được quản trị theo nguyên tắc này, nguồn lực sẽ được phân bổ hợp lý hơn, tránh đầu tư dàn trải và tối đa hóa hiệu quả của toàn bộ thương hiệu điểm đến.

5.5.4. Kiến trúc trong kỷ nguyên số

Chuyển đổi số làm kiến trúc thương hiệu năng động hơn. Dữ liệu cho phép đo hình ảnh theo thời gian thực, nền tảng số biến trang web và ứng dụng điểm đến thành trục kiến trúc mới, trí tuệ nhân tạo cá nhân hoá thông điệp theo từng du khách và bản sao số cho phép mô phỏng tác động của một thay đổi thương hiệu trước khi triển khai.

Đáng chú ý, nền tảng số đang định hình lại chính cấu trúc phân cấp. Trên một ứng dụng du lịch điểm đến, ranh giới hành

chính giữa tỉnh, thành phố và điểm tham quan gần như biến mất, du khách chỉ thấy các trải nghiệm được sắp xếp theo sở thích của họ. Điều này buộc nhà quản trị suy nghĩ lại, kiến trúc thương hiệu trong không gian số nên tổ chức theo địa giới hành chính hay theo hành trình và nhu cầu du khách? Ngày càng nhiều điểm đến chọn về sau.

Bản sao số là thử nghiệm thương hiệu trước khi tiêu tiền thật. Một số điểm đến tiên phong đã bắt đầu dựng "bản sao số", mô hình dữ liệu phản chiếu hành vi du khách và luồng cảm nhận thương hiệu. Trước khi tung một chiến dịch định vị lại, nhà quản trị có thể mô phỏng phản ứng trên bản sao số, ước lượng thay đổi trong nhận thức và lưu lượng khách. Đây là bước chuyển từ quản trị thương hiệu bằng trực giác sang quản trị bằng bằng chứng.

5.6 BẢN SẮC THƯƠNG HIỆU: LINH HỒN CỦA ĐIỂM ĐẾN

Nếu kiến trúc là bộ xương thì bản sắc là dòng máu. Nó là tập hợp các giá trị, ý nghĩa và đặc trưng khiến một điểm đến không thể bị sao chép và là thứ khó xây nhất, dễ đánh mất nhất. Nửa đầu chương bàn về kiến trúc là bộ khung. Nửa sau chuyển sang bản sắc là linh hồn. Đây là phần khó nắm bắt hơn nhiều, bởi bản sắc không thể vẽ thành sơ đồ hay đo bằng ngân sách. Nó là câu trả lời cho câu hỏi đơn giản mà khó nhất "nếu điểm đến này là một con người, đó là người như thế nào, tin vào điều gì và vì sao ta muốn dành thời gian bên họ?".

Bản sắc cũng là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững nhất. Đối thủ có thể sao chép cơ sở hạ tầng, hạ giá, thậm chí bắt chước chiến dịch. Nhưng họ không thể sao chép lịch sử, văn hoá và con người làm nên bản sắc thật của một nơi chốn. Chính vì thế, đầu tư vào bản sắc là đầu tư vào thứ không thể bị đánh cắp.

5.6.1. Giá trị cốt lõi: điều không bao giờ đánh đổi

Giá trị cốt lõi là những niềm tin nền tảng mà điểm đến sẽ không hy sinh dù có áp lực thị trường. Chúng bắt nguồn từ lịch sử, văn hoá, con người và khát vọng phát triển. Giá trị cốt lõi đóng vai la bàn: khi phải chọn giữa lợi ích ngắn hạn và bản sắc dài hạn, nó chỉ hướng.

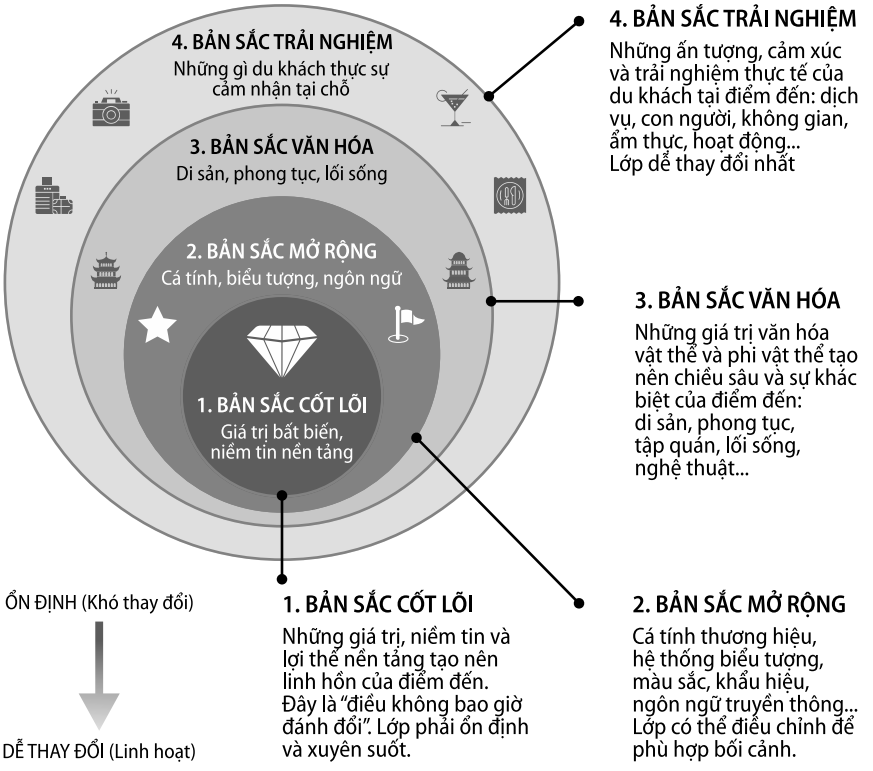
Phép thử của giá trị cốt lõi không phải là những gì điểm đến tuyên bố, mà là những gì nó sẵn sàng từ chối. Một điểm đến tuyên bố "bền vững" nhưng vẫn cấp phép mọi dự án bê-tông hoá bờ biển thì không có giá trị cốt lõi, chỉ có khẩu hiệu. Giá trị cốt lõi thật luôn có cái giá của nó, nếu không phải trả giá gì, đó không phải giá trị.

Phép thử của giá trị cốt lõi không nằm ở những gì điểm đến tuyên bố, mà ở những quyết định họ chấp nhận để bảo vệ bản sắc của mình. Quần đảo Galápagos (Ecuador) là một ví dụ điển hình. Dù nhu cầu du lịch quốc tế rất lớn, chính quyền Ecuador vẫn áp dụng nhiều biện pháp hạn chế số lượng khách, kiểm soát nghiêm tàu du lịch, giới hạn số người trên từng tuyến tham quan và quy định chặt chẽ việc tiếp cận các khu vực sinh thái nhạy cảm. Những chính sách này làm giảm khả năng khai thác doanh thu tối đa trong ngắn hạn nhưng bảo vệ hệ sinh thái độc nhất vô nhị – nền tảng tạo nên thương hiệu Galápagos. Điều cốt lõi ở đây không phải là "đón nhiều khách hơn" mà là "bảo tồn trước, khai thác sau".

5.6.2. Bốn lớp bản sắc

Bản sắc thương hiệu điểm đến có thể hình dung như bốn lớp đồng tâm: bản sắc cốt lõi (giá trị bất biến ở trung tâm), bản sắc mở rộng (cá tính, biểu tượng, ngôn ngữ), bản sắc văn hoá (di sản, phong tục, lối sống) và bản sắc trải nghiệm (những gì du khách thực sự cảm nhận tại chỗ). Lớp càng bên ngoài càng dễ thay đổi, lớp lõi phải ổn định. *(Xem Hình 5.1. Bốn lớp bản sắc và mức độ ổn định)*

Cấu trúc lớp này giải thích một nghịch lý, vì sao một điểm đến có thể liên tục làm mới mà vẫn giữ được "chất" riêng. Bí quyết là chỉ thay đổi ở các lớp ngoài, cập nhật trải nghiệm, làm mới biểu hiện, trong khi vẫn neo chặt lớp cốt lõi. Kyoto có thể mở nhà hàng hiện đại, ứng dụng số, sự kiện đương đại, nhưng giá trị cốt lõi về sự trầm mặc và tinh tế vẫn không đổi. Đổi lớp vỏ để sống động, giữ lớp lõi để không đánh mất mình.



Hình 5.1. Bốn lớp bản sắc và mức độ ổn định

5.6.3. Khoảng cách giữa bản sắc và hình ảnh

Một vấn đề thường gặp trong quản trị thương hiệu điểm đến là điểm đến tin rằng mình đại diện cho một hình ảnh, nhưng du khách lại cảm nhận theo một cách khác. Đây chính là khoảng cách giữa bản sắc mong muốn và hình ảnh cảm nhận. Khoảng cách này có thể xuất phát từ ba nguyên nhân chính: truyền thông sai lệch, trải nghiệm không khớp lời hứa, hoặc bản sắc thương hiệu vốn đã mơ hồ từ đầu.

Để thu hẹp khoảng cách này, điểm đến cần đo lường một cách thường xuyên thay vì chỉ dựa vào cảm nhận nội bộ. Các công cụ

như khảo sát du khách, phân tích đánh giá trực tuyến, phân tích cảm xúc trên mạng xã hội, dữ liệu tìm kiếm và phản hồi từ các nền tảng du lịch có thể giúp nhận diện du khách đang thực sự nghĩ gì về điểm đến. Đây là bước đầu tiên để biết hình ảnh trên thị trường đang gần hay xa so với bản sắc mà điểm đến muốn xây dựng.

Ví dụ một điểm đến định vị là "sang trọng, yên tĩnh" nhưng hình ảnh lan truyền trên mạng lại chủ yếu là cảnh đông đúc, chen chúc và quá tải. Khi đó, khoảng cách giữa bản sắc và hình ảnh trở thành một rủi ro thương hiệu nghiêm trọng. Vấn đề không thể được giải quyết chỉ bằng cách thay đổi quảng cáo. Điểm đến phải lựa chọn, hoặc điều chỉnh trải nghiệm thực tế để phù hợp hơn với định vị, hoặc điều chỉnh lại định vị để phản ánh đúng hơn điều du khách thực sự trải qua.

Đôi khi khoảng cách lại là cơ hội. Nếu hình ảnh du khách cảm nhận tích cực hơn bản sắc mà điểm đến tự nhận, đó là dấu hiệu điểm đến đang khiêm tốn quá mức và nên nâng tầm định vị. Phân tích khoảng cách vì thế không chỉ để "sửa sai" mà còn để phát hiện những giá trị bị chính điểm đến bỏ quên nhưng du khách đã nhận ra.

5.6.4. Kiểm định bản sắc: bốn phép thử

Một bản sắc đáng tin phải qua bốn phép thử: tính khác biệt (có thật sự khác đối thủ?), tính xác thực (có bám rễ vào sự thật văn hoá, hay chỉ là khẩu hiệu vay mượn?), tính nhất quán (có được giữ qua mọi điểm chạm?) và tính bền vững (có trụ được qua thời gian và thay đổi lãnh đạo?). Bản sắc "trượt" bất kỳ phép thử nào đều là bản sắc yếu.

Một bản sắc thương hiệu chỉ có giá trị khi có thể đứng vững trước quá trình kiểm định. Trên thực tế, nhiều điểm đến sở hữu những tuyên bố hấp dẫn nhưng lại không đủ sức duy trì trong dài hạn vì bản sắc được xây dựng thiếu nền tảng hoặc không được hiện thực hóa trong trải nghiệm. Có thể đánh giá sức mạnh của bản sắc thương hiệu thông qua bốn phép thử cơ bản. *Phép thử thứ nhất là tính khác biệt.* Bản sắc phải giúp điểm đến được nhận diện như một lựa chọn riêng biệt trong tâm trí du khách, thay vì chỉ lặp lại những giá trị phổ biến mà nhiều nơi khác cũng có. Khác biệt không nhất thiết phải hoàn toàn độc nhất, nhưng phải đủ rõ để tạo nên lý do lựa chọn. *Phép thử thứ hai là tính xác thực.* Bản sắc phải bắt nguồn từ lịch sử, văn hóa, con người và điều kiện phát triển thực tế của điểm đến, chứ không phải từ những thông điệp được sáng tạo chỉ nhằm mục đích quảng bá. Một bản sắc xác thực luôn có mối liên hệ chặt chẽ với những giá trị mà cộng đồng địa phương thừa nhận, gìn giữ và tự hào. *Phép thử thứ ba là tính nhất quán.* Giá trị cốt lõi cần được phản ánh đồng bộ trong mọi điểm chạm của du khách, từ quy hoạch không gian, sản phẩm, dịch vụ, truyền thông đến hành vi của người dân và doanh nghiệp. Nếu mỗi chủ thể truyền tải một thông điệp khác nhau, thương hiệu sẽ trở nên phân mảnh và suy yếu. *Phép thử cuối cùng là tính bền vững.* Một bản sắc mạnh phải đủ ổn định để vượt qua những thay đổi về lãnh đạo, chính sách hay xu hướng thị trường. Thương hiệu có thể đổi mới cách thể hiện, nhưng những giá trị nền tảng phải được duy trì qua thời gian. Bản sắc không vượt qua được một trong bốn phép thử trên sẽ khó trở thành nền tảng cho một thương hiệu điểm đến bền vững.

Trong bốn tiêu chí này, tính xác thực được xem là thách thức lớn nhất trong kỷ nguyên số. Mạng xã hội và các nền tảng chia sẻ trải nghiệm khiến du khách dễ dàng phát hiện khoảng cách giữa câu chuyện thương hiệu và thực tế. Đồng thời, nhu cầu tìm

kiếm những trải nghiệm "đích thực" ngày càng gia tăng, đặc biệt ở các thế hệ du khách trẻ. Tuy nhiên, xác thực không phải là một khái niệm tuyệt đối. Trong thực tiễn phát triển điểm đến, có thể phân biệt ba cấp độ xác thực. Xác thực nguyên bản là những giá trị văn hóa được cộng đồng gìn giữ và thực hành một cách tự nhiên. Xác thực được dàn dựng là những trải nghiệm được tổ chức hoặc tái hiện để phục vụ khách du lịch nhưng vẫn dựa trên nền tảng văn hóa có thật. Xác thực do du khách kiến tạo lại hình thành từ cảm nhận và diễn giải cá nhân của mỗi người, khi trải nghiệm đáp ứng kỳ vọng và tạo ra ý nghĩa đối với họ, bất kể mức độ nguyên gốc của yếu tố văn hóa.

Chẳng hạn, một lễ hội truyền thống được tổ chức đúng nghi thức dành cho cộng đồng địa phương thể hiện xác thực nguyên bản, một màn trình diễn nghề thủ công được tái hiện theo lịch phục vụ khách du lịch là xác thực được dàn dựng, còn cảm giác "được sống như người bản địa" mà du khách có được thông qua việc tham gia lớp học nấu ăn hoặc ở homestay lại phản ánh xác thực do du khách kiến tạo. Ba dạng xác thực này không loại trừ nhau mà cùng tồn tại trong quá trình hình thành thương hiệu điểm đến. Chính vì vậy, thách thức của quản trị thương hiệu không phải là loại bỏ hoàn toàn sự dàn dựng, mà là bảo đảm mọi hoạt động diễn giải và thương mại hóa vẫn tôn trọng giá trị văn hóa cốt lõi, được cộng đồng chấp nhận và không làm sai lệch bản sắc của điểm đến. Đây cũng là một trong những chủ đề còn nhiều dư địa nghiên cứu trong lý thuyết và thực tiễn xây dựng thương hiệu điểm đến.

5.7. CÁ TÍNH VÀ HỆ THỐNG NHẬN DIỆN

Ba lớp bản sắc, cá tính, nhận diện thường bị gộp làm một, nhưng phân biệt chúng giúp quản trị chính xác hơn. Bản sắc là điều điểm đến tin, cá tính là cách nó cư xử và "nói chuyện", nhận diện là cách nó xuất hiện trước mắt. Một điểm đến có thể có bản sắc sâu sắc nhưng cá tính mờ nhạt, hoặc nhận diện đẹp nhưng bản sắc rỗng. Sức mạnh đến khi cả ba lớp cùng nhất quán.

5.7.1. Cá tính thương hiệu: điểm đến như một con người

Con người gán tính cách cho địa điểm như gán cho con người. Paris "lãng mạn", Berlin "nổi loạn", Kyoto "trầm mặc". Cá tính thương hiệu, mô phỏng khung của Jennifer Aaker (1996) về chân thành, sôi nổi, năng lực, tinh tế, mạnh mẽ giúp điểm đến tạo kết nối cảm xúc. Cá tính rõ ràng khiến điểm đến dễ nhớ và dễ yêu. Cá tính "phiêu lưu, trẻ trung" của Queenstown (New Zealand) không chỉ nằm trong quảng cáo mà thấm vào mọi thứ, từ nhảy bungee đến giọng điệu website. Cá tính nhất quán biến một thành phố nhỏ thành "thủ đô phiêu lưu của thế giới". *(Xem Bảng 5.7. Năm nhóm cá tính thương hiệu)*

5.7.2. Hệ thống nhận diện: tên, logo, màu, chữ

Nhận diện là phần hữu hình của bản sắc: tên (mã hoá lời hứa), biểu trưng (biểu tượng nhận biết tức thì), màu sắc và kiểu chữ (mang cảm xúc và cá tính) và ngày càng quan trọng là hệ nhận diện số (thiết kế cho màn hình, animation, tương tác). Nhận diện tốt là nhận diện hoạt động nhất quán trên mọi nền tảng, từ biển quảng cáo đến biểu tượng ứng dụng. Kỷ nguyên số đặt ra

một yêu cầu mới mà nhiều hệ nhận diện cũ không đáp ứng được là khả năng "co giãn". Một logo đẹp trên áp phích cỡ lớn có thể trở thành một đốm mờ khi thu nhỏ thành biểu tượng ứng dụng 32 pixel. Nhận diện hiện đại vì thế được thiết kế theo tư duy hệ thống mô-đun, có phiên bản đầy đủ cho không gian rộng, phiên bản rút gọn cho màn hình nhỏ và các biến thể động cho video và mạng xã hội, tất cả cùng một ADN thị giác.

'I ♥ NY' là nhận diện có sức sống lâu hơn mọi chiến dịch truyền thông. Năm 1977, giữa lúc New York khủng hoảng, nhà thiết kế Milton Glaser vẽ logo "I ♥ NY" gần như miễn phí. Bốn ký tự và một trái tim. Gần nửa thế kỷ sau, nó vẫn là một trong những nhận diện điểm đến được sao chép nhiều nhất hành tinh, in trên hàng triệu chiếc áo. Điều này cho thấy, một hệ nhận diện đủ đơn giản và đủ giàu cảm xúc có thể trở thành tài sản vĩnh cửu, vượt xa bất kỳ chiến dịch nào.

Bảng 5.7. Năm nhóm cá tính thương hiệu (theo khung Jennifer Aaker) và ví dụ điểm đến

Nhóm cá tính	Biểu hiện	Điểm đến minh hoạ
Chân thành	Ấm áp, mộc mạc, đáng tin	Vùng nông thôn, làng quê di sản
Sôi nổi	Trẻ trung, phiêu lưu, năng động	Queenstown, Ibiza
Năng lực	Hiệu quả, hiện đại, tin cậy	Singapore, Thuỵ Sĩ
Tinh tế	Sang trọng, quyến rũ, thanh lịch	Paris, Kyoto
Mạnh mẽ	Hoang dã, gai góc, hùng vĩ	Iceland, vùng núi Tây Bắc

5.7.3. Biểu tượng thương hiệu: bốn nguồn sức mạnh

Biểu tượng là một trong những con đường nhanh nhất giúp điểm đến đi vào trí nhớ của công chúng. Trong khi một thông điệp dài có thể bị lãng quên, một hình ảnh biểu tượng mạnh có thể cô đọng toàn bộ điểm đến vào một dấu hiệu dễ nhận biết và dễ ghi nhớ.

Biểu tượng điểm đến có thể hình thành từ nhiều nguồn khác nhau. Đó có thể là biểu tượng tự nhiên như Núi Phú Sĩ của Nhật Bản hay Vịnh Hạ Long của Việt Nam, biểu tượng văn hóa như Chùa Cầu ở Hội An, biểu tượng kiến trúc như Nhà hát Opera Sydney hay Tháp Eiffel hoặc biểu tượng trải nghiệm như một lễ hội, nghi thức, hoạt động cộng đồng hay khoảnh khắc đặc trưng chỉ gắn với một vùng đất nhất định.

Giá trị của biểu tượng nằm ở khả năng đại diện. Một biểu tượng mạnh không chỉ là một cảnh đẹp hay một công trình nổi tiếng, mà là hình ảnh có thể gợi lên cả một hệ thống liên tưởng về điểm đến: lịch sử, văn hóa, cảm xúc, phong cách sống và lời hứa trải nghiệm. Khi nhìn thấy Tháp Eiffel, công chúng không chỉ nghĩ đến một công trình bằng thép, mà liên tưởng đến Paris, sự lãng mạn, nghệ thuật và phong cách sống Pháp. Tương tự, Vịnh Hạ Long không chỉ là một cảnh quan tự nhiên, mà còn là dấu hiệu nhận diện quan trọng của du lịch Việt Nam trên bản đồ quốc tế.

Vì vậy, xây dựng biểu tượng không phải là việc chọn một hình ảnh đẹp để quảng bá, mà là quá trình xác định, bảo vệ và kể câu chuyện xung quanh những dấu hiệu có khả năng đại diện cho bản sắc điểm đến. Một biểu tượng thành công giúp điểm đến được nhận ra nhanh hơn, ghi nhớ lâu hơn và khác biệt rõ hơn trong tâm trí du khách.

5.7.4. Thiết kế và quản trị nhận diện

Thiết kế nhận diện cần tuân theo nguyên tắc đơn giản, khác biệt, dễ nhớ, linh hoạt, với các quy trình nghiên cứu, phác thảo, thử nghiệm, hoàn thiện và cần được kiểm định trước khi ban hành. Quan trọng không kém là quản trị sau ban hành, một cẩm nang nhận diện chỉ có giá trị nếu được thực thi nghiêm trên mọi điểm chạm, từ bảng chỉ dẫn sân bay đến bài đăng mạng xã hội.

Một sai lầm tốn kém là thay đổi nhận diện quá thường xuyên. Mỗi lần làm lại logo, điểm đến vứt bỏ toàn bộ vốn nhận biết đã tích luỹ và bắt du khách học lại từ đầu. Những nhận diện điểm đến mạnh nhất thế giới như "I ♥ NY", "100% Pure New Zealand" là vì chúng bền bỉ qua hàng thập niên. Kiên định với một nhận diện đủ tốt gần như luôn mang lại nhiều giá trị hơn việc liên tục chạy theo cái mới.

5.8. NGÔN NGỮ VÀ CÂU CHUYỆN THƯƠNG HIỆU

Nhận diện thị giác giúp điểm đến được nhìn thấy, còn ngôn ngữ thương hiệu giúp điểm đến được hiểu và ghi nhớ. Một điểm đến có thể có logo đẹp, bảng màu tinh tế và hệ thống hình ảnh chuyên nghiệp, nhưng nếu thiếu giọng nói riêng và câu chuyện nhất quán, thương hiệu vẫn dễ trở nên thiếu sức sống, như một tấm bưu thiếp đẹp nhưng vô hồn. Nói cách khác, hình ảnh có thể thu hút sự chú ý ban đầu, nhưng ngôn ngữ mới là yếu tố giúp điểm đến diễn đạt mình là ai, đại diện cho điều gì và muốn tạo ra cảm xúc nào trong tâm trí công chúng. Một thương hiệu điểm đến không chỉ cần "trông như thế nào", mà còn cần "nói như thế nào" và "kể câu chuyện gì".

Mục này tập trung vào ba lớp quan trọng của ngôn ngữ thương hiệu điểm đến: giọng điệu hằng ngày, khẩu hiệu cô đọng và tự sự thương hiệu. Giọng điệu giúp thương hiệu duy trì cách giao tiếp nhất quán trong các điểm chạm thường xuyên. Khẩu hiệu cô đọng lời hứa hoặc tinh thần cốt lõi của điểm đến thành một câu ngắn gọn, dễ nhớ. Còn tự sự thương hiệu là lớp sâu nhất và bền nhất, vì nó kết nối điểm đến với lịch sử, văn hóa, con người, ký ức và khát vọng phát triển của một vùng đất.

5.8.1. Ngôn ngữ thương hiệu: giọng điệu tạo nên khác biệt

Ngôn ngữ thương hiệu là cách điểm đến "lên tiếng" với công chúng. Nó bao gồm giọng điệu (ấm áp, trang trọng, tinh nghịch?), phong cách diễn đạt (câu chữ, hình ảnh tu từ), thông điệp (nội dung cốt lõi) và tính nhất quán trong giao tiếp trên các kênh khác nhau. Hai điểm đến có thể có cùng tài nguyên, chẳng hạn cùng có biển đẹp, di sản văn hóa hoặc ẩm thực phong phú,

nhưng vẫn tạo ra cảm nhận rất khác nếu ngôn ngữ thương hiệu khác nhau. Một điểm đến có thể nói bằng giọng trẻ trung, năng động và giàu cảm hứng khám phá, điểm đến khác lại chọn giọng chậm rãi, tinh tế và giàu chiều sâu văn hóa. Chính sự khác biệt trong cách nói này khiến du khách bắt đầu hình dung về điểm đến ngay cả trước khi đặt chân tới nơi.

Với điểm đến, ngôn ngữ còn là bài toán đa ngữ. Một giọng điệu tinh nghịch trong tiếng Anh có thể trở nên vô duyên hoặc khó hiểu khi dịch sang tiếng Nhật hay tiếng Đức. Quản trị ngôn ngữ thương hiệu quốc tế không phải là dịch, mà là "bản địa hoá giọng nói", giữ tinh thần cốt lõi trong khi điều chỉnh cách diễn đạt cho phù hợp văn hoá từng thị trường nguồn.

5.8.2. Khẩu hiệu: ngôn từ có thể định giá hàng triệu

Khẩu hiệu là hình thức cô đọng nhất của định vị thương hiệu. Một khẩu hiệu tốt cần ngắn gọn, dễ nhớ, khác biệt, gợi cảm xúc và phải dựa trên một sự thật có thể chứng minh về điểm đến. Điều quan trọng là khẩu hiệu không nên chỉ mô tả điểm đến có gì. Những câu như "nơi có biển đẹp", "vùng đất di sản" hay "điểm đến thân thiện" thường dễ hiểu nhưng chưa đủ sức tạo dấu ấn, vì chúng chỉ liệt kê đặc điểm. Một khẩu hiệu mạnh cần đi xa hơn, nó phải gợi ra cảm giác mà du khách có thể mong đợi khi lựa chọn điểm đến. Nói cách khác, khẩu hiệu không chỉ trả lời câu hỏi "điểm đến này là gì?", mà cần khơi gợi câu hỏi "tôi sẽ cảm thấy như thế nào khi đến đó?". Khi làm được điều này, khẩu hiệu trở thành lời hứa cảm xúc của thương hiệu, giúp điểm đến được ghi nhớ không chỉ bằng thông tin, mà bằng một trạng thái cảm nhận.

Bảng 5.8. Một số khẩu hiệu điểm đến và điều chúng mã hoá

Khẩu hiệu	Điểm đến	Điều được mã hoá
100% Pure New Zealand	New Zealand	Thiên nhiên nguyên sơ, xác thực
What happens here, stays here	Las Vegas	Tự do, phóng khoáng, không phán xét
Amazing Thailand	Thái Lan	Đa dạng trải nghiệm, bất ngờ
Timeless Charm	Việt Nam	Vẻ đẹp bất tận, chiều sâu văn hoá

5.8.3. Câu chuyện thương hiệu: cấu trúc của sự cuốn hút

Câu chuyện thương hiệu điểm đến thường theo một cấu trúc tự sự: một bối cảnh (nơi chốn, lịch sử), một nhân vật (du khách hoặc người bản địa), một hành trình biến đổi (điều du khách trở thành sau chuyến đi). Các dạng phổ biến gồm chuyện nguồn gốc, chuyện con người, chuyện khám phá và chuyện chuyển hoá cá nhân.

Điều khiến câu chuyện điểm đến khác biệt với câu chuyện sản phẩm là nhân vật chính thường chính là du khách. Trong quảng cáo một chiếc xe, xe là nhân vật, trong câu chuyện một điểm đến, du khách mới là nhân vật chính, còn điểm đến không chỉ là "thứ được giới thiệu", mà là bối cảnh nơi du khách trải nghiệm, thay đổi và tạo ra ý nghĩa cho hành trình của mình. Theo cách đó, câu hỏi mà mọi câu chuyện điểm đến cần trả lời là "Du khách sẽ trở thành ai sau khi đến đây?". Câu trả lời có thể được diễn đạt trực tiếp hoặc ẩn trong hình ảnh, nhân vật, trải nghiệm và cảm xúc. Nhưng nếu câu chuyện chỉ nói về điểm đến mà không chạm tới sự biến đổi của du khách, nó sẽ khó tạo được sự đồng cảm và ghi nhớ lâu dài.

"Wonderful Copenhagen" và câu chuyện "hygge". Copenhagen không quảng bá bằng danh lam mà bằng một khái niệm khó dịch "hygge", cảm giác ấm cúng, thư thái, hài lòng với những điều giản dị. Cả một tự sự thương hiệu được dệt quanh nó. Câu chuyện ấy biến một thành phố Bắc Âu lạnh giá thành biểu tượng của lối sống hạnh phúc, xuất khẩu "hygge" ra toàn cầu qua sách, bài báo và mạng xã hội. Một khái niệm cảm xúc, được kể đúng cách, mạnh hơn mọi bức ảnh phong cảnh.

5.8.4. Tự sự điểm đến: bốn trục kể chuyện

Điểm đến có thể kể câu chuyện của mình theo bốn trục bổ sung cho nhau: tự sự lịch sử (chiều sâu thời gian), tự sự văn hoá (bản sắc con người), tự sự con người (những nhân vật thật khiến nơi chốn có hồn) và tự sự tương lai (khát vọng, tầm nhìn).

Một điểm đến chỉ kể câu chuyện theo một trục thường dễ trở nên đơn điệu. Nếu chỉ kể lịch sử, điểm đến có thể bị đóng khung trong quá khứ. Nếu chỉ kể văn hóa, câu chuyện có thể trở nên chung chung. Nếu thiếu con người, điểm đến dễ bị trình bày như một tập hợp tài nguyên vô cảm. Nếu thiếu tự sự tương lai, thương hiệu có thể thiếu sức sống và khát vọng phát triển. Ngược lại, khi bốn trục này được kết hợp hài hòa, câu chuyện điểm đến sẽ có chiều sâu, cảm xúc và khả năng kết nối mạnh hơn với công chúng.

Sức mạnh của tự sự con người thấy rõ qua ví dụ câu chuyện về một người trồng cà phê ở một tỉnh cao nguyên. Điểm đến có thể quảng bá cà phê bằng các số liệu về sản lượng, diện tích canh tác hoặc giá trị xuất khẩu. Những thông tin này quan trọng, nhưng chưa chắc tạo được sự rung động. Điều chạm tới du khách

thường là câu chuyện cụ thể hơn, câu chuyện của một người nông dân đời thứ ba, kể về cái cây ông nội trồng, về mùi đất sau cơn mưa, về cách gia đình rang hạt, pha cà phê và giữ gìn thói quen thưởng thức qua nhiều thế hệ và về ly cà phê pha theo cách của bà. Khi câu chuyện được kể theo cách đó, cà phê không còn chỉ là một mặt hàng nông sản. Nó trở thành một trải nghiệm văn hóa, gắn với con người, ký ức, lao động, gia đình và vùng đất. Du khách không chỉ mua một gói cà phê, họ mang về một câu chuyện có thể kể lại cho người khác. Đây là lý do những nhân vật thật, chi tiết thật và ký ức cụ thể thường có sức thuyết phục mạnh hơn nhiều so với các khẩu hiệu trừu tượng.

5.9. QUY CHUẨN VÀ QUẢN TRỊ BẢN SẮC

Bản sắc thương hiệu không tự duy trì. Một điểm đến có thể xác định được bản sắc rất rõ, nhưng nếu không có cơ chế quản trị phù hợp, bản sắc đó sẽ dần bị diễn giải khác nhau bởi từng chủ thể trong hệ sinh thái. Mỗi doanh nghiệp, địa phương, sự kiện, điểm tham quan hoặc đơn vị truyền thông có thể hiểu và thể hiện thương hiệu theo cách riêng. Khi điều này diễn ra trong thời gian dài, hình ảnh điểm đến sẽ trở nên phân tán, thiếu nhất quán và khó ghi nhớ.

Vì vậy, thách thức lớn trong quản trị bản sắc điểm đến không chỉ là sáng tạo ra một bản sắc hấp dẫn, mà là bảo vệ và duy trì bản sắc đó qua thời gian. Điều này đặc biệt quan trọng đối với điểm đến, vì thương hiệu không được tạo ra bởi một tổ chức duy nhất, mà bởi hàng trăm chủ thể độc lập thông qua hàng nghìn điểm chạm khác nhau: trang web, biển chỉ dẫn, lễ hội, dịch vụ lưu trú, hướng dẫn viên, ẩm thực, không gian công cộng, mạng xã hội và đánh giá của du khách.

Một bản sắc mạnh vẫn có thể suy yếu nếu thiếu nguyên tắc chung, thiếu hướng dẫn thực thi và thiếu cơ chế giám sát. Do đó, quản trị bản sắc cần một bộ khung gồm ba công cụ chính: hiến chương thương hiệu, cẩm nang thương hiệu và cơ chế triển khai trong hệ sinh thái. Nói cách khác, bản sắc thương hiệu điểm đến chỉ có thể bền vững khi được quản trị như một hệ thống. Nó cần nguyên tắc để định hướng, công cụ để thực thi và cơ chế phối hợp để bảo đảm các chủ thể cùng thể hiện thương hiệu theo một tinh thần chung.

5.9.1. Hiến chương thương hiệu: bản hiến pháp của điểm đến

Hiến chương thương hiệu là văn bản nền tảng ghi rõ tầm nhìn, giá trị cốt lõi, định vị, cá tính và lời hứa thương hiệu. Nó không đi vào chi tiết thiết kế mà xác lập các nguyên tắc bất biến, thứ mà mọi chủ thể, dù thay đổi lãnh đạo hay chiến dịch, đều phải tuân theo. Hiến chương giữ cho thương hiệu không trôi dạt theo từng nhiệm kỳ.

Với điểm đến, vai trò "chống trôi dạt" này đặc biệt quan trọng vì chu kỳ chính trị thường ngắn hơn chu kỳ xây dựng thương hiệu. Một thương hiệu điểm đến cần một, hai thập niên để trưởng thành, trong khi lãnh đạo có thể thay đổi sau mỗi nhiệm kỳ. Không có hiến chương ràng buộc, mỗi nhiệm kỳ lãnh đạo lại muốn "để lại dấu ấn" bằng một khẩu hiệu mới, một logo mới và điểm đến khởi động lại từ số không. Vì vậy, có thể con hiến chương là cam kết vượt nhiệm kỳ.

5.9.2. Cẩm nang thương hiệu: từ nguyên tắc đến thực hành

Nếu hiến chương là hiến pháp thì cẩm nang là bộ luật thi hành. Nó quy định cách dùng logo, bảng màu, kiểu chữ, giọng điệu, cách ứng xử trên từng kênh đủ chi tiết để một nhân viên chưa từng gặp đơn vị phụ trách thương hiệu vẫn tạo ra sản phẩm đúng chuẩn. Cẩm nang tốt là cẩm nang được dùng hằng ngày, không nằm trong ngăn kéo.

Khi không có cẩm nang thực thi, mỗi phòng ban, mỗi doanh nghiệp và mỗi nhà thầu tự diễn giải thương hiệu. Kết quả là hàng chục biến thể logo, giọng điệu lệch pha và trải nghiệm thị giác rời rạc. Sự thiếu nhất quán ấy không chỉ làm mờ hình ảnh mà

còn đội chi phí, mỗi lần làm lại vật phẩm sai chuẩn là một khoản lãng phí ngân sách và mỗi thông điệp lệch pha là một cơ hội tích luỹ tài sản thương hiệu bị đánh mất.

5.9.3. Triển khai bản sắc trong hệ sinh thái

Thách thức lớn nhất của quản trị bản sắc điểm đến là điểm đến không kiểm soát phần lớn các điểm chạm. Khách sạn, nhà hàng, hãng lữ hành, người dân đều là "đại sứ" không thuộc biên chế. Vì vậy triển khai bản sắc đòi hỏi thuyết phục và khuyến khích, không chỉ ra lệnh. Các chương trình đào tạo, chứng nhận thương hiệu và tạo lợi ích rõ ràng cho các chủ thể tuân thủ. Người dân địa phương là nhóm đại sứ quan trọng nhất và cũng khó quản lý nhất. Thái độ của một tài xế taxi, một người bán hàng rong hay một chủ homestay định hình hình ảnh điểm đến mạnh hơn bất kỳ chiến dịch nào. Các điểm đến thông minh vì thế đầu tư vào "niềm tự hào địa phương", bởi khi người dân tin vào câu chuyện thương hiệu, họ tự nguyện trở thành người kể chuyện đáng tin nhất, miễn phí và không thể sao chép.

5.9.4. Quản trị bản sắc trong kỷ nguyên số

Mạng xã hội vừa là cơ hội vừa là mối đe doạ với bản sắc. Nội dung do người dùng tạo (UGC) khuếch đại hình ảnh với chi phí bằng không, nhưng cũng khiến điểm đến mất độc quyền kể chuyện. Quản trị hiện đại chuyển từ "kiểm soát thông điệp" sang "định hướng đối thoại", giám sát cảm xúc theo thời gian thực, phản ứng nhanh với khủng hoảng và trao công cụ để cộng đồng cùng kể đúng câu chuyện.

5.10. XU HƯỚNG: TỪ HỆ THỐNG ĐẾN HỆ ĐIỀU HÀNH THƯƠNG HIỆU

Bốn xu hướng dưới đây không tách rời mà hội tụ về một đích chung, đó là biến thương hiệu điểm đến từ một bộ nhận diện tĩnh thành một hệ thống sống. Chúng bổ sung cho nhau, dữ liệu cung cấp nhiên liệu, AI cung cấp bộ xử lý, khả năng thích ứng cung cấp cơ chế phản hồi và hệ điều hành thương hiệu là kiến trúc tích hợp tất cả.

5.10.1. Hệ thống thương hiệu dựa trên dữ liệu

Thay vì đo hình ảnh mỗi năm một lần bằng khảo sát, điểm đến dẫn đầu nay theo dõi liên tục, dữ liệu tìm kiếm, đặt phòng, cảm xúc mạng xã hội, luồng di chuyển từ dữ liệu di động. Thương hiệu trở thành một bảng điều khiển thời gian thực, nơi khoảng cách bản sắc, hình ảnh được nhìn thấy ngay khi nó xuất hiện.

Dữ liệu cũng đảo ngược chiều thông tin. Trước đây điểm đến "nói" và du khách "nghe", nay mỗi lượt tìm kiếm, mỗi đánh giá, mỗi bức ảnh check-in là một tín hiệu du khách gửi ngược lại điểm đến. Điểm đến biết lắng nghe dòng dữ liệu này có thể phát hiện một xu hướng đang lên, một điểm nghẽn trải nghiệm hay một khủng hoảng manh nha trước cả khi nó hiện diện trên trang tin tức.

5.10.2. Thương hiệu được hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo

AI đang trở thành đồng kiến tạo thương hiệu, cá nhân hoá thông điệp theo từng du khách, tạo nội dung ở quy mô lớn, dự báo xu hướng nhu cầu và phát hiện sớm khủng hoảng danh tiếng. Nhưng AI cũng đặt ra câu hỏi về tính xác thực, ranh giới giữa cá nhân hoá hữu ích và thao túng cảm xúc.

Một thay đổi thầm lặng nhưng sâu sắc là cách du khách tìm kiếm. Khi ngày càng nhiều người hỏi trợ lý AI "tôi nên đi đâu cho kỳ nghỉ lãng mạn năm ngày" thay vì tự tra cứu, điểm đến phải cạnh tranh để xuất hiện trong câu trả lời của AI, một hình thức "tối ưu hoá cho AI" mới mẻ. Thương hiệu điểm đến giờ không chỉ cần thuyết phục con người, mà cả các mô hình ngôn ngữ đang ngày càng trở thành người gác cổng của quyết định du lịch.

Quản trị thương hiệu bằng AI, hiệu quả đi trước, chuẩn mực theo sau. Các công cụ AI cho phép điểm đến cá nhân hoá và tối ưu thông điệp ở quy mô chưa từng có. Nhưng khung đạo đức và pháp lý cho việc dùng dữ liệu du khách, tính minh bạch của nội dung do AI tạo và trách nhiệm khi AI tạo ra hình ảnh sai lệch vẫn còn sơ khai. Đây là khoảng trống nghiên cứu và chính sách quan trọng, làm thế nào để khai thác sức mạnh của AI mà không làm xói mòn tính xác thực, vốn là nền tảng của bản sắc thương hiệu điểm đến.

5.10.3. Thương hiệu thích ứng theo thời gian thực

Thương hiệu thích ứng không phá vỡ bản sắc cốt lõi mà điều chỉnh biểu hiện bề mặt theo bối cảnh, đổi thông điệp theo mùa, theo thị trường nguồn, theo sự kiện. Cốt lõi ổn định, biểu hiện linh hoạt, đó là công thức của thương hiệu sống.

Đại dịch toàn cầu vừa qua là bài kiểm tra khắc nghiệt về khả năng thích ứng. Những điểm đến chỉ có một thông điệp cứng nhắc "hãy đến đây" sẽ trở nên vô nghĩa khi biên giới đóng cửa. Ngược lại, các điểm đến có hệ thống thương hiệu linh hoạt nhanh chóng chuyển giọng, từ "hãy đến" sang "hãy mơ về ", nuôi dưỡng khát khao để khi biên giới mở lại, điểm đến sẽ là lựa chọn đầu tiên. Như vậy, khả năng thích ứng không phải điều xa xỉ, nó là bảo hiểm sinh tồn cho thương hiệu điểm đến.

5.10.4. Từ hệ thống đến hệ điều hành thương hiệu

Điểm hội tụ của các xu hướng là khái niệm hệ điều hành thương hiệu điểm đến (Destination Brand Operating System), một nền tảng tích hợp dữ liệu, AI, quy chuẩn và cơ chế quản trị, nơi mọi chủ thể cùng vận hành trên một hạ tầng thương hiệu chung. Thương hiệu không còn là tài liệu, mà là một hệ thống chạy liên tục, cập nhật, học hỏi và tiến hoá cùng điểm đến.

Cần xác định rõ là hệ điều hành thương hiệu không thay thế bản sắc, nó phục vụ bản sắc. Công nghệ chỉ là hạ tầng để triển khai nhanh hơn, đo lường chính xác hơn và thích ứng linh hoạt hơn. Nếu thiếu một bản sắc cốt lõi rõ ràng, hệ điều hành tinh vi nhất cũng chỉ khuếch đại sự trống rỗng. Công nghệ là động cơ, bản sắc vẫn là tay lái.

Bảng 5.9. Từ thương hiệu tĩnh đến hệ điều hành thương hiệu

Chiều so sánh	Thương hiệu tĩnh (cũ)	Hệ điều hành thương hiệu (mới)
Bản chất	Bộ nhận diện, tài liệu cố định	Hệ thống sống, cập nhật liên tục
Đo lường	Khảo sát định kỳ	Dữ liệu thời gian thực
Thông điệp	Đồng nhất cho mọi người	Cá nhân hoá theo du khách
Vai trò du khách	Người nhận thông điệp	Người đồng kiến tạo nội dung
Chu kỳ điều chỉnh	Nhiều năm một lần	Liên tục, tự thích ứng

5.11. Cây cầu giữa chiến lược và thực thi

Chương này đã đi một hành trình dài từ nhận thức rằng thương hiệu điểm đến là một hệ thống chứ không phải một logo, qua kiến trúc và các mô hình tổ chức nó, đến bản sắc và cách nuôi dưỡng linh hồn của một nơi chốn và cuối cùng là các xu hướng đưa thương hiệu vào kỷ nguyên dữ liệu. Sau đây là bốn thông điệp cốt lõi khép lại chương. *Thứ nhất*, hệ thống thương hiệu, chứ không phải thương hiệu đơn lẻ, mới là nền tảng của quản trị thương hiệu điểm đến hiện đại. Trong một hệ sinh thái nhiều chủ thể, sức mạnh đến từ sự cộng hưởng có tổ chức chứ không phải từ một thông điệp lớn. *Thứ hai*, kiến trúc tạo nên cấu trúc, bản sắc tạo nên linh hồn. Thiếu kiến trúc, nguồn lực phân tán, thiếu bản sắc, hình ảnh rỗng. Một điểm đến mạnh cần cả bộ xương lẫn dòng máu. *Thứ ba*, hình ảnh thương hiệu là kết quả của truyền thông và trải nghiệm, không phải của ý muốn chủ quan. Mục tiêu xuyên suốt là thu hẹp khoảng cách giữa bản sắc điểm đến chủ động xây và hình ảnh du khách thực sự cảm nhận. *Thứ tư*, hệ thống thương hiệu là cây cầu từ định vị đến truyền thông. Nó biến một tuyên bố chiến lược thành một cấu trúc có thể quản trị, triển khai và đo lường, mở đường sang nội dung về truyền thông thương hiệu điểm đến, nơi hệ thống này được chuyển hoá thành thông điệp, nội dung và trải nghiệm trong tâm trí du khách. *(Xem Bảng 5.10. Tổng kết: hai trụ cột của hệ thống thương hiệu điểm đến)*

Hai trụ cột kiến trúc và bản sắc không thể thiếu vế nào. Một điểm đến có kiến trúc chặt chẽ nhưng bản sắc mờ nhạt sẽ vận hành trơn tru nhưng vô hồn, một điểm đến giàu bản sắc nhưng thiếu kiến trúc sẽ có linh hồn nhưng lãng phí và hỗn loạn. Nghệ thuật quản trị thương hiệu điểm đến, rốt cuộc, là dựng được bộ khung vững chãi đủ để chứa đựng một linh hồn sống động.

Nếu ngày mai bạn xoá toàn bộ logo và khẩu hiệu của điểm đến, liệu du khách có còn nhận ra nó qua trải nghiệm, giọng điệu và câu chuyện? Nếu có, bạn đang sở hữu một hệ thống thương hiệu thật. Nếu không, những gì bạn có mới chỉ là một bộ nhận diện, chiếc vỏ chờ một linh hồn. Cả chương này, rốt cuộc, là về việc xây dựng linh hồn ấy.

Bảng 5.10. Tổng kết: hai trụ cột của hệ thống thương hiệu điểm đến

Chiều so sánh	Kiến trúc thương hiệu	Bản sắc thương hiệu
Ẩn dụ	Bộ khung	Linh hồn
Trả lời	Các thương hiệu tổ chức ra sao?	Điểm đến thực sự là ai?
Sản phẩm	Sơ đồ, mô hình, quy chuẩn quan hệ	Giá trị, cá tính, câu chuyện
Rủi ro khi thiếu	Nguồn lực phân tán, cạnh tranh nội bộ	Hình ảnh rỗng, dễ bị sao chép
Công cụ quản trị	Danh mục, phân cấp, mô hình	Hiến chương, cẩm nang, tự sự

CHƯƠNG 6.

THIẾT KẾ VÀ KIẾN TẠO TRẢI NGHIỆM THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN









Trong hơn ba thập niên, bốn dòng tư tưởng học thuật khác nhau đã hội tụ về cùng một kết luận. Thiết kế đô thị (Kevin Lynch, 1960; Jane Jacobs, 1961; Jan Gehl, 2010) nghiên cứu cách con người đọc và sử dụng không gian, tâm lý học môi trường (Yi-Fu Tuan, 1977; Edward Relph, 1976) nghiên cứu cách con người gắn bó với địa điểm, kinh tế trải nghiệm (Pine và Gilmore, 1999) cho rằng giá trị kinh tế cao nhất không nằm ở sản phẩm hay dịch vụ mà ở trải nghiệm được dàn dựng có chủ đích và quản trị thương hiệu điểm đến (Kotler, 1999; Anholt, 2010; Aaker, 2005) khẳng định thương hiệu chỉ tồn tại thật khi được hiện thực hóa trong không gian sống. Cả bốn dòng tư tưởng cùng chỉ về một hướng, lợi thế cạnh tranh của một điểm đến đang dịch chuyển từ sở hữu tài nguyên sang năng lực thiết kế trải nghiệm.

Câu hỏi cũ của quy hoạch, điểm đến được xây dựng như thế nào, không còn đủ. Câu hỏi mới, khó hơn nhiều, là điểm đến phải được tổ chức ra sao để mọi tương tác của du khách đều nhất

quán với bản sắc thương hiệu và tạo ra ký ức có giá trị lâu dài? Hệ quả trực tiếp là thương hiệu không còn được xem là hệ thống nhận diện, chỉ gồm tên gọi, biểu tượng, khẩu hiệu, mà là tổng hòa những gì du khách cảm nhận trước, trong và sau chuyến đi. Khoảng cách giữa chiến lược thương hiệu và quy hoạch phát triển vì thế đang thu hẹp lại nhanh chóng, thiết kế trở thành công cụ chuyển hóa bản sắc vô hình thành giá trị cảm nhận hữu hình. Thiết kế điểm đến là cầu nối giữa chiến lược và trải nghiệm, giữa giá trị vô hình của thương hiệu và những tương tác hữu hình của thực tế.

Bilbao - khi kiến trúc một công trình định vị lại cả một thành phố công nghiệp. Trước năm 1997, Bilbao là một thành phố cảng công nghiệp suy thoái của Tây Ban Nha, không nằm trong bản đồ du lịch châu Âu. Việc khánh thành Bảo tàng Guggenheim Bilbao, do kiến trúc sư Frank Gehry thiết kế, đã góp phần tạo nên hiện tượng thường được gọi là "Hiệu ứng Bilbao" (Bilbao Effect). Theo The Art Newspaper (2017), bảo tàng đã thu hút hơn 1,3 triệu lượt khách trong năm hoạt động đầu tiên và duy trì vai trò là một điểm thu hút khách quốc tế quan trọng của thành phố, đóng góp hàng trăm triệu euro mỗi năm cho kinh tế vùng Basque trong hai thập niên tiếp theo. Đây là bằng chứng thực nghiệm sớm nhất cho luận điểm cốt lõi của chương này là thiết kế, không chỉ quảng bá, có thể tái định vị một thương hiệu điểm đến.

Chương này theo một trình tự chuyển hóa duy nhất, xuyên suốt mọi mục gồm: cơ sở lý luận của thiết kế điểm đến, cấu trúc không gian, nhận thức và hành vi của du khách, trải nghiệm, dịch vụ và điểm chạm, môi trường trải nghiệm, không gian kinh tế, điểm đến thông minh, đo lường và tối ưu hóa, xu hướng tương lai. Để tránh nội dung chương trở thành một danh mục kỹ thuật thiết kế, mỗi chương được gắn với logic chuyển hoá giá trị xuyên suốt.

6.1. TỔNG QUAN VỀ THIẾT KẾ ĐIỂM ĐẾN

Trong nhiều thập niên, thành công của một điểm đến được đo bằng số công trình, quy mô vốn đầu tư, tốc độ tăng trưởng lượt khách. Nghiên cứu hành vi du khách gần đây cho thấy điều ngược lại, du khách hiếm khi ghi nhớ từng công trình hay dịch vụ riêng lẻ, mà ghi nhớ tổng thể trải nghiệm, bao gồm cả bầu không khí, cảm giác an toàn, sự thuận tiện, những khoảnh khắc bất ngờ. Trọng tâm phát triển điểm đến vì vậy dịch chuyển theo ba trục, từ xây dựng không gian sang thiết kế trải nghiệm, cung cấp sản phẩm sang kiến tạo giá trị cảm nhận và từ quản lý tài nguyên sang quản trị thương hiệu.

6.1.1. Khái niệm thiết kế điểm đến

Thiết kế điểm đến (Destination Design) không thay thế quy hoạch mà mở rộng quy hoạch bằng góc nhìn trải nghiệm, hành vi con người và quản trị thương hiệu. Nếu quy hoạch tạo ra khung phát triển, thiết kế biến khung đó thành hệ thống trải nghiệm sống động, quy hoạch quyết định điểm đến được tổ chức thế nào, thiết kế quyết định điểm đến được cảm nhận ra sao. Cấu trúc không gian và quy hoạch chiến lược đặt nền, thiết kế lấy con người và lấy trải nghiệm làm trung tâm biến nền đó thành hành trình cảm xúc.

- ***Quy hoạch tạo cấu trúc.*** Trước khi có quảng trường sôi động hay tuyến phố giàu bản sắc, điểm đến cần một hệ thống không gian thống nhất. Cấu trúc không gian là bộ khung vật chất phân bố khu chức năng, mạng lưới giao thông, trung tâm dịch vụ, ở góc độ thương hiệu, nó là biểu hiện hữu hình của bản sắc. Quy hoạch chiến lược trả lời câu

hỏi cao hơn, điểm đến sẽ phát triển theo hướng nào, gắn tổ chức không gian với tầm nhìn thương hiệu và các kịch bản thích ứng trước biến động thị trường, công nghệ, khí hậu.

- ***Thiết kế tạo trải nghiệm.*** Một điểm đến quy hoạch bài bản với hạ tầng hiện đại vẫn có thể thất bại nếu du khách không cảm nhận được sự thuận tiện, thú vị và khác biệt. Hai nguyên lý nền tảng của thiết kế hiện đại *lấy con người làm trung tâm* (human-centered design) và *lấy trải nghiệm làm trung tâm* (experience-centered design) chuyển trọng tâm từ "xây dựng không gian" sang "phục vụ con người" và từ "hoàn thành công trình" sang "kiến tạo hành trình cảm xúc". Thiết kế lấy con người làm trung tâm bắt đầu từ nghiên cứu hành vi, du khách là ai, họ mong đợi gì, họ vướng ở đâu thay vì từ yêu cầu sử dụng đất, nó cũng mở rộng sang cư dân địa phương, vì một điểm đến chỉ bền vững khi không gian vừa phục vụ du khách vừa nâng cao chất lượng sống của cộng đồng dân cư địa phương.

Tháng 4/2019, sân bay Changi khánh thành Jewel - công trình do kiến trúc sư Moshe Safdie thiết kế, chi phí đầu tư khoảng 1,7 tỷ đô la Singapore, với thác nước trong nhà cao 40 mét (HSBC Rain Vortex) bao quanh bởi rừng nhiệt đới bốn tầng. Đây không phải hạng mục thương mại đơn thuần mà là quyết định thiết kế có chủ đích, biến một điểm trung chuyển, nơi hành khách vốn chỉ chờ nối chuyến, thành điểm đến độc lập. Changi giữ danh hiệu "Sân bay tốt nhất thế giới" của Skytrax tám năm liên tiếp (2013-2020), một phần nhờ chiến lược thiết kế lấy trải nghiệm làm trung tâm này (Changi Airport Group, 2019).

6.1.2. Thiết kế điểm đến trong quản trị thương hiệu

Nếu bản sắc thương hiệu trả lời điểm đến là ai và định vị trả lời điểm đến muốn được ghi nhớ thế nào, thì thiết kế trả lời câu hỏi khó nhất, điểm đến phải được tổ chức và vận hành ra sao để du khách thực sự cảm nhận lời hứa đó. Nguyên lý đầu tiên là thương hiệu dẫn dắt thiết kế, mọi quyết định từ kiến trúc, cảnh quan, biển chỉ dẫn, đồng phục, sự kiện đều phải bắt nguồn từ cùng một bản sắc, nếu không đầu tư sẽ diễn ra rời rạc và làm loãng hình ảnh. Nguyên lý thứ hai là thiết kế như lợi thế cạnh tranh, tài nguyên thiên nhiên hay vị trí địa lý có thể bị sao chép, nhưng cách tổ chức và kết nối chúng thành trải nghiệm thì không. Thiết kế chuyển hóa nguồn lực hữu hình thành giá trị vô hình, cảnh quan thành bản sắc, công trình thành biểu tượng, trải nghiệm thành ký ức. Trong quản trị thương hiệu điểm đến hiện đại, thiết kế không còn là hoạt động hỗ trợ mà là năng lực cạnh tranh cốt lõi, bước chuyển từ cạnh tranh bằng tài nguyên sang cạnh tranh bằng năng lực thiết kế và kiến tạo trải nghiệm.

Amsterdam, 2018 - khi một biểu tượng thiết kế phản tác dụng với thương hiệu. Tháng 12/2018, chính quyền Amsterdam gỡ bỏ tấm biển "I amsterdam" khỏi quảng trường Museumplein sau nhiều năm là điểm check-in đông đúc bậc nhất thành phố. Lý do không phải biểu tượng mất giá trị, mà vì đám đông xếp hàng chụp ảnh đã làm nghẹt không gian công cộng, mâu thuẫn với chiến lược "thành phố đáng sống cho cư dân" mà Amsterdam theo đuổi sau làn sóng phản ứng với du lịch quá tải. Bài học chỉ ra là, một chi tiết thiết kế thành công về mặt truyền thông vẫn có thể bị loại bỏ nếu không còn phục vụ đúng bản sắc thương hiệu mà thành phố muốn giữ.

6.1.3. Mô hình chuyển hóa thương hiệu thành trải nghiệm

Sai lầm phổ biến nhất trong quản trị điểm đến là xem thương hiệu như sản phẩm cuối cùng của truyền thông. Quy hoạch xong, hạ tầng xong, sản phẩm xong, rồi mới thiết kế logo và chạy chiến dịch. Thực tiễn của các điểm đến thành công cho thấy điều ngược lại, thương hiệu được hình thành qua trải nghiệm thực tế và truyền thông chỉ khuếch đại những gì đã tồn tại. Mô hình xuyên suốt chuyển hoá giá trị thương hiệu điểm đến phải là từ bản sắc thương hiệu, rồi thiết kế điểm đến, trải nghiệm điểm đến, tạo ký ức thương hiệu và hình thành tài sản thương hiệu. Mỗi cấp độ vừa là kết quả của cấp trước, vừa là tiền đề của cấp sau, thương hiệu không được tạo ra bằng truyền thông, mà được kiến tạo thông qua thiết kế và trải nghiệm.

Bản sắc thương hiệu là "ADN", không phải logo hay khẩu hiệu, trả lời câu hỏi điểm đến là ai và muốn được ghi nhớ vì điều gì, nó đóng vai trò la bàn cho mọi quyết định đầu tư và thiết kế. Thiết kế điểm đến là ngôn ngữ biểu đạt của bản sắc ấy trong không gian, dịch vụ và công nghệ, là cầu nối giữa chiến lược và trải nghiệm. Trải nghiệm điểm đến là nơi thương hiệu được kiểm chứng, nếu những gì du khách trải nghiệm khớp với lời hứa, niềm tin được củng cố, ngược lại nếu lệch, uy tín suy giảm nhanh hơn bất kỳ chiến dịch quảng bá nào có thể bù đắp. Ký ức thương hiệu không phải bản sao của hiện thực mà là sự tái cấu trúc những khoảnh khắc giàu cảm xúc nhất. Và khi những ký ức tích cực được lặp lại qua nhiều thế hệ du khách, chúng kết tinh thành tài sản thương hiệu, là niềm tin, lòng trung thành, sức hút đầu tư và nhân tài, sức mạnh cạnh tranh quốc tế.

Bảo tàng nghệ thuật số teamLab Borderless khai trương tháng 6/2018 tại Odaiba, Tokyo. Không quảng bá bằng công

trình kiến trúc mà bằng chính trải nghiệm bên trong thông qua các tác phẩm ánh sáng tương tác không có lộ trình cố định, buộc mỗi du khách tự "lạc đường" theo cách riêng. Bảo tàng đón 2,3 triệu lượt khách trong năm đầu tiên, được Kỷ lục Guinness Thế giới công nhận là bảo tàng của một nghệ sĩ/nhóm nghệ sĩ đơn lẻ được ghé thăm nhiều nhất toàn cầu. Khi cơ sở Odaiba đóng cửa năm 2022, thương hiệu không mất giá trị, nó tái xuất hiện tại Azabudai Hills năm 2024 với quy mô lớn hơn, vì tài sản thương hiệu nằm ở trải nghiệm được ghi nhớ, không nằm ở một tòa nhà cụ thể.

6.2. THIẾT KẾ CẤU TRÚC KHÔNG GIAN ĐIỂM ĐẾN

Nếu thương hiệu trả lời câu hỏi điểm đến muốn được ghi nhớ thế nào, cấu trúc không gian trả lời câu hỏi điểm đến cần được tổ chức ra sao để hiện thực hóa điều đó. Dưới góc nhìn thương hiệu, không gian không chỉ là nơi đặt công trình mà là hệ thống tạo giá trị, nơi tài nguyên, con người, dịch vụ, văn hóa và công nghệ liên tục tương tác. Một bãi biển đẹp không tạo giá trị nếu khó tiếp cận, một bảo tàng hiện đại ít được khai thác nếu nằm ngoài mạng lưới tham quan thuận tiện. Giá trị nằm ở cách các thành phần được kết nối, không nằm ở từng thành phần riêng lẻ.

6.2.1. Không gian như một hệ thống tạo giá trị

Ba lớp cấu thành nên hệ thống này là cấu trúc không gian, mạng lưới không gian và bản sắc không gian, để trả lời lần lượt ba câu hỏi: được tổ chức thế nào, được kết nối ra sao và điều gì khiến nơi này không thể nhầm với bất kỳ nơi nào khác.

Cấu trúc không gian là bộ khung tổ chức phân bố khu chức năng, mạng giao thông, không gian công cộng, cần đồng thời tối ưu kết nối, phân bổ hợp lý các chức năng và phản ánh bản sắc thương hiệu. Kyoto duy trì mạng lưới các cụm di sản kết nối bằng giao thông công cộng, tạo một "thành phố di sản sống" thay vì một bảo tàng ngoài trời. Dubai chọn cấu trúc đa cực, mỗi khu vực một vai trò cho tài chính, nghỉ dưỡng, mua sắm nhưng vẫn liên kết chặt. Hội An lấy khu phố cổ làm lõi, bao quanh là làng nghề, rừng dừa Cẩm Thanh và bãi biển, tạo hệ thống trải nghiệm "di sản, sinh thái, cộng đồng" giúp kéo dài thời gian lưu trú.

Mạng lưới không gian quyết định liệu một điểm tham quan nổi tiếng có tạo giá trị cao hơn khi đặt trong một hành trình liên tục, thay vì tồn tại như một "ốc đảo" tách biệt. Camino de Santiago tạo giá trị không từ một nhà thờ nào mà từ hơn 800 km kết nối hàng trăm cộng đồng dọc tuyến đường hành hương. Ở Việt Nam, trục Huế - Đà Nẵng - Hội An - Mỹ Sơn đang phát triển theo đúng logic liên kết thay vì để từng địa phương tự phát triển.

Marina Bay Sands (khánh thành 2010, tổng vốn đầu tư khoảng 5,5 tỷ USD), Gardens by the Bay (mở cửa 2012, rộng 101 hecta, đón khoảng 50 triệu lượt khách trong bảy năm đầu), Merlion, Clarke Quay và Helix Bridge được kết nối bằng tàu điện ngầm, cầu đi bộ có mái che và ứng dụng số dùng chung, đến mức du khách gần như không cảm nhận ranh giới hành chính giữa các khu vực. Đây là minh chứng cho nguyên lý giá trị của mạng lưới không gian lớn hơn tổng giá trị các điểm đơn lẻ cộng lại.

Bản sắc không gian là lớp giá trị sâu nhất tạo cảm thức về "nơi chốn" (sense of place) được cảm nhận qua toàn bộ giác quan, không chỉ qua logo. Venice không nổi tiếng vì công trình riêng lẻ mà vì cấu trúc đô thị trên mặt nước không thể sao chép. Hội An duy trì đèn lồng, phố đi bộ, nhịp sống sông nước, mỗi tháng vào đêm 14 âm lịch, toàn bộ khu phố cổ tắt đèn điện, chỉ thắp đèn lồng, một nghi thức bắt đầu từ năm 1998 và trở thành một trong những sự kiện định danh thương hiệu rõ nét nhất của du lịch Việt Nam, đến mức không gian tự nó "kể chuyện" thay cho quảng cáo.

6.2.2. Thiết kế các vùng chức năng

Nếu cấu trúc không gian là bộ khung, các vùng chức năng là "tế bào" tạo sức sống. Thay vì phân khu theo mục đích sử dụng đất như quy hoạch truyền thống, thiết kế điểm đến tiếp cận mỗi vùng như một thương hiệu con (sub-brand) vừa kể một câu chuyện riêng, vừa củng cố hình ảnh chung.

Bảng 6.1. Bốn vùng chức năng trong hệ sinh thái điểm đến

Vùng chức năng	Vai trò thương hiệu	Ví dụ
Khu văn hóa, di sản	Lưu giữ ký ức tập thể, bảo tồn gắn với phát huy giá trị, không đóng băng thành hiện vật	Kyoto (Gion, đền chùa, từ thế kỷ VIII); Hội An (UNESCO 1999)
Khu sáng tạo	Sản sinh giá trị mới, thu hút "tầng lớp sáng tạo", mở rộng thương hiệu sang khách trẻ, chi tiêu cao	798 Art District, Bắc Kinh (nhà máy cũ, cải tạo từ 2002); Xintiandi, Thượng Hải
Khu đổi mới sáng tạo	Tri thức, công nghệ, khởi nghiệp, xây hình ảnh địa phương năng động, dẫn dắt kinh tế tri thức	22@Barcelona (khởi động năm 2000, 200 hecta, ~4.500 doanh nghiệp năm 2015); One-North, Singapore (từ 2001)
Khu phong cách sống	Trải nghiệm đời sống thay vì tiêu dùng thuần túy, chuyển hình ảnh từ "nơi tham quan" sang "nơi để sống"	Marais, Paris; Clarke Quay, Singapore; phố đi bộ Nguyễn Huệ, TP.HCM (khai trương 2015)

Năm 2000, chính quyền Barcelona khởi động dự án 22@ nhằm cải tạo 200 hecta đất công nghiệp cũ tại quận Poblenou thành khu đổi mới sáng tạo. Đến năm 2015, khu vực này thu hút khoảng 4.500 doanh nghiệp và tạo ra hơn 93.000 việc làm, đồng thời trở thành một điểm nhấn thương hiệu riêng của Barcelona bên cạnh hình ảnh kiến trúc Gaudí truyền thống, chứng minh

một vùng chức năng được thiết kế tốt có thể mở rộng, chứ không pha loãng, bản sắc thương hiệu tổng thể.

6.2.3. Thiết kế các hành lang phát triển

Các vùng chức năng tạo nên "điểm đến", hành lang phát triển (development corridors) tạo nên mối liên kết giữa chúng. Trong quản trị thương hiệu, khái niệm này mở rộng thành hành lang trải nghiệm, không đơn thuần là trục giao thông mà là chuỗi giá trị liên tục, nơi quan trọng không phải du khách đi nhanh bao nhiêu mà họ trải nghiệm được gì trên suốt hành trình.

Hành lang di sản kể một câu chuyện lịch sử liên tục thay vì để du khách tham quan những điểm rời rạc. Romantic Road của Đức (dài khoảng 350 km, hình thành từ năm 1950) là chuẩn mực quốc tế. Quần thể di sản Huế, nếu kết nối Hoàng thành, lăng tẩm, chùa Thiên Mụ, làng cổ Phước Tích và sông Hương thành một hành lang thống nhất, sẽ tạo trải nghiệm phong phú hơn nhiều so với tham quan từng di tích tách biệt.

Hành lang ven sông, ven biển thường trở thành "mặt tiền" dễ nhận diện nhất của điểm đến. Từ năm 1958, con suối Cheonggyecheon giữa lòng Seoul bị bê tông hóa và phủ bởi một tuyến cao tốc trên cao. Năm 2003, chính quyền thành phố khởi công dỡ bỏ tuyến cao tốc và khôi phục dòng suối dài 5,8 km, hoàn thành năm 2005 với chi phí khoảng 281 triệu USD. Dự án không chỉ cải thiện môi trường, nhiệt độ khu vực lân cận giảm trung bình khoảng 3,6°C so với các tuyến phố bê tông gần đó theo các nghiên cứu đô thị, mà còn trở thành biểu tượng tái định vị Seoul từ một đô thị công nghiệp sang một đô thị đáng sống, được trích dẫn rộng rãi như mẫu hình chuyển hóa hạ tầng thành tài sản thương hiệu.

Tuyến du lịch cảnh quan biến bản thân hành trình thành sản phẩm, nguyên tắc là "đường đi cũng là điểm đến". Great Ocean Road của Úc (dài 243 km, xây dựng 1919-1932 bởi cựu binh Thế chiến I, đón khoảng 7,9 triệu lượt khách mỗi năm) và North Coast 500 của Scotland (tuyến 830 km, ra mắt năm 2015, ước tính mang lại thêm khoảng 22 triệu bảng Anh doanh thu du lịch mỗi năm cho vùng Highlands) là hai minh chứng. Đèo Hải Vân, vòng cung Hà Giang hay cung đường ven biển Ninh Thuận - Bình Thuận có tiềm năng tương tự nếu đầu tư đồng bộ điểm dừng chân và hệ thống nhận diện.

6.2.4. Thiết kế các điểm nút

Kevin Lynch (1960) xem điểm nút (nodes) là một trong năm thành phần tạo nên hình ảnh đô thị. Trong thiết kế thương hiệu, điểm nút là nơi trải nghiệm được tích tụ, nơi du khách dừng lại, quan sát, chụp ảnh, chia sẻ. Ba loại điểm nút quan trọng nhất là cửa ngõ, trung tâm đô thị và trung tâm dịch vụ tham quan.

Cửa ngõ điểm đến là ấn tượng đầu tiên quyết định cách du khách diễn giải toàn bộ chuyến đi. Sân bay Hamad tại Doha trưng bày tác phẩm điêu khắc "Lamp Bear" cao 7 mét của nghệ sĩ Urs Fischer cùng chuỗi tác phẩm "The Miraculous Journey" của Damien Hirst, biến khu vực nhập cảnh thành một phòng trưng bày nghệ thuật công cộng quy mô lớn, một quyết định thiết kế biến hạ tầng giao thông thuần túy thành một phần của thương hiệu quốc gia Qatar.

Trung tâm đô thị là "sân khấu chính" nơi thương hiệu thể hiện rõ nhất, cần hội tụ giá trị biểu tượng, trải nghiệm, kết nối, thương mại và cộng đồng. Giao lộ Shibuya đón tới khoảng 3.000

người băng qua trong mỗi chu kỳ đèn xanh vào giờ cao điểm, một trong những giao lộ đông đúc nhất thế giới. Chính quyền Tokyo và các thương hiệu quảng cáo không xem đây là điểm nghẽn giao thông cần giải quyết mà là một sân khấu đô thị. Các màn hình LED khổng lồ bao quanh giao lộ biến khoảnh khắc băng qua đường thành một phần trải nghiệm được du khách quốc tế chủ động tìm đến và ghi hình, minh chứng cho nguyên lý điểm nút là nơi tích tụ trải nghiệm chứ không chỉ là nút giao thông.

Cửa ngõ tạo ấn tượng đầu tiên, trung tâm đô thị định hình bản sắc và nhịp sống, trung tâm dịch vụ tập trung tiêu dùng và trải nghiệm. Khi quy hoạch đồng bộ với hành lang và mạng lưới không gian, hệ thống điểm nút trở thành mạng lưới kích hoạt thương hiệu.

6.3. THIẾT KẾ NHẬN THỨC VÀ HÀNH VI CỦA DU KHÁCH

Sau khi thương hiệu được chuyển hóa thành cấu trúc không gian, bước tiếp theo là chuyển hóa không gian thành nhận thức và hành vi. Lynch (1960) cho rằng con người không ghi nhớ toàn bộ một thành phố mà hình thành một bản đồ nhận thức (mental map) gồm năm thành phần: tuyến, ranh giới, khu vực, điểm nút và biểu tượng. Với thương hiệu điểm đến, năm thành phần này là "ngôn ngữ không gian" truyền tải bản sắc.

6.3.1. Thiết kế hình ảnh không gian

Trong công trình kinh điển The Image of the City, Lynch (1960) cho rằng con người hình thành "bản đồ nhận thức" (mental map) về thành phố thông qua năm thành phần cơ bản: tuyến không gian (paths), ranh giới (edges), khu vực (districts), điểm nút (nodes) và biểu tượng (landmarks). Mặc dù mô hình được xây dựng cho quy hoạch đô thị, năm thành phần này cũng chính là nền tảng để kiến tạo thương hiệu điểm đến trong bối cảnh hiện đại. Dưới góc nhìn thương hiệu, mỗi thành phần không chỉ giúp con người định hướng mà còn tạo ra ý nghĩa, cảm xúc và ký ức. *(Xem Bảng 6.2. Năm thành phần hình ảnh đô thị)*

Trong năm thành phần trên, tuyến không gian thường là yếu tố bị đánh giá thấp nhất nhưng lại ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng trải nghiệm. Một điểm đến hấp dẫn không chỉ có những điểm tham quan nổi tiếng mà còn cần những tuyến kết nối khiến việc di chuyển trở thành một phần của trải nghiệm. Đại lộ Las Ramblas ở Barcelona hay tuyến The Bund tại Thượng Hải đều không đơn thuần là đường đi mà là không gian nơi nghệ sĩ đường phố, quán cà phê, cửa hàng, công trình kiến trúc và các

hoạt động cộng đồng liên tục tạo ra những "điểm chạm" cảm xúc. Trong trường hợp này, chính hành trình mới là sản phẩm du lịch. Ranh giới không gian cũng có ý nghĩa vượt xa chức năng phân chia địa lý. Một cây cầu bắc qua sông, một cổng thành cổ hay một dãy cây xanh có thể tạo nên cảm giác chuyển đổi giữa hai thế giới. Khi du khách bước từ khu đô thị hiện đại sang khu phố cổ, hoặc từ khu thương mại nhộn nhịp đến không gian di sản yên tĩnh, họ không chỉ thay đổi vị trí mà còn thay đổi trạng thái tâm lý. Những điểm chuyển tiếp như vậy giúp câu chuyện thương hiệu được kể bằng chính không gian.

Bảng 6.2. Năm thành phần hình ảnh đô thị

Thành phần *(Lynch, 1960)*	Vai trò trong thương hiệu điểm đến	Ví dụ
Tuyến không gian	Chuỗi trải nghiệm liên tục, không chỉ là đường đi - mỗi bước di chuyển mang một kích thích mới	Las Ramblas, Barcelona (1,2 km); The Bund, Thượng Hải (1,5 km)
Ranh giới	Không gian chuyển tiếp cảm xúc - bước qua là chuyển hẳn sang một bầu không khí khác	Các thành phố ven sông: Paris, Prague, Budapest
Khu vực	Hệ nhiều bản sắc thành phần cùng phục vụ một định vị tổng thể	Kyoto (phố cổ / đền chùa / thương mại)
Điểm nút	"Điểm kích hoạt trải nghiệm" - nơi muốn ở lại, không chỉ đi qua	Piazza San Marco, Venice; Federation Square, Melbourne (2002)
Biểu tượng	Đại diện tức thời cho toàn bộ điểm đến, kể cả biểu tượng phi vật thể	Tháp Eiffel; Lễ hội ánh sáng Lyon (từ 1852, ~2 triệu lượt khách trong 4 ngày)

Khu vực (districts) phản ánh tính đa dạng của điểm đến. Một thương hiệu mạnh không đòi hỏi mọi nơi đều giống nhau mà cần nhiều bản sắc thành phần cùng đóng góp cho một bản sắc tổng thể. Kyoto là ví dụ điển hình, Gion đại diện cho văn hóa geisha truyền thống, Arashiyama gắn với thiên nhiên và rừng tre, Higashiyama lưu giữ các đền chùa cổ kính, còn khu Shijo thể hiện sức sống thương mại hiện đại. Mỗi khu vực có tính cách riêng nhưng đều thống nhất trong hình ảnh Kyoto như một "thành phố của văn hóa sống".

Điểm nút (nodes) là nơi mật độ trải nghiệm đạt mức cao nhất. Đây thường là quảng trường, giao lộ, bến cảng hoặc không gian công cộng nơi diễn ra lễ hội, biểu diễn nghệ thuật và các hoạt động cộng đồng. Một điểm nút thành công khiến du khách muốn dừng lại, quan sát, tương tác và chia sẻ lên mạng xã hội thay vì chỉ đi ngang qua. Chính những nơi này thường tạo ra lượng nội dung do du khách tự sản xuất lớn nhất, góp phần lan tỏa thương hiệu điểm đến.

Cuối cùng, biểu tượng (landmarks) là thành phần có khả năng tạo nhận diện nhanh nhất. Một biểu tượng thành công không nhất thiết phải là công trình kiến trúc đồ sộ. Bên cạnh những biểu tượng vật thể như Tháp Eiffel hay Nhà hát Opera Sydney, nhiều điểm đến đã xây dựng thương hiệu từ các biểu tượng phi vật thể như lễ hội, nghi thức văn hóa, ánh sáng hay âm nhạc. Lễ hội Ánh sáng Lyon là minh chứng tiêu biểu khi chính sự kiện này đã trở thành hình ảnh gắn liền với thành phố, thu hút hàng triệu lượt khách và tạo nên bản sắc riêng mà không cần một công trình mang tính biểu tượng mới.

Từ góc độ quản trị thương hiệu, năm thành phần của Lynch (1960) không nên được xem như các yếu tố quy hoạch độc lập mà là một hệ thống kể chuyện bằng không gian. Tuyến không gian

dẫn dắt hành trình, ranh giới tạo nhịp chuyển cảm xúc, khu vực làm phong phú bản sắc, điểm nút tạo đỉnh trải nghiệm và biểu tượng lưu giữ ký ức. Khi được thiết kế đồng bộ, toàn bộ không gian điểm đến trở thành một "phương tiện truyền thông ba chiều", nơi thương hiệu không còn được quảng bá bằng khẩu hiệu mà được cảm nhận trực tiếp qua từng bước chân của du khách. Đây cũng là cơ sở để chuyển từ tư duy thiết kế đô thị truyền thống sang tư duy thiết kế trải nghiệm không gian, trong đó mỗi yếu tố vật lý đều góp phần củng cố bản sắc và gia tăng giá trị thương hiệu của điểm đến.

6.3.2. Kiến tạo cảm nhận về địa điểm

Nếu hình ảnh không gian là cách du khách nhìn thấy điểm đến, cảm thức về nơi chốn (sense of place) là cách họ cảm thấy và gắn kết. Ba thành tố cốt lõi, bao gồm (1) bản sắc địa điểm (điều gì khiến nơi này không thể nhầm lẫn, phải được khám phá và gìn giữ chứ không phải "phát minh" bởi một chiến dịch truyền thông), (2) ý nghĩa của địa điểm (câu hỏi không còn là địa điểm này là gì mà là nó có ý nghĩa gì với tôi) và (3) sự gắn bó với địa điểm, hình thành qua bốn cấp độ, từ làm quen, yêu thích, đồng nhất và trung thành. Ở cấp cao nhất, du khách trở thành đại sứ thương hiệu tự nguyện, quay lại nhiều lần, bảo vệ danh tiếng địa phương, chủ động lan tỏa hình ảnh.

Blue Lagoon hình thành tình cờ vào năm 1976 từ nước thải của nhà máy địa nhiệt Svartsengi, nhưng qua bốn thập niên đầu tư thiết kế cảnh quan, kiến trúc spa và trải nghiệm chăm sóc sức khỏe, nơi đây trở thành biểu tượng du lịch quốc gia của Iceland, đón khoảng 1,3 triệu lượt khách năm 2018, tương đương gần bốn lần dân số cả nước. Đây là ví dụ điển hình cho việc bản sắc địa điểm không nhất thiết đến từ di sản lịch sử mà có thể được kiến tạo có chủ đích từ một điều kiện tự nhiên bất ngờ.

6.3.3. Thiết kế hành vi du khách

Nếu thiết kế hình ảnh hướng đến nhận thức và kiến tạo cảm nhận hướng đến cảm xúc, thiết kế hành vi hướng đến hành động. Không gian, biển chỉ dẫn, mật độ dòng người hay công nghệ số đều là những "tín hiệu hành vi" (behavioral cues) định hướng lựa chọn mà không cần cưỡng chế. Bốn trụ cột: luồng di chuyển (tính liên tục, định hướng, phân tán, khám phá), mật độ và sức chứa, hệ thống chỉ dẫn và thiết kế điều tiết đám đông.

Tháng 4/2024, Venice trở thành thành phố di sản đầu tiên trên thế giới áp dụng phí vào cửa 5-euro đối với khách tham quan trong ngày (không lưu trú qua đêm), triển khai vào 29 ngày cao điểm trong năm. Đây là một hình thức thiết kế hành vi ở cấp độ chính sách, thay vì chỉ dùng biển báo hay phân luồng vật lý, thành phố dùng công cụ giá để điều tiết mật độ dòng khách tại các điểm nút vốn đã quá tải như cầu Rialto và quảng trường San Marco, minh họa cho xu hướng thiết kế hành vi ngày càng tích hợp với công cụ kinh tế.

Phần lớn nghiên cứu về luồng di chuyển và mật độ đám đông hiện dựa trên dữ liệu từ các đô thị châu Âu và Đông Á có hệ thống cảm biến, camera AI và vé điện tử đồng bộ. Việt Nam gần như chưa có bộ dữ liệu công khai đo lường hành vi du khách theo thời gian thực tại các điểm nút trọng yếu (phố cổ Hội An, bờ hồ Hoàn Kiếm, bán đảo Sơn Trà). Thiếu khung đo lường hành vi du khách tại điểm đến Việt Nam khiến việc thiết kế điều tiết đám đông hiện vẫn dựa chủ yếu vào kinh nghiệm quản lý hành chính hơn là dữ liệu hành vi thực chứng, một khoảng trống nghiên cứu và đầu tư hạ tầng dữ liệu rõ rệt cho chính quyền.

6.4. THIẾT KẾ TRẢI NGHIỆM ĐIỂM ĐẾN

Pine và Gilmore (1999) lập luận rằng nền kinh tế đã trải qua bốn giai đoạn: hàng hóa, sản phẩm, dịch vụ và cuối cùng là trải nghiệm. Mỗi giai đoạn sau tạo ra giá trị kinh tế cao hơn giai đoạn trước cho cùng một nguyên liệu đầu vào. Một hạt cà phê có giá vài xu, pha thành ly cà phê trong quán có giá vài đô la, nhưng cùng ly cà phê ấy uống trong một trải nghiệm được dàn dựng, một quán cà phê trên đèo Đà Lạt lúc hoàng hôn, có thể định giá cao hơn nhiều lần.

6.4.1. Các nguyên lý thiết kế trải nghiệm

Pine và Gilmore (1999) đề xuất bốn miền trải nghiệm dựa trên hai trục. Hai trục là mức độ tham gia (thụ động - chủ động) và mức độ kết nối (hấp thụ - đắm chìm). Bốn miền là giải trí (thụ động, hấp thụ), giáo dục (chủ động, hấp thụ), thẩm mỹ (thụ động, đắm chìm) và thoát ly thực tại (chủ động, đắm chìm). Trải nghiệm điểm đến mạnh nhất thường kết hợp cả bốn miền cùng lúc thay vì chỉ dừng ở một miền.

Schmitt (1999) bổ sung một lớp công cụ vận hành cho khung lý thuyết của Pine và Gilmore (1999) thành năm mô-đun trải nghiệm chiến lược (strategic experiential modules - SEMs) mà nhà thiết kế có thể chủ động tác động đến cảm giác (sense), cảm xúc (feel), tư duy (think), hành động (act) và liên kết xã hội (relate). Một điểm đến được thiết kế trọn vẹn thường kích hoạt đồng thời nhiều mô-đun. Kiến trúc và ánh sáng tác động đến giác quan, câu chuyện lịch sử tác động đến tư duy, lễ hội cộng đồng tác động đến liên kết xã hội. Thiết kế trải nghiệm mạnh nhất không chọn một mô-đun duy nhất mà dàn dựng cả năm cùng lúc theo một chủ đề nhất quán.

Từ cuối thập niên 1990, Walt Disney Imagineering phát triển hệ thống FastPass (ra mắt năm 1999) và sau này là hàng đợi có chủ đề (themed queue) tại các công viên Disney. Thay vì để du khách đứng chờ vô nghĩa, hàng đợi được thiết kế như một phần cốt truyện, ví dụ khu vực xếp hàng của trò chơi Indiana Jones Adventure tại Disneyland mô phỏng một ngôi đền khảo cổ, biến thời gian chờ đợi (trung bình 45 - 60 phút vào giờ cao điểm) thành một chương mở đầu của trải nghiệm thay vì một điểm ma sát tiêu cực.

6.4.2. Thiết kế cảm xúc

Nghiên cứu về ký ức và cảm xúc, nổi bật là Quy tắc Đỉnh - Kết (Peak - End Rule) của Kahneman (2011), chỉ ra rằng con người không đánh giá một trải nghiệm bằng tổng các khoảnh khắc, mà chủ yếu bằng khoảnh khắc đỉnh điểm (cảm xúc mạnh nhất, tích cực hoặc tiêu cực) và khoảnh khắc kết thúc. Hệ quả thiết kế trực tiếp là một hành trình du lịch không cần hoàn hảo ở mọi điểm chạm, nhưng bắt buộc phải có ít nhất một đỉnh cảm xúc được dàn dựng có chủ đích và phần kết thúc phải được chăm chút kỹ lưỡng. Ngay cả thiết kế các bữa ăn cho cùng một tour cũng được thực hiện theo nguyên tắc này.

Tháng 6/2018, Sun Group khánh thành Cầu Vàng tại khu du lịch Bà Nà Hills, Đà Nẵng, cây cầu bộ hành dài 150 mét được "nâng đỡ" bởi hai bàn tay đá khổng lồ phủ rêu phong. Chỉ trong vài tuần, hình ảnh cây cầu lan truyền toàn cầu trên mạng xã hội, đưa Bà Nà Hills, vốn đã đón khoảng 5 triệu lượt khách/năm trước đó, trở thành một trong những điểm đến được tìm kiếm nhiều nhất Đông Nam Á. Đây là một minh chứng thiết kế cảm xúc theo đúng Quy tắc Đỉnh-Kết, toàn bộ hành trình cáp treo và khu vui chơi được tổ chức để dẫn đến một đỉnh cảm xúc duy nhất, dễ chia sẻ, dễ ghi nhớ.

6.4.3. Thiết kế trải nghiệm theo giai đoạn

Hành trình du khách trải qua ba giai đoạn trước, trong và sau chuyến đi và thiết kế trải nghiệm hiện đại không còn giới hạn ở giai đoạn "trong chuyến đi". Giai đoạn trước (kỳ vọng, tìm kiếm thông tin, đặt chỗ) định hình khung tham chiếu để du khách so sánh thực tế, giai đoạn trong là nơi lời hứa thương hiệu được kiểm chứng trực tiếp, giai đoạn sau (chia sẻ, đánh giá, quay lại) quyết định vòng đời truyền miệng và giá trị thương hiệu dài hạn.

Thiết kế trải nghiệm không phải là trang trí thêm cho một sản phẩm du lịch có sẵn, mà là lớp thiết kế quyết định giá trị kinh tế cao nhất theo mô hình bốn giai đoạn của Pine và Gilmore (1999) và phải được dàn dựng xuyên suốt cả ba giai đoạn của hành trình, không chỉ tại điểm đến.

Du khách không mua một chuyến đi. Họ mua phiên bản của chính mình mà họ muốn trở thành sau chuyến đi ấy.

Bảng 6.3. Ba giai đoạn của hành trình du khách và trọng tâm thiết kế

Giai đoạn	Trọng tâm thiết kế	Ví dụ
Trước chuyến đi	Nội dung số, đặt chỗ liền mạch, cá nhân hóa kỳ vọng	Ứng dụng My Disney Experience cho phép lên lịch trình trước hàng tháng
Trong chuyến đi	Điểm chạm vật lý, dịch vụ, đỉnh cảm xúc theo Quy tắc Đỉnh-Kết	Cầu Vàng, Bà Nà Hills (2018)
Sau chuyến đi	Kỷ vật, nội dung chia sẻ, chương trình khách quay lại	Chương trình thành viên Changi Rewards, ảnh in tại chỗ ở Universal Studios

6.5. THIẾT KẾ DỊCH VỤ VÀ ĐIỂM CHẠM

Nếu trải nghiệm là điều du khách cảm nhận, dịch vụ và điểm chạm (touchpoints) là cách trải nghiệm ấy được vận hành trong thực tế hằng ngày, thông qua con người, quy trình và công nghệ. Thiết kế dịch vụ (service design), lĩnh vực được hệ thống hóa bởi Shostack (1984), Bitner (1992), Stickdorn cùng Schneider (2011) và khái niệm không gian dịch vụ (servicescape), cung cấp bộ công cụ để thiết kế những tương tác vô hình này một cách có chủ đích, thay vì để chúng phát sinh tự phát.

6.5.1. Thiết kế dịch vụ

Không gian dịch vụ (Bitner, 1992) là môi trường vật lý nơi dịch vụ diễn ra có ánh sáng, âm thanh, mùi hương, cách bài trí, có tác động trực tiếp đến cảm nhận chất lượng dịch vụ, đôi khi mạnh hơn cả chất lượng dịch vụ thực tế. Bản đồ hành trình dịch vụ (service blueprint) tách biệt "sân khấu" (những gì du khách nhìn thấy) khỏi "hậu trường" (vận hành, hệ thống hỗ trợ), giúp điểm đến xác định chính xác đâu là điểm chạm cần đầu tư thiết kế và đâu là quy trình chỉ cần vận hành hiệu quả.

Singapore Airlines đầu tư đồng bộ vào mùi hương đặc trưng (Stefan Floridian Waters, một loại nước hoa độc quyền dùng cho khăn nóng và trang phục tiếp viên từ thập niên 1990), âm thanh, ánh sáng khoang máy bay và cả trang phục Sarong Kebaya của tiếp viên, một hệ thống không gian dịch vụ nhất quán được duy trì hơn ba thập niên, giúp hãng nhiều năm liền được xếp hạng trong nhóm hãng hàng không 5 sao của Skytrax. Đây là minh chứng cho việc không gian dịch vụ, nếu được thiết kế nhất quán đủ lâu, trở thành một phần không thể tách rời của tài sản thương hiệu.

6.5.2. Thiết kế điểm chạm

Điểm chạm (touchpoint) là bất kỳ khoảnh khắc nào du khách tương tác trực tiếp hoặc gián tiếp với điểm đến, từ biển chỉ dẫn, nhân viên lễ tân, ứng dụng đặt vé, đánh giá trên mạng xã hội. Nguyên tắc thiết kế cốt lõi là tính nhất quán đa kênh (omnichannel consistency): trải nghiệm tại một điểm chạm không được mâu thuẫn với điểm chạm khác, vì du khách hiện đại di chuyển liên tục giữa không gian vật lý và không gian số trong cùng một chuyến đi.

Bảng 6.4. Bốn nhóm điểm chạm phổ biến và rủi ro thương hiệu

Loại điểm chạm	Vai trò thương hiệu	Rủi ro nếu thiết kế kém
Biển chỉ dẫn, dẫn hướng không gian	Giảm ma sát nhận thức, củng cố bản sắc thị giác	Lạc đường, cảm giác hỗn loạn, mất niềm tin vào điểm đến
Nhân sự tuyến đầu	Truyền tải bản sắc qua con người, tạo kết nối cảm xúc	Một tương tác tồi có thể xóa nhòa nhiều điểm chạm tốt khác
Ứng dụng số, mã QR	Cá nhân hóa hành trình, cung cấp thông tin theo thời gian thực	Thông tin sai lệch, ứng dụng lỗi làm giảm uy tín toàn hệ thống
Đánh giá trực tuyến	Bằng chứng xã hội (social proof) định hình kỳ vọng của du khách tiếp theo	Đánh giá tiêu cực lan nhanh hơn tích cực, khó kiểm soát

Hệ thống Sun World của Sun Group (bao gồm Bà Nà Hills, Fansipan Legend, Hạ Long) vận hành một ứng dụng di động dùng chung cho đặt vé, bản đồ, giờ mở cửa cáp treo theo thời gian thực, đồng bộ với hệ thống biển chỉ dẫn vật lý tại chỗ cùng bảng màu và phông chữ nhận diện. Khi thông tin trên ứng dụng

khớp chính xác với thực tế tại điểm đến, ví dụ giờ chạy chuyến cáp treo cuối cùng, độ tin cậy thương hiệu được củng cố. Ngược lại, một sai lệch nhỏ giữa kênh số và kênh vật lý (giờ đóng cửa hiển thị sai) có thể gây mất niềm tin nhanh hơn nhiều so với mức độ nghiêm trọng thực tế của lỗi, minh chứng cho nguyên tắc nhất quán đa kênh nêu ở trên.

Từ giữa thập niên 2010, Hội An triển khai hệ thống biển chỉ dẫn song ngữ Việt - Anh với phông chữ và màu sắc thống nhất (chữ vàng nhạt trên nền gỗ tối, gợi liên tưởng đèn lồng) trên toàn bộ khu phố cổ rộng khoảng 5,2 km^2, giúp một khu vực có mật độ ngõ hẻm phức tạp trở nên dễ định hướng mà không phá vỡ cảnh quan di sản. Hệ thống này minh họa nguyên tắc thiết kế điểm chạm giải quyết vấn đề chức năng (wayfinding) mà vẫn củng cố, chứ không làm loãng, bản sắc thị giác của điểm đến.

6.6. THIẾT KẾ MÔI TRƯỜNG TRẢI NGHIỆM

Môi trường vật lý cảnh quan, không gian công cộng, khả năng tiếp cận là lớp nền mà mọi trải nghiệm và dịch vụ diễn ra trên đó. Ba lĩnh vực học thuật đóng góp trực tiếp vào mục này là thiết kế cảnh quan (McHarg, 1969), nghiên cứu không gian công cộng (Whyte, 1980; Project for Public Spaces, 2000) và thiết kế tiếp cận phổ quát (Universal Design).

6.6.1. Thiết kế cảnh quan

McHarg (1969) đề xuất nguyên tắc "thiết kế thuận theo tự nhiên", thay vì áp đặt hình thái nhân tạo lên địa hình, quy hoạch nên tôn trọng các lớp sinh thái sẵn có từ thủy văn, thổ nhưỡng, đến thảm thực vật, như nền tảng cho quyết định thiết kế. Với thương hiệu điểm đến, cảnh quan không chỉ là yếu tố môi trường mà là phông nền tự sự (narrative backdrop), một cảnh quan được gìn giữ đúng cách kể câu chuyện về bản sắc điểm đến hiệu quả hơn bất kỳ bảng hiệu nào.

Santorini (Hy Lạp) kiểm soát nghiêm ngặt chiều cao công trình, màu sắc, vật liệu và hình thức kiến trúc nhằm bảo đảm mọi yếu tố đều tôn lên miệng núi lửa, vách đá và biển Aegean. Những ngôi nhà trắng mái xanh nổi tiếng thực chất là một phần của chiến lược bảo vệ tổng thể cảnh quan. Ngày nay, hình ảnh Santorini được nhận diện trên toàn cầu không phải nhờ một công trình đơn lẻ mà nhờ tổng hòa giữa địa hình núi lửa, kiến trúc và ánh sáng tự nhiên. Thiết kế cảnh quan là kiểm soát những gì được phép xây dựng để không làm mất đi giá trị vốn có của thiên nhiên.

Queenstown (New Zealand) định vị là "thủ đô du lịch mạo hiểm của thế giới", nhưng lợi thế cạnh tranh không đến từ các trò chơi mà từ cảnh quan hồ Wakatipu và dãy núi Southern Alps. Hầu hết hoạt động như nhảy bungee, chèo thuyền phản lực, dù lượn hay trekking đều được thiết kế để khai thác vẻ đẹp tự nhiên thay vì thay thế nó. Cảnh quan trở thành sân khấu cho trải nghiệm thương hiệu. Thương hiệu được xây dựng trên nền tảng cảnh quan, còn dịch vụ chỉ là phương tiện để khám phá cảnh quan đó.

Trong khi đó, Ubud (Trung tâm đảo Bali, Indonesia) không nổi bật bởi các tòa nhà hiện đại mà bởi hệ thống ruộng bậc thang, rừng nhiệt đới, đền Hindu và các làng nghề truyền thống. Quy hoạch du lịch cố gắng duy trì mối quan hệ giữa cảnh quan nông nghiệp, hệ thống thủy lợi Subak và đời sống cộng đồng địa phương. Đối với du khách, cảnh quan Ubud không chỉ đẹp mà còn kể câu chuyện về triết lý Tri Hita Karana, sự hài hòa giữa con người, thiên nhiên và thần linh. Chính vì vậy, cảnh quan trở thành một phần của bản sắc thương hiệu chứ không chỉ là "khung nền" cho hoạt động du lịch.

6.6.2. Thiết kế không gian công cộng

Whyte (1980), qua nghiên cứu quan sát trực tiếp hành vi con người tại các quảng trường New York, phát hiện những không gian công cộng thành công nhất luôn có chỗ ngồi linh hoạt, tiếp cận với ánh nắng, sự hiện diện của thức ăn và khả năng quan sát dòng người qua lại. Những chi tiết tưởng nhỏ ấy nhưng lại mang tính quyết định việc con người có nán lại hay sớm rời đi. Project for Public Spaces (2000) hệ thống hóa các nguyên tắc này thành khung đánh giá "Địa điểm thành công", gồm bốn tiêu chí: khả năng tiếp cận, tiện nghi và hình ảnh, hoạt động đa dạng và tính xã hội hóa.

Khai trương tháng 4/2015, phố đi bộ Nguyễn Huệ dài 670 mét được cải tạo từ một trục giao thông thành quảng trường công cộng với đài phun nước nhạc nước, hai làn cây xanh và không gian mở cho các sự kiện văn hóa. Từ một tuyến phố xe cộ, khu vực này trở thành điểm tổ chức các sự kiện lớn của thành phố (đếm ngược năm mới, đường hoa Tết) và không gian sinh hoạt cộng đồng hằng ngày, một ví dụ tiêu biểu tại Việt Nam về chuyển hóa hạ tầng giao thông thành không gian công cộng theo đúng các tiêu chí của Whyte (1980) và Project for Public Spaces (2000).

6.6.3. Thiết kế khả năng tiếp cận

Thiết kế khả năng tiếp cận là yêu cầu quan trọng trong phát triển điểm đến hiện đại. Theo tinh thần của thiết kế phổ quát (*universal design*), một điểm đến cần được tổ chức sao cho nhiều nhóm du khách khác nhau đều có thể tiếp cận và tham gia trải nghiệm một cách thuận tiện, an toàn và có phẩm giá. Điều này bao gồm người cao tuổi, người khuyết tật, gia đình có trẻ nhỏ, phụ nữ mang thai, người gặp khó khăn tạm thời trong di chuyển, hoặc những du khách cần hỗ trợ đặc biệt.

Điểm cốt lõi của thiết kế phổ quát là không tạo ra một phiên bản trải nghiệm "hạng hai" dành riêng cho một số nhóm yếu thế. Thay vào đó, khả năng tiếp cận cần được tích hợp ngay từ đầu trong thiết kế không gian, hạ tầng, dịch vụ, thông tin và quy trình phục vụ. Ví dụ, lối đi không bậc, biển chỉ dẫn dễ hiểu, nhà vệ sinh phù hợp, phương tiện di chuyển thuận tiện, thuyết minh đa định dạng, trang web dễ sử dụng và nhân viên được đào tạo về hỗ trợ du khách đều là những yếu tố góp phần tạo nên trải nghiệm tiếp cận công bằng hơn.

Thiết kế khả năng tiếp cận không chỉ là vấn đề đạo đức hay tuân thủ pháp lý, mà còn là một hướng phát triển thị trường có ý nghĩa kinh tế lớn. Trong bối cảnh dân số già hóa tại nhiều thị trường nguồn, nhu cầu du lịch của người cao tuổi và các nhóm cần hỗ trợ tiếp cận đang tăng lên rõ rệt. Vì vậy, du lịch tiếp cận (*accessible tourism*) không nên được xem là một phân khúc nhỏ hoặc mang tính từ thiện, mà là một phần quan trọng của chiến lược nâng cao chất lượng điểm đến, mở rộng thị trường và phát triển du lịch bao trùm.

Công viên Nara, nơi có quần thể chùa Todaiji (di sản UNESCO từ 1998) và đàn hươu hoang dã nổi tiếng, đã bổ sung các lối đi lát phẳng, đường dốc thay bậc thang tại các điểm tiếp cận chính và bãi đỗ xe ưu tiên gần lối vào chùa mà không làm thay đổi cảnh quan lịch sử tổng thể, chứng minh thiết kế tiếp cận không nhất thiết mâu thuẫn với bảo tồn di sản nếu được lồng ghép ngay từ giai đoạn quy hoạch, thay vì bổ sung chắp vá sau này.

Các điểm đến di sản có địa hình phức tạp ở phố cổ Hội An, cố đô Huế, phố cổ Hà Nội hiện chưa có bộ tiêu chuẩn thiết kế tiếp cận thống nhất cho người khuyết tật hoặc người cao tuổi và gần như không có dữ liệu công khai đo lường quy mô nhóm du khách này. Đây là một khoảng trống cả về nghiên cứu lẫn đầu tư hạ tầng, trong bối cảnh nhiều thị trường nguồn khách quốc tế của Việt Nam (Nhật Bản, Hàn Quốc, châu Âu) đang già hóa dân số nhanh.

6.7. THIẾT KẾ KHÔNG GIAN KINH TẾ CỦA ĐIỂM ĐẾN

Mục này khép lại vòng chuyển hóa từ cách không gian, nhận thức, trải nghiệm và dịch vụ được thiết kế, để chuyển hóa thành doanh thu và giá trị kinh tế như thế nào. Đây là lớp thường bị bỏ qua trong các giáo trình quy hoạch truyền thống nhưng lại là lớp quyết định tính bền vững tài chính của mọi khoản đầu tư thiết kế.

6.7.1. Thiết kế nền kinh tế trải nghiệm

Không gian kinh tế điểm đến có thể được thiết kế theo trục thời gian (kinh tế ban ngày, kinh tế ban đêm) và trục không gian (cụm giá trị tập trung theo địa lý). Trong đó, kinh tế ban đêm (night-time economy) là một trong những đòn bẩy tăng trưởng doanh thu nhanh nhất vì tận dụng hạ tầng đã có sẵn mà không cần đầu tư mới lớn.

Kinh tế ban đêm là toàn bộ các hoạt động kinh tế, văn hóa, giải trí, mua sắm, ẩm thực và dịch vụ diễn ra chủ yếu từ khoảng 18 giờ đến 6 giờ sáng hôm sau. Khác với quan niệm truyền thống chỉ coi ban đêm là thời gian nghỉ ngơi, nhiều thành phố trên thế giới xem đây là "ca làm việc thứ hai của nền kinh tế", giúp gia tăng giá trị từ cùng một hệ thống hạ tầng mà không phải mở rộng diện tích hay đầu tư thêm tài sản cố định.

Điểm đặc biệt của kinh tế ban đêm là không tạo ra nhiều tài sản mới mà tạo thêm giá trị từ những tài sản đã tồn tại. Một quảng trường, tuyến phố, công viên hay bảo tàng nếu chỉ hoạt động ban ngày sẽ chỉ khai thác khoảng 10 - 12 giờ mỗi ngày. Khi được tổ chức các hoạt động về đêm, thời gian khai thác có thể tăng lên 16 - 20 giờ, qua đó nâng cao hiệu suất sử dụng hạ tầng, kéo dài thời gian lưu trú, gia tăng chi tiêu bình quân và tạo thêm

việc làm cho cộng đồng địa phương. Vì vậy, nhiều nghiên cứu xem kinh tế ban đêm là một trong những công cụ hiệu quả nhất để nâng cao năng suất của nền kinh tế điểm đến mà không cần đầu tư hạ tầng quy mô lớn.

Bangkok là ví dụ điển hình về việc biến ẩm thực đường phố thành sản phẩm kinh tế ban đêm. Kinh tế đường phố tạo lợi thế cạnh tranh. Các khu như Yaowarat Road hay Khao San Road hoạt động sôi động từ tối đến rạng sáng, thu hút cả khách quốc tế và người dân địa phương. Chợ đêm Chiang Mai (Thái Lan) hoạt động từ khoảng 18h đến nửa đêm hằng ngày trên trục đường Chang Klan, ước tính đón hàng chục nghìn lượt khách mỗi tối vào mùa cao điểm, đóng góp một phần đáng kể vào doanh thu du lịch của thành phố mà không cần thêm hạ tầng cố định lớn, chỉ cần thiết kế quy hoạch sạp hàng, ánh sáng và luồng di chuyển. Ở đây, giá trị không đến từ các công trình đắt tiền mà từ sự kết hợp giữa ẩm thực, văn hóa, ánh sáng, âm thanh và mật độ hoạt động cộng đồng, tạo nên bầu không khí mà khó có trung tâm thương mại nào thay thế được. Đôi khi tài sản lớn nhất của kinh tế ban đêm không phải là kiến trúc mà là sức sống của cộng đồng địa phương.

Đà Nẵng với cầu Rồng phun lửa vào tối cuối tuần (từ 2013) và các tuyến phố đi bộ ven sông Hàn, đang phát triển theo hướng tương tự nhằm kéo dài thời gian lưu trú và tăng chi tiêu bình quân của du khách sau 18h, khung giờ mà nhiều điểm đến Việt Nam vẫn chưa khai thác hết tiềm năng.

London được xem là một trong những hình mẫu phát triển kinh tế ban đêm trên thế giới. Muốn phát triển kinh tế đêm cần có quản trị, không chỉ có các hoạt động giải trí. Thành phố đã thành lập chức danh Night Czar (Thị trưởng phụ trách kinh tế ban đêm) từ năm 2016 nhằm điều phối các hoạt động văn hóa, giao thông,

an ninh và kinh doanh sau 18 giờ. Hệ sinh thái này bao gồm nhà hát West End, bảo tàng mở cửa tối, chợ đêm, nhà hàng, âm nhạc trực tiếp, giao thông công cộng hoạt động xuyên đêm và hàng nghìn doanh nghiệp dịch vụ. Theo các báo cáo của chính quyền London, kinh tế ban đêm tạo ra hàng chục tỷ bảng Anh giá trị gia tăng mỗi năm, sử dụng khoảng 1,3 triệu lao động, tương đương gần một phần ba lực lượng lao động của thành phố. Thành công của London cho thấy kinh tế ban đêm không chỉ là ngành giải trí mà là một cấu phần của chiến lược phát triển đô thị.

Sau thời kỳ áp dụng các quy định hạn chế hoạt động về đêm (lockout laws), Sydney triển khai chiến lược 24-Hour Economy Strategy, chuyển từ "đô thị ngủ sớm" thành "đô thị 24 giờ", khuyến khích mở rộng các hoạt động văn hóa, nghệ thuật, chợ đêm và không gian công cộng ngoài giờ làm việc. Điểm đáng chú ý của chiến lược này không phải là khuyến khích mở thêm quán bar hay mở rộng tiêu dùng đồ uống có cồn. Trọng tâm nằm ở việc đa dạng hóa đời sống ban đêm của thành phố. Các hoạt động như biểu diễn nghệ thuật, thư viện mở muộn, bảo tàng, triển lãm, chợ đêm, thể thao, ẩm thực, sự kiện cộng đồng và không gian công cộng ngoài giờ làm việc được xem là những thành phần quan trọng của kinh tế đêm.

Cách tiếp cận này cho thấy kinh tế đêm bền vững không thể chỉ dựa vào hoạt động vui chơi có cồn, vì mô hình đó dễ kéo theo rủi ro về an ninh, tiếng ồn, xung đột cộng đồng và hình ảnh điểm đến. Thay vào đó, một nền kinh tế đêm lành mạnh cần dựa trên sự đa dạng trải nghiệm, phục vụ nhiều nhóm người khác nhau, từ cư dân địa phương, gia đình, người trẻ, du khách, người làm việc ca tối đến cộng đồng sáng tạo. Khi được tổ chức tốt, kinh tế đêm không chỉ kéo dài thời gian tiêu dùng của du khách, mà còn làm cho đô thị trở nên sống động, bao trùm và hấp dẫn hơn.

6.7.2. Thiết kế các cụm giá trị

Cụm giá trị (value clusters) là việc tập trung có chủ đích các hoạt động kinh tế bổ trợ lẫn nhau trong cùng một khu vực địa lý nhỏ, tạo hiệu ứng lan tỏa chi tiêu. Nguyên lý này vay mượn trực tiếp từ lý thuyết cụm ngành (industrial clusters) của Porter (1998), áp dụng vào bối cảnh điểm đến.

Thiết kế không gian kinh tế cho thấy mỗi khung giờ trong ngày, mỗi mét không gian ven sông và mỗi cụm ngành đều có thể được chuyển hóa trực tiếp thành doanh thu, khép lại vòng chuyển hóa từ bản sắc vô hình đến tăng trưởng hữu hình mà cuốn sách theo đuổi xuyên suốt.

Bảng 6.5. Ba dạng cụm giá trị phổ biến và cơ chế tạo doanh thu

Cụm giá trị	Cơ chế tạo doanh thu	Ví dụ
Cụm mua sắm, ẩm thực	Chi tiêu bổ trợ: một điểm thu hút kéo theo chi tiêu ở các điểm lân cận	Clarke Quay, Singapore; phố Tây Bùi Viện, TP. Hồ Chí Minh
Cụm giải trí đêm	Kéo dài thời gian lưu trú sau 18h, tăng chi tiêu bình quân/khách	Chợ đêm Chiang Mai; cầu Rồng, Đà Nẵng (từ 2013)
Cụm hội nghị, sự kiện (MICE)	Chi tiêu doanh nghiệp cao gấp nhiều lần khách lẻ, lấp đầy công suất mùa thấp điểm	Marina Bay Sands Expo, Singapore; Ariyana Đà Nẵng

6.8. THIẾT KẾ ĐIỂM ĐẾN THÔNG MINH

Chuyển đổi số đã thay đổi căn bản cách thiết kế điểm đến được thực hiện và đánh giá. Điểm đến thông minh (smart destination) không đơn thuần là lắp thêm cảm biến và ứng dụng di động, mà là năng lực dùng dữ liệu để thiết kế, vận hành và liên tục tối ưu hóa trải nghiệm theo thời gian thực, một bước tiến so với mô hình thiết kế "một lần rồi cố định" truyền thống.

6.8.1. Thiết kế dựa trên dữ liệu

Dữ liệu về luồng di chuyển, mật độ, thời gian lưu trú tại từng điểm và hành vi tìm kiếm trực tuyến cho phép các nhà quản trị điểm đến phát hiện điểm nghẽn, dự báo thời gian cao điểm và cá nhân hóa gợi ý cho từng nhóm du khách, thay vì thiết kế một trải nghiệm chung cho tất cả.

Từ năm 2014, Barcelona triển khai mạng lưới cảm biến IoT quản lý bãi đỗ xe, thu gom rác và chiếu sáng thông minh trong khuôn khổ chiến lược "Barcelona Smart City", một phần dữ liệu được dùng để điều tiết luồng khách du lịch tại các khu vực trọng điểm như Sagrada Família và khu phố Gothic. Đây là một trong những mô hình được trích dẫn nhiều nhất về việc hạ tầng dữ liệu đô thị có thể phục vụ đồng thời mục tiêu quản lý đô thị và quản trị thương hiệu điểm đến.

6.8.2. Dữ liệu hỗ trợ thiết kế

Ba công nghệ đang định hình lại thiết kế điểm đến thông minh: bản sao số (digital twin) mô phỏng ảo toàn bộ điểm đến để thử

nghiệm kịch bản thiết kế trước khi triển khai thực tế, trí tuệ nhân tạo tạo sinh (generative AI) hỗ trợ cá nhân hóa gợi ý hành trình theo thời gian thực và thực tế tăng cường (AR) phủ lớp thông tin số lên không gian vật lý mà không cần thay đổi cảnh quan gốc, đặc biệt hữu ích tại các di tích không được phép can thiệp vật lý.

Singapore là một trong những quốc gia đầu tiên triển khai bản sao số cấp toàn quốc với dự án Virtual Singapore, khởi động từ năm 2014 với ngân sách khoảng 73 triệu đô la Singapore, mô phỏng chi tiết ba chiều toàn bộ hạ tầng đô thị, cho phép các cơ quan quy hoạch thử nghiệm kịch bản thiết kế (luồng người đi bộ, tác động ánh nắng của công trình mới, kịch bản sơ tán khẩn cấp) trước khi thi công thực tế, giảm đáng kể chi phí sửa sai so với phương pháp thử-sai truyền thống ngoài thực địa.

Trong khi Singapore và Barcelona đã vận hành hạ tầng dữ liệu đô thị tích hợp từ giữa thập niên 2010, phần lớn điểm đến tại Việt Nam vẫn quản lý dữ liệu du khách rời rạc giữa các sở, ban ngành và doanh nghiệp lữ hành, thiếu một nền tảng dữ liệu hợp nhất cấp điểm đến. Đây là điều kiện tiên quyết còn thiếu để bất kỳ chiến lược "điểm đến thông minh" nào có thể vận hành đúng nghĩa, thay vì dừng ở việc lắp đặt các ứng dụng di động rời rạc.

6.9. ĐÁNH GIÁ VÀ TỐI ƯU HÓA THIẾT KẾ ĐIỂM ĐẾN

Thiết kế điểm đến không kết thúc khi công trình hoàn thành hay dịch vụ được vận hành, mà nó là một quá trình lặp liên tục giữa thiết kế, đo lường, điều chỉnh. Mục này trình bày ba nhóm chỉ số đo lường và cơ chế cải tiến liên tục tương ứng.

6.9.1. Đo lường chất lượng không gian

Chất lượng không gian được đo qua các chỉ số như mật độ sử dụng, thời gian lưu trú bình quân tại từng khu vực, tỷ lệ diện tích công cộng trên đầu người và chỉ số đi bộ (walk score). Những chỉ số này, khi được thu thập định kỳ, cho phép phát hiện các khu vực "chết", có đầu tư hạ tầng nhưng không thu hút được hoạt động, trước khi khoản đầu tư tiếp theo lặp lại sai lầm tương tự.

6.9.2. Đo lường chất lượng trải nghiệm

Chất lượng trải nghiệm thường được đo qua Mức độ sẵn sàng giới thiệu cho người khác (Net Promoter Score - NPS), thời gian phản hồi khiếu nại và phân tích cảm xúc (sentiment analysis) trên các đánh giá trực tuyến.

Các nền tảng đánh giá du lịch lớn như TripAdvisor xử lý hàng trăm triệu lượt đánh giá trên toàn cầu và ngày càng nhiều điểm đến sử dụng công cụ phân tích cảm xúc bằng AI để quét hàng nghìn đánh giá theo thời gian thực, phát hiện các cụm từ tiêu cực lặp lại (ví dụ "khó tìm chỗ đỗ xe", "chờ quá lâu") để ưu tiên khoản đầu tư cải tạo đúng điểm nghẽn thay vì dựa vào cảm tính quản lý, một dịch chuyển từ đánh giá định tính sang đo lường định lượng quy mô lớn.

6.9.3. Cải tiến liên tục

Mô hình cải tiến liên tục hiệu quả nhất trong thiết kế điểm đến vay mượn nguyên lý thí điểm trước, mở rộng sau từ lĩnh vực sản phẩm số. Triển khai thay đổi thiết kế ở quy mô nhỏ (một tuyến phố, một khu vực), đo lường tác động trong một khung thời gian xác định, rồi mới quyết định nhân rộng, thay vì cải tạo đồng loạt toàn bộ điểm đến cùng lúc, vốn tốn kém và khó đảo ngược nếu sai.

Đo lường không phải là bước thực hiện các thủ tục hành chính sau cùng mà là mắt xích khép kín vòng lặp thiết kế, không có dữ liệu về không gian, trải nghiệm và hiệu quả kinh tế, mọi quyết định đầu tư tiếp theo đều dựa trên phỏng đoán thay vì bằng chứng.

Bảng 6.6. Ba nhóm chỉ số đo lường thiết kế điểm đến

Nhóm chỉ số	Thước đo tiêu biểu	Tần suất đo lường khuyến nghị
Chất lượng không gian	Walk Score, mật độ sử dụng, m^2 không gian công cộng/ đầu người	Hằng năm hoặc theo dự án cải tạo
Chất lượng trải nghiệm	NPS, thời gian phản hồi khiếu nại, chỉ số cảm xúc trên đánh giá trực tuyến	Hằng quý hoặc thời gian thực (nền tảng số)
Hiệu quả kinh tế	Chi tiêu bình quân/khách, thời gian lưu trú, tỷ lệ quay lại	Hằng năm, đối chiếu theo mùa vụ

6.10. XU HƯỚNG TƯƠNG LAI CỦA THIẾT KẾ ĐIỂM ĐẾN

Bốn xu hướng đang định hình lại thực hành thiết kế điểm đến trong thập niên tới: (1) thiết kế tái sinh (regenerative design) thay thế dần thiết kế bền vững thuần túy, (2) cá nhân hóa quy mô lớn nhờ AI, (3) thiết kế thích ứng khí hậu và (4) sự trỗi dậy của các điểm đến lai, kết hợp không gian vật lý với lớp trải nghiệm số thường trực.

Thiết kế tái sinh

Thiết kế tái sinh đi xa hơn mục tiêu "giảm thiểu tác hại" của thiết kế bền vững truyền thống, hướng đến mục tiêu không gian du lịch chủ động cải thiện hệ sinh thái và cộng đồng sở tại, ví dụ các mô hình du lịch phục hồi rạn san hô hay tái trồng rừng ngập mặn gắn với trải nghiệm du khách, thay vì chỉ giảm phát thải carbon. Expo 2020 Dubai (tổ chức từ tháng 10/2021 đến tháng 3/2022 do trì hoãn vì COVID-19) đón hơn 24 triệu lượt khách trong sáu tháng. Thay vì phá dỡ sau sự kiện, số phận thường thấy của nhiều khu triển lãm quốc tế, 80% công trình được chuyển đổi thành District 2020, một khu đô thị đổi mới sáng tạo thường trực. Đây là ví dụ điển hình cho xu hướng thiết kế sự kiện lớn theo tư duy "di sản trước, sự kiện sau" (legacy-first design) thay vì xây dựng tạm thời rồi bỏ hoang.

Cá nhân hoá quy mô lớn nhờ AI

Cá nhân hóa quy mô lớn nhờ AI cho phép mỗi du khách nhận một phiên bản gợi ý hành trình khác nhau dựa trên dữ liệu hành vi, thay vì bản đồ tham quan chung cho tất cả, xu hướng đã phổ biến trong thương mại điện tử nay đang dịch chuyển sang thiết kế điểm đến.

Thiết kế thích ứng khí hậu

Thiết kế thích ứng khí hậu ngày càng trở thành yêu cầu bắt buộc chứ không còn là lựa chọn, đặc biệt với các điểm đến ven biển và đồng bằng như Việt Nam, từ vật liệu chống chịu nhiệt, hệ thống thoát nước đô thị đến quy hoạch lùi khỏi vùng có nguy cơ ngập.

Sự phát triển của các mô hình điểm đến lai

Điểm đến lai (phygital destinations) là mô hình điểm đến tích hợp chặt chẽ giữa không gian vật lý và không gian số, trong đó trải nghiệm của du khách diễn ra đồng thời trên cả hai môi trường. Lớp trải nghiệm số không còn đóng vai trò như một ứng dụng hỗ trợ hay kênh cung cấp thông tin bổ sung, mà trở thành một lớp trải nghiệm song hành (digital experience layer) luôn hiện diện, liên tục cập nhật theo thời gian thực và tương tác với bối cảnh vật lý. Nhờ đó, mỗi địa điểm, công trình hay sự kiện đều có thể được mở rộng bằng các nội dung số như thực tế tăng cường (AR), hướng dẫn thông minh, bản đồ tương tác, cá nhân hóa hành trình, trò chơi hóa (gamification) hoặc trí tuệ nhân tạo, làm phong phú thêm trải nghiệm mà không cần thay đổi cấu trúc không gian.

Seoul (Hàn Quốc) xây dựng nền tảng Seoul Smart Tourism Platform, cho phép du khách sử dụng một hệ sinh thái số thống nhất để tìm đường, đặt dịch vụ, nhận thông tin theo vị trí, thanh toán và tham gia các hoạt động thực tế tăng cường tại nhiều điểm tham quan. Thành phố không chỉ được trải nghiệm bằng việc "đi trong không gian" mà còn bằng việc "tương tác với dữ liệu" gắn với từng địa điểm. Thượng Hải (Trung Quốc) đang phát triển mô hình "thành phố số" với nhiều khu vực sử dụng bản sao số (digital twin), dữ liệu thời gian thực và hệ thống điều hướng thông minh. Du khách có thể tiếp cận thông tin về giao

thông, sự kiện, mật độ khách và các dịch vụ xung quanh ngay trên thiết bị di động, giúp hành trình được điều chỉnh linh hoạt theo điều kiện thực tế.

Từ khi ra mắt tháng 7/2016, trò chơi thực tế tăng cường Pokémon GO đã vô tình biến nhiều không gian công cộng như công viên, quảng trường, di tích thành điểm đến, với các thành phố như Chicago hay các địa phương tại Nhật Bản ghi nhận lượng khách tăng đột biến tại các địa điểm được trò chơi gắn cờ. Sự kiện này cho thấy lớp trải nghiệm số có thể tạo ra luồng khách độc lập với giá trị vật lý gốc của địa điểm, một tín hiệu sớm cho xu hướng thiết kế điểm đến lai mà các nhà quản trị điểm đến ngày nay chủ động khai thác thay vì để xảy ra tình cờ như trường hợp Pokémon GO.

Trong khi Hà Lan và Singapore đã có các chuẩn thiết kế đô thị thích ứng nước biển dâng được luật hóa từ nhiều năm, Việt Nam, với đường bờ biển hơn 3.260 km và đồng bằng sông Cửu Long thuộc nhóm khu vực chịu tác động nặng nề nhất của biến đổi khí hậu toàn cầu theo các đánh giá của Ngân hàng Thế giới, hiện chưa có bộ tiêu chuẩn thiết kế điểm đến thích ứng khí hậu bắt buộc áp dụng cho các dự án du lịch ven biển mới, một khoảng trống chính sách cần được ưu tiên trong thập niên tới.

6.11. MỘT QUÁ TRÌNH CHUYỂN HÓA LIÊN TỤC

Chương này đã trình bày thiết kế điểm đến như một quá trình chuyển hóa liên tục từ bản sắc thương hiệu đến cấu trúc không gian, từ cấu trúc không gian đến nhận thức và hành vi, từ đó đến trải nghiệm, dịch vụ, môi trường và cuối cùng là giá trị kinh tế. Bốn kết luận chính đúc kết toàn bộ chương:

Thiết kế là quá trình hiện thực hóa thương hiệu

Thương hiệu điểm đến không tồn tại trong logo hay khẩu hiệu mà trong từng quyết định thiết kế, từ quy mô một biển chỉ dẫn đến quy mô một hành lang phát triển. Bilbao, Jewel Changi, Cầu Vàng Bà Nà Hills đều là minh chứng cho việc thiết kế, không phải truyền thông, là công cụ hiện thực hóa lời hứa thương hiệu.

Không gian và trải nghiệm là hai mặt của cùng một hệ giá trị

Cấu trúc không gian đặt nền, nhận thức và hành vi là ngôn ngữ trung gian, trải nghiệm và dịch vụ là nơi giá trị được cảm nhận trực tiếp. Tách rời quy hoạch không gian khỏi thiết kế trải nghiệm, như cách tiếp cận truyền thống vẫn làm, dẫn đến những công trình đẹp nhưng vô hồn, hoặc những chiến dịch trải nghiệm hay nhưng thiếu nền tảng không gian bền vững.

Cạnh tranh bằng chất lượng thiết kế, không chỉ bằng tài nguyên

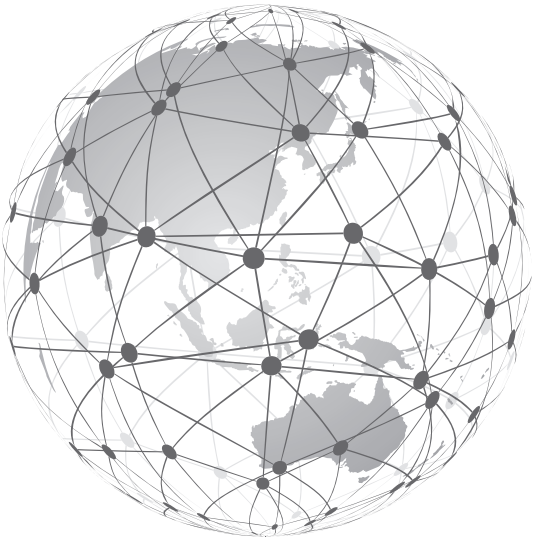
22@Barcelona, Cheonggyecheon và Virtual Singapore đều chứng minh lợi thế cạnh tranh bền vững không đến từ việc sở hữu tài nguyên độc nhất mà từ năng lực tổ chức, kết nối và liên tục tối ưu hóa những gì đã có thành một hệ thống trải nghiệm mạch lạc.

Thiết kế là cầu nối từ thương hiệu đến giá trị kinh tế

Mục tiêu cuối cùng của thương hiệu điểm đến không chỉ là hình ảnh tích cực mà là giá trị kinh tế, xã hội và môi trường bền

vững. Thiết kế không gian kinh tế cho thấy mỗi khung giờ trong ngày, mỗi mét không gian ven sông và mỗi cụm ngành đều có thể được chuyển hóa trực tiếp thành doanh thu, khép lại vòng chuyển hóa từ bản sắc vô hình đến tăng trưởng hữu hình mà cuốn sách theo đuổi xuyên suốt.

Lợi thế bền vững thuộc về những điểm đến biết thiết kế đồng bộ không gian, dịch vụ, trải nghiệm và hệ sinh thái giá trị, bước chuyển từ "xây dựng một địa điểm" sang "kiến tạo một trải nghiệm thương hiệu". Đây là nơi chiến lược chạm vào mặt đất, nơi thương hiệu thôi là ngôn từ và trở thành thứ du khách bước đi qua, chạm vào và mang theo trong ký ức. Chương tiếp theo sẽ mở rộng logic này sang truyền thông thương hiệu điểm đến, cách những trải nghiệm được thiết kế trong chương này lan tỏa ra thế giới.



CHƯƠNG 7.

TRUYỀN THÔNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN









Các chương trước đã dựng nền móng của thương hiệu điểm đến với hệ sinh thái tạo giá trị, tâm lý hình thành thương hiệu, chiến lược định vị và bản sắc. Nhưng một thương hiệu dù được định vị sắc bén và mang bản sắc khác biệt vẫn chưa tạo ra giá trị nếu những giá trị ấy không được truyền đạt, trải nghiệm và lan tỏa đến công chúng. Truyền thông thương hiệu điểm đến chính là chiếc cầu nối giữa chiến lược và nhận thức, giữa bản sắc nội tại và hình ảnh bên ngoài, là cơ chế chuyển hóa giá trị của điểm đến thành niềm tin, cảm xúc và hành vi lựa chọn.

Quan niệm về truyền thông đã thay đổi tận gốc. Nếu trước đây nó được hiểu là quảng bá, xúc tiến, quảng cáo để thu hút khách, thì nay truyền thông là một quá trình đối thoại liên tục giữa điểm đến với toàn bộ hệ sinh thái các bên liên quan. Trong thời đại số, hình ảnh một điểm đến không còn do cơ quan quản lý kiểm soát trọn vẹn, mà được đồng kiến tạo bởi du khách, cộng

đồng, doanh nghiệp, nhà sáng tạo nội dung, báo chí và các nền tảng. Thương hiệu điểm đến trở thành kết quả của hàng triệu điểm chạm, hàng triệu trải nghiệm và hàng triệu cuộc đối thoại mỗi ngày, trên cả không gian vật lý lẫn không gian số.

Một chuyển dịch quan trọng khác là từ "truyền thông thông điệp" sang "truyền thông trải nghiệm". Thay vì chỉ phát đi lời hứa, truyền thông hiện đại thiết kế toàn bộ hành trình của du khách, từ tìm kiếm thông tin, lập kế hoạch, đặt dịch vụ, trải nghiệm tại chỗ đến chia sẻ ký ức. Mỗi điểm chạm trên hành trình ấy đều là một phương tiện truyền thông, nơi thương hiệu được cảm nhận qua chất lượng dịch vụ, không gian, con người, công nghệ và cảm xúc, chứ không chỉ qua quảng cáo. Sự dịch chuyển này xóa nhòa ranh giới truyền thống giữa "làm truyền thông" và "vận hành điểm đến". Khi mỗi trải nghiệm là một thông điệp và mỗi điểm chạm là một kênh, thì chất lượng của giao thông, sự sạch sẽ của đường phố, thái độ của người bán hàng, hay sự thuận tiện của thủ tục, tất cả đều trở thành vấn đề truyền thông. Điều này đòi hỏi một tầm nhìn quản trị tích hợp, nơi truyền thông không phải việc riêng của một bộ phận mà là mối quan tâm chung của toàn bộ hệ thống tạo ra trải nghiệm điểm đến. Đây là một trong những thay đổi tư duy khó nhất nhưng cũng quan trọng nhất mà nhóm tác giả muốn làm rõ.

Bên cạnh đó, trí tuệ nhân tạo đang mở ra một kỷ nguyên mới. Phân tích dữ liệu lớn, xử lý ngôn ngữ tự nhiên, phân tích cảm xúc, cá nhân hóa nội dung, hệ thống gợi ý và AI tạo sinh cho phép điểm đến hiểu sâu nhu cầu từng nhóm khách, dự báo xu hướng và tạo thông điệp phù hợp theo thời gian thực. Truyền thông không còn là chuỗi hoạt động lập theo chiến dịch, mà là một hệ thống thích ứng liên tục, có khả năng học hỏi, phản hồi và tối ưu hóa dựa trên dữ liệu.

Thông qua định vị và bản sắc để trả lời câu hỏi «điểm đến muốn được ghi nhớ là ai?", thì truyền thông phải trả lời "điểm đến sẽ được biết đến, được trải nghiệm và được lan tỏa như thế nào?". Đây là bước chuyển từ chiến lược thương hiệu sang kích hoạt thương hiệu, nơi các giá trị cốt lõi được hiện thực hóa qua truyền thông, trải nghiệm và sự đồng sáng tạo của cả hệ sinh thái. Chương này đi từ khái niệm và các mô hình truyền thông, qua bốn nhóm kênh (sở hữu, trả phí, lan tỏa, cộng đồng), truyền thông số, thiết kế trải nghiệm và điểm chạm, trí tuệ nhân tạo, quản trị danh tiếng, đo lường hiệu quả, đến những xu hướng tương lai, cuối cùng khép lại bằng khái niệm hệ thần kinh số của điểm đến.

Xuyên suốt các nội dung ấy là một luận đề thống nhất, trong kỷ nguyên số, truyền thông thương hiệu điểm đến đã vượt khỏi khuôn khổ của một chức năng marketing để trở thành hạ tầng kết nối, cảm nhận và điều phối của toàn bộ hệ sinh thái điểm đến. Hiểu được sự chuyển hóa này về cả tư duy lẫn công cụ là chìa khóa để xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững trong nền kinh tế trải nghiệm và kỷ nguyên trí tuệ nhân tạo.

7.1. TỔNG QUAN VỀ TRUYỀN THÔNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Truyền thông luôn là chức năng kết nối tổ chức với thị trường, nhưng khái niệm ấy đã không ngừng mở rộng cùng sự chuyển dịch từ nền kinh tế sản phẩm sang nền kinh tế trải nghiệm. Nếu trước đây truyền thông là việc truyền tải thông tin một chiều từ doanh nghiệp đến khách hàng, thì nay nó là một quá trình đối thoại, tương tác và đồng sáng tạo giá trị giữa nhiều chủ thể trong một hệ sinh thái. Với điểm đến, vốn không phải một sản phẩm đơn lẻ mà là tổ hợp của tài nguyên, di sản, hạ tầng, dịch vụ, cộng đồng và chính quyền, sự thay đổi này diễn ra mạnh hơn bất kỳ lĩnh vực nào khác.

Quyền lực truyền thông đã dịch chuyển từ các tổ chức quản lý sang cộng đồng người dùng. Một bức ảnh trên Instagram, một video ngắn trên TikTok, một đánh giá trên Google Maps hay TripAdvisor có thể tác động mạnh hơn nhiều chiến dịch quảng cáo truyền thống. Truyền thông thương hiệu điểm đến, vì thế, ngày càng mang tính phi tập trung, thời gian thực và dựa trên đồng sáng tạo. Vai trò của nó không dừng ở việc giúp du khách biết về điểm đến, mà khiến họ hiểu, tin tưởng, mong muốn trải nghiệm, chia sẻ và quay lại.

Sự dịch chuyển này có ba hệ quả sâu sắc đối với thực tiễn quản trị. *Thứ nhất*, điểm đến mất quyền kiểm soát tuyệt đối lên hình ảnh của mình, hình ảnh giờ là kết quả thương lượng liên tục giữa những gì điểm đến muốn nói và những gì hàng triệu du khách thực sự nói. *Thứ hai*, tính xác thực trở thành đồng tiền quý nhất trong một môi trường bão hòa quảng cáo, du khách khao khát cái thật và một trải nghiệm chân thực được kể lại bởi một người thật có sức nặng hơn mọi thông điệp được dàn dựng. *Thứ ba*, tốc

độ và khả năng phản hồi trở thành năng lực sống còn, một cuộc trò chuyện có thể bùng lên và định hình nhận thức chỉ trong vài giờ, đòi hỏi điểm đến phải luôn lắng nghe và sẵn sàng tham gia.

Vì những lẽ đó, chương này tiếp cận truyền thông thương hiệu điểm đến theo tư duy hệ sinh thái, trong đó mọi chủ thể tham gia tạo ra trải nghiệm đều đồng thời là chủ thể truyền thông. Cách tiếp cận này đặt trọng tâm không phải vào việc "phát đi thông điệp gì" mà vào việc "kiến tạo và điều phối một hệ sinh thái" nơi giá trị thương hiệu được đồng sáng tạo, lan tỏa và không ngừng được làm mới.

7.1.1. Khái niệm và bản chất

Khái niệm truyền thông đã trải qua ba tầng phát triển và việc hiểu cả ba giúp định vị đúng bản chất của truyền thông điểm đến hiện đại.

Truyền thông trong marketing truyền thống

Trong marketing truyền thống, truyền thông là hoạt động phát thông điệp qua các kênh nhằm gây ảnh hưởng đến hành vi mua. Mô hình kinh điển gồm người gửi mã hóa thông điệp, truyền qua kênh, người nhận giải mã, kèm nhiễu và phản hồi. Trọng tâm là kiểm soát, tổ chức quyết định nói gì, nói ở đâu, nói thế nào và đo hiệu quả bằng mức độ thông điệp được tiếp nhận đúng ý định. Đây là tư duy "truyền tải" thông tin chảy một chiều từ người bán đến người mua.

Truyền thông trong quản trị thương hiệu

Quản trị thương hiệu mở rộng khái niệm không chỉ những thông điệp có chủ đích mới truyền thông, mà mọi điểm tiếp xúc

đều truyền tải thương hiệu, dù muốn hay không. Cách một nhân viên trả lời điện thoại, chất lượng một sản phẩm, thái độ xử lý khiếu nại, tất cả đều "nói" điều gì đó về thương hiệu. Truyền thông, ở tầng này, chuyển từ quản trị thông điệp sang quản trị trải nghiệm tổng thể và mục tiêu chuyển từ ảnh hưởng hành vi mua sang xây dựng nhận thức, cảm xúc và quan hệ lâu dài.

Truyền thông trong bối cảnh điểm đến

Với điểm đến, truyền thông đạt hình thái phức tạp nhất. Không một chủ thể nào độc quyền phát ngôn, mà chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng, du khách và nền tảng cùng tạo nên hình ảnh. Thông điệp không chỉ là lời nói mà là toàn bộ trải nghiệm thực tế. Và "khách hàng" không đồng nhất, cùng một điểm đến phải truyền thông tới du khách nội địa và quốc tế, nhà đầu tư, cư dân, doanh nghiệp, với những kỳ vọng khác nhau. Sự phức tạp này khiến truyền thông điểm đến không thể quản trị như truyền thông một sản phẩm, mà phải quản trị như một hệ sinh thái.

Thêm vào đó, điểm đến còn mang những đặc thù làm truyền thông trở nên khó hơn, như sản phẩm không thể dùng thử trước khi "mua" (du khách phải đến mới biết), trải nghiệm mang tính chủ quan cao (cùng một nơi, mỗi người cảm nhận khác nhau) và chất lượng phụ thuộc vào vô số chủ thể mà DMO không trực tiếp kiểm soát (từ tài xế taxi đến người bán hàng rong). Vì thế, truyền thông điểm đến vừa phải quản lý kỳ vọng một cách trung thực, vừa phải phối hợp một mạng lưới rộng các chủ thể để bảo đảm trải nghiệm thực xứng với lời hứa.

Từ truyền thông đến đồng sáng tạo giá trị

Theo logic trọng dịch vụ (Vargo và Lusch, 2016), du khách không phải người tiếp nhận thụ động mà là người cùng tạo ra ý

nghĩa của thương hiệu. Đây là bước dịch nền tảng. Truyền thông một chiều xem du khách là đối tượng cần thuyết phục, truyền thông đồng sáng tạo xem họ là đối tác cùng kiến tạo. Khi một du khách quay video ẩm thực đường phố Hà Nội và chia sẻ với hàng triệu người theo dõi, họ không tiêu thụ thương hiệu mà đang sản xuất ra nó. Nhiệm vụ của nhà quản trị, vì thế, chuyển từ kiểm soát thông điệp sang tạo điều kiện và cảm hứng để cộng đồng kể câu chuyện thương hiệu theo cách của họ.

Sự chuyển dịch sang đồng sáng tạo đòi hỏi một tâm thế quản trị mới, khiêm tốn hơn, cởi mở hơn và tin tưởng hơn. Nó có nghĩa là chấp nhận rằng thương hiệu điểm đến không hoàn toàn thuộc về ai, nó là tài sản chung được nhiều bên cùng vun đắp. Nó cũng có nghĩa là buông bớt nỗi ám ảnh kiểm soát để đổi lấy sức mạnh của sự tham gia tự nguyện, một câu chuyện do cộng đồng tự kể luôn đáng tin và lan xa hơn một thông điệp do tổ chức áp đặt. Chính tinh thần đồng sáng tạo này là nền tảng tư duy cho toàn bộ các mô hình và công cụ được trình bày.

7.1.2. Vai trò của truyền thông trong xây dựng thương hiệu

Truyền thông đóng bốn vai trò tích lũy dần theo chiều sâu, tương ứng với bốn nấc chuyển hóa nhận thức của du khách. Điều quan trọng là bốn vai trò này không phải các mục tiêu riêng lẻ để chọn một, mà là một chuỗi tiến triển, mỗi nấc là điều kiện để đạt nấc sau. Không thể xây niềm tin nơi một điểm đến du khách chưa biết đến, không thể tạo lòng trung thành nếu chưa có trải nghiệm và cảm xúc tích cực. Hiểu chuỗi này giúp nhà quản trị chẩn đoán đúng vấn đề, khi lượng khách thấp, gốc rễ có thể ở bất kỳ nấc nào, từ thiếu nhận biết, hình ảnh mờ nhạt, thiếu niềm tin, hay trải nghiệm không đủ tốt để tạo lòng trung thành.

Gia tăng nhận biết thương hiệu

Vai trò đầu tiên và cơ bản nhất của nhận biết thương hiệu là giúp điểm đến xuất hiện trong danh sách cân nhắc của du khách. Trong một thị trường có quá nhiều lựa chọn, du khách chỉ có thể lựa chọn một điểm đến nếu trước hết họ biết đến hoặc nhớ đến điểm đến đó. Tuy nhiên, trong thời đại số, nhận biết không chỉ đơn giản là "có bao nhiêu người từng nghe tên điểm đến". Điều quan trọng hơn là khi tên điểm đến xuất hiện, công chúng liên tưởng đến điều gì đầu tiên: an toàn, hấp dẫn, đáng tin cậy, đắt đỏ, quá tải hay kém chất lượng. Bên cạnh đó, nhận biết thương hiệu ngày nay còn phụ thuộc vào việc điểm đến có được hiển thị trong kết quả tìm kiếm, bản đồ số, nền tảng du lịch trực tuyến và các câu trả lời do AI gợi ý hay không. Nói cách khác, một điểm đến muốn được lựa chọn trước hết phải được con người nhớ đến và được các hệ thống số "nhìn thấy".

Nhiều quốc gia và thành phố đã chi những khoản lớn chỉ để "lọt vào radar" của du khách quốc tế, từ các chiến dịch thương hiệu quốc gia đến việc tài trợ sự kiện thể thao toàn cầu. Nhưng nhận biết đơn thuần chưa đủ, một điểm đến "ai cũng biết tên" nhưng gắn với liên tưởng mờ nhạt hoặc tiêu cực còn khó bán hơn một điểm đến ít tên tuổi nhưng gắn với một hình ảnh sắc nét, hấp dẫn. Vì thế nhận biết chỉ là bậc thang đầu và giá trị thực nằm ở ba vai trò sâu hơn.

Hình thành hình ảnh điểm đến

Sau khi giúp du khách biết đến điểm đến, truyền thông tiếp tục có vai trò tạo ra hình ảnh cụ thể cho điểm đến đó. Một cái tên ban đầu có thể còn trung tính, nhưng thông qua hình ảnh, câu chuyện, thông điệp và trải nghiệm được truyền tải, điểm đến dần được gắn với những liên tưởng rõ ràng hơn.

Chẳng hạn, một điểm đến có thể được truyền thông như "nơi lãng mạn", "nơi của di sản", "điểm đến phiêu lưu" hoặc "không gian chữa lành". Đây chính là lúc định vị thương hiệu được đưa vào tâm trí du khách. Truyền thông không chỉ làm cho du khách biết tên điểm đến, mà còn giúp họ hiểu nên cảm nhận và ghi nhớ điểm đến đó theo cách nào.

Khi hình ảnh điểm đến đã hình thành, nó sẽ ảnh hưởng đến cách du khách tiếp nhận các thông tin sau này. Nếu một điểm đến đã được gắn với hình ảnh "yên bình và chữa lành", du khách có xu hướng diễn giải các thông tin mới theo hướng phù hợp với hình ảnh đó. Vì vậy, hình ảnh điểm đến không chỉ là kết quả của truyền thông, mà còn trở thành "bộ lọc" định hướng nhận thức, kỳ vọng và quyết định lựa chọn của du khách.

Paris "thành phố tình yêu", Bali "thiên đường tâm linh và nghỉ dưỡng", Iceland "vùng đất lửa và băng", những hình ảnh này không tự nhiên mà có, mà là kết quả của nhiều thập kỷ truyền thông nhất quán qua phim ảnh, văn học, quảng bá và trải nghiệm du khách. Sức mạnh của một hình ảnh mạnh là nó tự củng cố. Du khách đến với kỳ vọng sẵn có, chú ý đến những gì xác nhận kỳ vọng ấy, rồi kể lại chính câu chuyện đó, khép một vòng lặp tự khẳng định.

Xây dựng niềm tin và cảm xúc

Sâu hơn hình ảnh khách quan là sự gắn bó chủ quan. Truyền thông hiệu quả không chỉ khiến du khách biết và hiểu, mà khiến họ tin tưởng và rung động. Niềm tin đến từ tính nhất quán và bằng chứng, lời hứa được xác nhận bởi trải nghiệm thực và bởi tiếng nói của những du khách khác. Cảm xúc đến từ câu chuyện và trải nghiệm chạm tới giá trị cá nhân. Chính niềm tin và cảm xúc, chứ không phải thông tin, mới là thứ chuyển hóa sự quan tâm thành quyết định.

Trong du lịch, yếu tố niềm tin đặc biệt quan trọng vì du khách đang đặt cược thời gian, tiền bạc và kỳ vọng vào một trải nghiệm họ chưa từng thử. Mọi tín hiệu giảm rủi ro, đánh giá tích cực, thương hiệu uy tín, thông tin minh bạch, chính sách bảo đảm đều là truyền thông xây dựng niềm tin. Còn cảm xúc là thứ khiến một điểm đến được chọn giữa nhiều lựa chọn tương đương về lý tính khi mọi điểm đến đều "đẹp" và "đáng đi", điều tạo khác biệt là điểm đến nào chạm được vào khát khao, ký ức hoặc bản sắc của du khách.

Tăng cường tài sản thương hiệu

Vai trò cuối cùng là tích lũy, mọi liên tưởng, niềm tin và trải nghiệm tích cực dồn tụ thành tài sản thương hiệu, một tài sản vô hình nhưng có giá trị kinh tế thực, thể hiện qua khả năng thu hút khách, giữ giá và tạo lòng trung thành. Truyền thông, ở vai trò này, không phải chi phí mà là đầu tư, mỗi chiến dịch, mỗi điểm chạm tốt đều bồi đắp một tài sản tích lũy qua thời gian. Bốn vai trò này không tách rời mà là bốn nấc của cùng một quá trình chuyển hóa, từ biết, đến hiểu, đến tin, đến trung thành.

Điều quan trọng cần nhận ra là tài sản thương hiệu có tính tích lũy và cũng có tính hao mòn. Nó được xây dựng chậm qua nhiều năm nhất quán, nhưng có thể bị tổn hại nhanh chóng bởi một khủng hoảng hay một chuỗi trải nghiệm tệ. Vì thế, truyền thông xây dựng tài sản thương hiệu đòi hỏi tầm nhìn dài hạn và sự kiên định, chống lại cám dỗ chạy theo những chiêu trò ngắn hạn tạo chú ý tức thời nhưng có thể làm loãng hoặc phản bội định vị cốt lõi. Một tài sản thương hiệu mạnh là thứ khó sao chép nhất và bền vững nhất trong toàn bộ vốn liếng cạnh tranh của một điểm đến và đó chính là đích đến cuối cùng của mọi hoạt động truyền thông.

7.1.3. Các mô hình truyền thông thương hiệu hiện đại

Ba thập niên qua đã chứng kiến bốn mô hình truyền thông kế thừa và mở rộng lẫn nhau, mỗi mô hình phản ánh một nấc tiến hóa của tư duy marketing. Chúng không thay thế nhau mà xếp chồng và một chiến lược truyền thông điểm đến trưởng thành thường vận hành cả bốn cùng lúc.

Truyền thông marketing tích hợp (IMC)

Truyền thông marketing tích hợp (IMC), do Schultz (1993) đề xướng và được Kotler cùng Keller (2016) hoàn thiện, đặt thương hiệu làm trung tâm để mọi công cụ, quảng cáo, PR, xúc tiến, marketing trực tiếp cùng phát một thông điệp nhất quán. Với điểm đến, nơi hàng loạt tổ chức cùng truyền thông (cơ quan quản lý, lữ hành, khách sạn, hãng bay, địa phương), IMC là điều kiện sống còn, nếu mỗi đơn vị nói một hình ảnh khác thì thương hiệu điểm đến sẽ phân mảnh. Ngày nay IMC không chỉ tích hợp các công cụ truyền thống mà còn kết nối nền tảng số, mạng xã hội, dữ liệu khách hàng, CRM và AI thành một hệ thống điều phối duy nhất.

Thách thức lớn nhất của IMC trong bối cảnh điểm đến là bài toán quản trị, làm sao khiến hàng chục, thậm chí hàng trăm chủ thể độc lập mà mỗi bên có lợi ích và tiếng nói riêng cùng truyền tải một định vị nhất quán. Giải pháp không phải mệnh lệnh hành chính mà là một bộ hướng dẫn thương hiệu (brand guidelines) rõ ràng, hấp dẫn, cùng cơ chế khuyến khích để các bên tự nguyện tuân theo vì thấy lợi ích chung. Một điểm đến có định vị mạnh và dễ hiểu sẽ dễ đạt sự nhất quán này hơn một điểm đến với định vị mơ hồ.

"100% Pure New Zealand" là mẫu mực của IMC. Thông điệp "thiên nhiên nguyên sơ" được triển khai đồng bộ trên truyền hình, báo chí, nền tảng số, hội chợ du lịch, hệ thống doanh nghiệp và cả chính sách phát triển bền vững. Chính sự nhất

quán tuyệt đối ấy chứ không phải quy mô ngân sách đã giúp New Zealand tạo dựng được một hình ảnh thương hiệu vững vàng suốt hơn hai thập kỷ trên thị trường quốc tế.

Mô hình truyền thông đa điểm chạm

Mô hình đa điểm chạm (brand touchpoints) mở rộng khái niệm từ truyền thông điệp sang quản trị mọi điểm tiếp xúc. Theo Keller (2001), mọi điểm chạm đều tác động đến tài sản thương hiệu, dù là quảng cáo, dịch vụ, nhân viên hay trải nghiệm sau chuyến đi. Với điểm đến, số điểm chạm lớn hơn hẳn một doanh nghiệp thông thường, trải khắp hành trình từ nảy sinh nhu cầu đến duy trì kết nối sau chuyến đi, có thể phân thành điểm chạm truyền thông (quảng cáo, website, mạng xã hội), điểm chạm dịch vụ (sân bay, khách sạn, phương tiện), điểm chạm con người (nhân viên, hướng dẫn viên, cư dân) và điểm chạm trải nghiệm (cảnh quan, lễ hội, ẩm thực, không gian đô thị).

Điểm cốt lõi của mô hình này là khách hàng không đánh giá thương hiệu qua một thông điệp riêng lẻ mà qua tổng hòa tất cả những gì họ nhìn, nghe, cảm nhận và trải nghiệm. Một chiến dịch quảng cáo xuất sắc có thể bị phủ nhận bởi dịch vụ tệ ở sân bay hay hệ thống biển chỉ dẫn khó hiểu. Ngược lại, một trải nghiệm vượt mong đợi có thể tạo hiệu ứng lan tỏa mạnh mà không cần ngân sách lớn. Vì thế, quản trị truyền thông điểm đến phải mở rộng từ quản trị nội dung sang quản trị toàn bộ hệ thống điểm chạm trong suốt hành trình du khách, đây là một sự dịch chuyển căn bản về phạm vi trách nhiệm.

Truyền thông dựa trên trải nghiệm

Truyền thông dựa trên trải nghiệm (Pine và Gilmore, 1999; Schmitt, 1999) coi trải nghiệm thực tế là phương tiện truyền thông thuyết phục nhất. Trong cách tiếp cận này, trải nghiệm

không chỉ là thứ du khách tiêu dùng mà chính là thông điệp mà điểm đến gửi tới thị trường. Cảnh quan truyền thông về vẻ đẹp và tài nguyên của điểm đến. Kiến trúc kể câu chuyện về lịch sử và ký ức. Ẩm thực thể hiện bản sắc văn hóa. Cách ứng xử của người dân phản ánh sự hiếu khách và chất lượng đời sống địa phương. Nói cách khác, điểm đến không chỉ truyền thông bằng quảng cáo, khẩu hiệu hay hình ảnh dàn dựng, mà bằng chính những gì du khách nhìn thấy, cảm nhận và trải qua trong suốt hành trình.

Trong kỷ nguyên mạng xã hội, vai trò truyền thông của trải nghiệm càng trở nên mạnh mẽ hơn. Một khoảnh khắc đáng nhớ được du khách chụp lại, kể lại và chia sẻ tới hàng nghìn, thậm chí hàng triệu người. Vì vậy, đầu tư vào chất lượng trải nghiệm không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng của du khách, mà còn tạo ra nguồn truyền thông tự nhiên, đáng tin cậy và có sức lan tỏa cao hơn nhiều hình thức quảng cáo thông thường.

Hệ sinh thái truyền thông thương hiệu

Cuối cùng, hệ sinh thái truyền thông thương hiệu (brand communication ecosystem) là hình thái cao nhất. Ở cấp độ này, thương hiệu không còn được truyền thông từ một trung tâm phát ngôn duy nhất, mà được hình thành và lan toả thông qua mạng lưới nhiều chủ thể khác nhau (chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng, du khách, báo chí, người ảnh hưởng, nền tảng số). Trong hệ sinh thái đó, mỗi chủ thể đều có thể tham gia tạo dựng, chia sẻ, diễn giải và điều chỉnh hình ảnh điểm đến. Chính quyền có thể đưa ra định hướng và thông điệp chính thức, doanh nghiệp tạo trải nghiệm dịch vụ, cộng đồng địa phương thể hiện bản sắc và sự hiếu khách, du khách chia sẻ đánh giá và câu chuyện cá nhân, báo chí và người ảnh hưởng mở rộng khả năng lan tỏa, còn các nền tảng số quyết định phần nào việc nội dung nào được nhìn thấy, được đề xuất và được khuếch đại.

Điểm khác biệt quan trọng của hệ sinh thái truyền thông thương hiệu là khả năng vận hành dựa trên dữ liệu và phản hồi liên tục. Dữ liệu hành vi của du khách có thể được thu thập theo thời gian thực từ tìm kiếm, đặt dịch vụ, mạng xã hội, đánh giá trực tuyến, bản đồ số và các điểm chạm tại điểm đến. Những dữ liệu này được phân tích bằng công nghệ số và AI, sau đó chuyển hóa thành các quyết định truyền thông như điều chỉnh thông điệp, lựa chọn kênh, cá nhân hóa nội dung hoặc phản ứng với khủng hoảng. Nhờ cơ chế phản hồi liên tục ấy, hệ sinh thái có khả năng lắng nghe, học hỏi, phản ứng và đồng sáng tạo với thị trường. Thương hiệu điểm đến vì vậy không còn là kết quả của một chiến dịch truyền thông đơn lẻ, mà là sản phẩm của quá trình tương tác liên tục giữa điểm đến, du khách, cộng đồng, doanh nghiệp và môi trường số.

Mô hình hệ sinh thái đòi hỏi một sự chuyển đổi vai trò căn bản của tổ chức quản lý điểm đến, từ "người phát ngôn" sang "người điều phối". Trong mô hình cũ, DMO kiểm soát thông điệp và đẩy ra thị trường. Trong mô hình hệ sinh thái, DMO trở thành người kiến tạo điều kiện, xây dựng hạ tầng dữ liệu và nền tảng, thiết lập bộ nguyên tắc thương hiệu chung, khơi cảm hứng và trao công cụ cho các chủ thể khác, rồi điều hòa vô số tiếng nói thành một câu chuyện thương hiệu nhất quán mà không bóp nghẹt sự đa dạng. Đây là một năng lực khó hơn nhiều so với việc chỉ sản xuất và phát nội dung và cũng chính là năng lực quyết định thành bại của truyền thông điểm đến trong kỷ nguyên số.

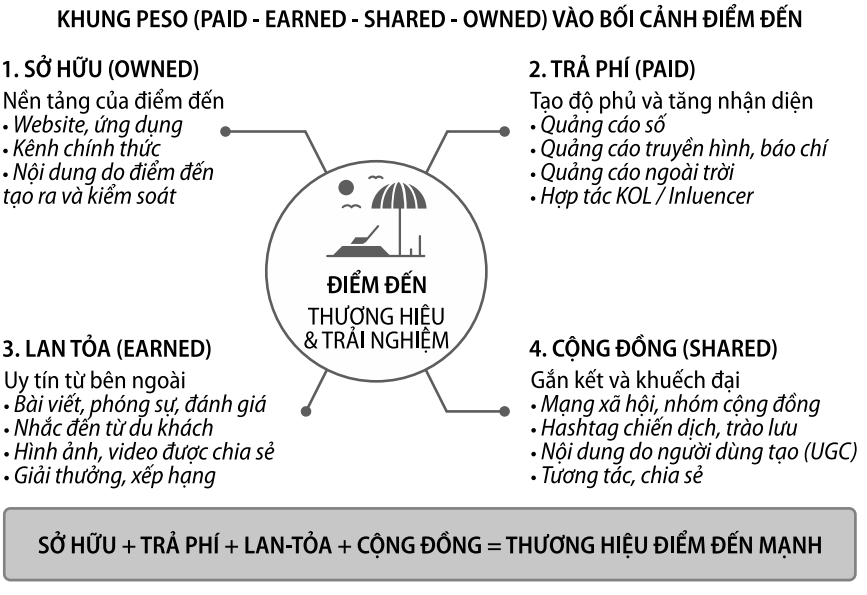
Sự khác biệt giữa tư duy kênh và tư duy hệ sinh thái có thể thấy qua cách hai điểm đến phản ứng với một video du lịch lan truyền. Điểm đến tư duy kênh xem đó là một sự kiện may mắn ngoài tầm kiểm soát và chờ nó tự lắng. Điểm đến tư duy hệ sinh thái lập tức kích hoạt cả mạng lưới, khuếch đại video qua kênh

sở hữu, mời tác giả hợp tác, chuẩn bị nội dung cho làn sóng tìm kiếm sắp tới, điều phối doanh nghiệp địa phương đón dòng khách và thu thập dữ liệu để hiểu vì sao nó lan truyền. Cùng một cơ hội, hai kết quả khác nhau thì khác biệt nằm ở tư duy vận hành, không ở ngân sách.

Hệ sinh thái là nơi tạo ra giá trị, trải nghiệm là nơi giá trị được cảm nhận, thương hiệu là nơi giá trị được lưu giữ trong tâm trí du khách, còn truyền thông là cơ chế khuếch đại và lan tỏa giá trị ấy tới cộng đồng. Vì vậy, truyền thông không thể thay thế trải nghiệm, nó chỉ có thể làm cho một trải nghiệm tốt được biết đến nhanh hơn, rộng hơn và bền vững hơn.

7.2. HỆ SINH THÁI TRUYỀN THÔNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Mối nguy lớn nhất với một thương hiệu không phải là ít người nhắc đến, mà là nhiều người nhắc đến theo những cách khác nhau. Nếu bản sắc là "điều điểm đến muốn nói" và định vị là "điều điểm đến muốn du khách ghi nhớ", thì hệ sinh thái truyền thông là toàn bộ mạng lưới giúp những giá trị ấy được truyền tải nhất quán đến công chúng. Khung phân loại được dùng rộng rãi nhất chia hệ sinh thái này thành bốn nhóm (sở hữu, trả phí, lan tỏa và cộng đồng), thường gọi tắt là mô hình PESO. Hiểu vai trò riêng của từng nhóm và cách chúng bổ trợ nhau là điều kiện để điều phối một hệ sinh thái đa chủ thể.



Hình 7.1. Bốn nhóm kênh trong hệ sinh thái truyền thông điểm đến (PESO)

Nguồn: Khung PESO (Paid–Earned–Shared–Owned) vào bối cảnh điểm đến. Sức mạnh thương hiệu đến từ sự cộng hưởng: kênh sở hữu làm nền, trả phí tạo độ phủ, lan tỏa trao uy tín, cộng đồng tạo gắn kết.

Một nghịch lý cơ bản của truyền thông thương hiệu điểm đến là mức độ kiểm soát và mức độ tin cậy thường tỷ lệ nghịch với nhau. Những kênh do điểm đến trực tiếp sở hữu hoặc chi trả cho phép kiểm soát gần như hoàn toàn nội dung, hình ảnh và thời điểm truyền tải, nhưng lại thường bị công chúng nhìn nhận như các thông điệp mang tính quảng bá nên mức độ tin cậy không cao. Ngược lại, những kênh do bên thứ ba hoặc cộng đồng tạo ra gần như không thể kiểm soát hoàn toàn, nhưng lại có sức thuyết phục lớn hơn vì được xem là khách quan, chân thực và xuất phát từ trải nghiệm thực tế. Điều này phản ánh sự chuyển dịch trong tư duy truyền thông hiện đại, uy tín không còn được xây dựng chủ yếu bằng những gì điểm đến tự nói về mình, mà bằng những gì người khác sẵn sàng nói thay mình. Vì vậy, nhiệm vụ của quản trị truyền thông không chỉ là sản xuất nội dung hay gia tăng ngân sách quảng cáo, mà quan trọng hơn là kiến tạo những trải nghiệm đủ tốt để báo chí, cộng đồng, người ảnh hưởng và chính du khách tự nguyện chia sẻ. Truyền thông hiệu quả, rốt cuộc, không bắt đầu từ thông điệp, mà bắt đầu từ trải nghiệm, thông điệp chỉ thực sự có sức mạnh khi được xác nhận bởi những tiếng nói độc lập từ bên ngoài.

7.2.1. Truyền thông sở hữu

Truyền thông sở hữu là những kênh do chính tổ chức quản lý điểm đến (DMO), chính quyền hoặc đơn vị quản trị thương hiệu trực tiếp kiểm soát nội dung, hình ảnh và dữ liệu. Đây là "ngôi nhà số" (digital home) của thương hiệu, nơi mọi thông tin chính thức được cập nhật, lưu trữ và kết nối với toàn hệ sinh thái, đồng thời là nguồn dữ liệu đầu tiên mà các nền tảng tìm kiếm và AI trích xuất khi mô tả điểm đến. Điểm mạnh của kênh sở hữu là quyền kiểm soát tuyệt đối, điểm yếu là độ tin cậy thấp hơn kênh bên thứ ba, vì du khách biết đây là tiếng nói của chính điểm đến.

Dù độ tin cậy không bằng kênh truyền thông trả tiền, truyền thông của chủ sở hữu vẫn giữ vai trò nền tảng vì ba lý do. *Thứ nhất*, đây là nơi điểm đến kể câu chuyện của mình một cách đầy đủ và nhất quán nhất, không bị cắt xén hay diễn giải sai. *Thứ hai*, đây là điểm neo mà mọi kênh khác dẫn về, một quảng cáo hay một bài của người ảnh hưởng cuối cùng thường đưa du khách tới website hoặc ứng dụng chính thức để hành động. *Thứ ba*, đây là nguồn dữ liệu có cấu trúc nuôi toàn bộ hệ sinh thái số, từ công cụ tìm kiếm đến trợ lý AI. Vì vậy, đầu tư vào các kênh sở hữu là đầu tư vào hạ tầng nền của toàn bộ hệ thống truyền thông.

Các trang Web điểm đến

Trang web là "trụ sở số" của thương hiệu và là điểm tiếp xúc đầu tiên của phần lớn du khách trong giai đoạn tìm kiếm. Một trang web hiện đại không còn chỉ giới thiệu danh lam thắng cảnh mà trở thành trung tâm điều phối toàn bộ trải nghiệm trước chuyến đi, trả lời đồng thời bốn câu hỏi của du khách: điểm đến này có gì đặc biệt, vì sao tôi nên đến, tôi sẽ đi như thế nào và tôi có thể đặt dịch vụ ngay không. Vì vậy nó phải tích hợp nhiều lớp từ câu chuyện thương hiệu, bản đồ tương tác, lịch sự kiện, danh mục điểm tham quan, hệ thống đặt phòng và vé, gợi ý lịch trình, thông tin visa và an toàn, trung tâm hỗ trợ trực tuyến, đồng thời tối ưu tìm kiếm, hỗ trợ đa ngôn ngữ, tải nhanh trên di động và tuân thủ tiêu chuẩn tiếp cận cho người khuyết tật.

Xu hướng hiện nay là dùng AI để cá nhân hóa nội dung trang web theo từng nhóm khách. Một khách yêu di sản được ưu tiên hiển thị bảo tàng, công trình lịch sử và tour văn hóa. Một khách trẻ được đề xuất quán cà phê, lễ hội âm nhạc và hoạt động về đêm. Trang web, từ một ấn phẩm số tĩnh, trở thành một giao diện động thích ứng với từng người, điểm khởi đầu của cả hành trình cá nhân hóa.

Ứng dụng di động

Nếu trang web chủ yếu phục vụ giai đoạn trước chuyến đi, thì ứng dụng di động đồng hành cùng du khách trong suốt chuyến đi. Ứng dụng điểm đến tốt tích hợp bản đồ ngoại tuyến, điều hướng, gợi ý theo vị trí và thời gian thực, đặt dịch vụ, vé điện tử, hướng dẫn viên ảo và kênh phản hồi tức thời. Giá trị lớn nhất của ứng dụng không chỉ là tiện ích mà là dữ liệu. Mỗi tương tác cho DMO biết du khách đang ở đâu, quan tâm gì, gặp khó khăn nào, nền tảng cho cá nhân hóa và điều tiết dòng khách.

Thách thức của ứng dụng điểm đến là tỷ lệ tải và giữ chân, du khách miễn cưỡng cài một ứng dụng chỉ dùng vài ngày. Vì thế, xu hướng hiện nay nghiêng về các giải pháp nhẹ, ứng dụng web tiến bộ (progressive web app), tích hợp vào các nền tảng bản đồ và trợ lý sẵn có, hoặc mini-app trong các siêu ứng dụng, thay vì buộc du khách tải một ứng dụng riêng. Điều quan trọng không phải công nghệ nào mà là có mặt ở nơi du khách đã ở, với đúng thông tin vào đúng lúc.

Các thành phố du lịch thông minh đang tích hợp thông tin du lịch vào chính các nền tảng du khách đã dùng như bản đồ số, ví điện tử, ứng dụng giao thông công cộng thay vì đòi hỏi một ứng dụng riêng. Một du khách quét mã QR tại điểm tham quan để nghe thuyết minh, dùng thẻ giao thông tích hợp vé tham quan, nhận gợi ý địa điểm ngay trong ứng dụng bản đồ. Bằng cách "tan vào" hạ tầng số sẵn có, điểm đến giảm ma sát cho du khách trong khi vẫn thu được dữ liệu và duy trì hiện diện thương hiệu.

Trung tâm thông tin và dữ liệu mở

Trung tâm thông tin du lịch là điểm chạm sở hữu mang tính con người, nơi du khách nhận tư vấn trực tiếp vẫn giữ vai trò quan trọng dù kênh số bùng nổ, đặc biệt với du khách lớn tuổi

hoặc trong các tình huống cần hỗ trợ tức thời. Ngày nay, trung tâm thông tin hiện đại thường kết hợp con người với công nghệ. Nhân viên tư vấn được hỗ trợ bởi màn hình tương tác, bản đồ số và trợ lý ảo, tạo trải nghiệm liền mạch giữa vật lý và số. Bên cạnh đó là hệ thống ấn phẩm (bản đồ, cẩm nang, biển chỉ dẫn) và ngày càng quan trọng là dữ liệu mở có cấu trúc.

Dữ liệu mở bao gồm những thông tin về điểm tham quan, sự kiện, dịch vụ ở định dạng máy đọc được đang trở thành một trụ cột thầm lặng nhưng then chốt của truyền thông sở hữu. Chính dữ liệu này quyết định điểm đến hiện diện thế nào trong bản đồ số, công cụ tìm kiếm và câu trả lời của trợ lý AI. Một điểm đến có dữ liệu phong phú, chính xác và cập nhật sẽ được các nền tảng số mô tả đúng và đầy đủ. Một điểm đến bỏ bê dữ liệu sẽ bị mô tả sai hoặc đơn giản là vắng mặt trong thế giới số, một dạng "vô hình" nguy hiểm trong kỷ nguyên tìm kiếm bằng AI. Sự khác biệt thể hiện rõ khi so sánh hai điểm đến trên bản đồ số. Điểm đến chăm chút dữ liệu mở có mọi địa điểm được đánh dấu chính xác, giờ mở cửa cập nhật, ảnh chất lượng, mô tả đa ngôn ngữ và liên kết đặt dịch vụ, để du khách và AI đều dễ dàng khai thác. Điểm đến bỏ bê thì bản đồ đầy điểm sai vị trí, thông tin lỗi thời, mô tả nghèo nàn, khiến du khách bực bội và AI mô tả sai lệch. Trong một thế giới nơi quyết định du lịch ngày càng dựa vào tra cứu số, chất lượng dữ liệu mở đã trở thành một mặt trận cạnh tranh thầm lặng mà nhiều điểm đến còn chưa nhận ra.

Singapore vận hành kênh sở hữu như một hệ thống tích hợp, cổng Visit Singapore kết nối với ứng dụng, hệ thống đặt dịch vụ, dữ liệu sự kiện thời gian thực và cả trợ lý ảo. Du khách có thể lên kế hoạch, đặt vé, tra cứu và điều hướng trong cùng một hệ sinh thái số do DMO kiểm soát, biến kênh sở hữu từ một tấm áp phích tĩnh thành một người đồng hành động, đồng thời thu về dòng dữ liệu quý giá về hành vi du khách.

Điều đáng học từ các mô hình như vậy là tư duy "nền tảng" thay vì "trang thông tin". Kênh sở hữu tiên tiến không chỉ trưng bày thông tin mà tạo ra một môi trường nơi du khách hành động (tìm kiếm, so sánh, đặt, chia sẻ) và mỗi hành động vừa phục vụ du khách vừa tạo dữ liệu cho điểm đến. Đây là sự khác biệt giữa một trang web thụ động và một nền tảng số chủ động. Biến kênh sở hữu thành động cơ vừa truyền thông, vừa dịch vụ, vừa thu thập tri thức, đặt nền móng cho toàn bộ năng lực dữ liệu và AI.

7.2.2. Truyền thông trả phí

Truyền thông trả phí là những kênh điểm đến chi tiền để mua độ phủ và tốc độ tiếp cận, bao gồm quảng cáo truyền thống (truyền hình, báo chí, biển ngoài trời), quảng cáo số (tìm kiếm, hiển thị, mạng xã hội, video), PR trả phí và hợp tác với các nền tảng đặt dịch vụ trực tuyến (OTA). Ưu thế của kênh trả phí là khả năng kiểm soát thông điệp và mở rộng độ phủ nhanh, hạn chế là chi phí cao và độ tin cậy giảm dần khi du khách ngày càng hoài nghi quảng cáo.

Từ quảng cáo đại chúng đến quảng cáo nhắm mục tiêu

Trong kỷ nguyên số, quảng cáo trả phí đã dịch từ "mua sự chú ý đại chúng" sang "mua sự chú ý được nhắm mục tiêu". Quảng cáo truyền thống vẫn giữ vai trò xây dựng hình ảnh rộng và uy tín, một đoạn phim quảng bá đẹp trên kênh quốc tế vẫn tạo hiệu ứng thương hiệu mạnh. Nhưng quảng cáo số cho phép độ chính xác chưa từng có, nhờ dữ liệu hành vi, một điểm đến có thể hiển thị thông điệp "nghỉ dưỡng biển" cho đúng nhóm đang tìm kiếm kỳ nghỉ vào đúng thời điểm họ lên kế hoạch, trên đúng thiết bị họ dùng.

Sức mạnh của quảng cáo số nằm ở khả năng đo lường và tối ưu liên tục. Không như quảng cáo truyền hình khó biết chính xác ai đã xem và phản ứng ra sao, quảng cáo số cho phép theo dõi từng lượt hiển thị, nhấp chuột và chuyển đổi và điều chỉnh chiến dịch theo thời gian thực. Điều này biến ngân sách quảng cáo từ một canh bạc thành một quá trình học hỏi, thử nhiều phiên bản, giữ cái hiệu quả, loại cái kém. Tuy nhiên, nó cũng đặt ra rủi ro phụ thuộc vào các nền tảng quảng cáo lớn và các câu hỏi về quyền riêng tư dữ liệu.

Một nguyên tắc quan trọng trong phân bổ ngân sách trả phí là phối hợp giữa mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Quảng cáo hiệu suất (performance advertising) nhắm chuyển đổi tức thời (đặt phòng, đặt vé) dễ đo và cho kết quả nhanh, nhưng nếu lạm dụng sẽ chỉ "gặt" nhu cầu sẵn có mà không xây dựng thương hiệu. Quảng cáo xây dựng thương hiệu (brand advertising) tạo nhận biết và cảm xúc dài hạn, khó đo hơn nhưng nuôi dưỡng nhu cầu tương lai. Một chiến lược trả phí trưởng thành cần cân bằng cả hai, thay vì hy sinh việc xây thương hiệu để chạy theo các chỉ số chuyển đổi ngắn hạn dễ báo cáo. Một cạm bẫy phổ biến là "nghiện" quảng cáo hiệu suất. Vì kết quả đo được ngay (bao nhiêu lượt đặt phòng từ mỗi đồng chi), các nhà quản lý dễ dồn toàn bộ ngân sách vào đây và cắt phần xây dựng thương hiệu vốn khó đo. Nhưng theo thời gian, khi thương hiệu không được nuôi dưỡng, chi phí quảng cáo hiệu suất ngày càng đắt đỏ vì phải "mua" từng khách trong một thị trường không còn nhận biết tự nhiên. Những điểm đến bền vững nhất là những nơi kiên trì đầu tư xây dựng thương hiệu, chấp nhận rằng phần lớn giá trị của nó không hiện ngay trên bảng chỉ số quý này, mà tích lũy thành lợi thế dài hạn.

Quan hệ công chúng (PR) mời báo chí, tổ chức chuyến khảo sát trải nghiệm (famtrip) cho nhà báo và người ảnh hưởng nằm

ở ranh giới giữa trả phí và lan tỏa nội dung cuối cùng mang uy tín của bên thứ ba. Đây là công cụ mạnh để xây dựng hình ảnh chiều sâu và uy tín mà quảng cáo trực tiếp khó đạt được. Một chuyến khảo sát được tổ chức tốt có thể sinh ra hàng loạt bài viết, video và câu chuyện chân thực từ những tiếng nói được công chúng tin tưởng với hiệu quả lan tỏa vượt xa chi phí bỏ ra. Chìa khóa của PR hiện đại là tính chân thực và sự phù hợp. Một chuyến khảo sát dàn dựng lộ liễu, hay một bài PR trá hình quảng cáo, dễ bị công chúng ngày càng tinh tường nhận ra và phản tác dụng. Ngược lại, khi điểm đến mời đúng người, những nhà báo và nhà sáng tạo thực sự quan tâm và có khán giả phù hợp, rồi để họ tự do trải nghiệm và kể chuyện theo góc nhìn riêng, kết quả là nội dung đáng tin và có sức nặng. PR tốt không mua lời khen mà tạo điều kiện cho những trải nghiệm đáng được kể lại một cách trung thực.

Quan hệ công chúng và hợp tác OTA

Hợp tác với OTA (Booking.com, Agoda, Trip.com) đặc biệt quan trọng vì vừa là kênh quảng bá, vừa là kênh chuyển đổi trực tiếp thành đặt phòng. Tuy nhiên đây cũng là rủi ro lệ thuộc lớn nhất khi phần lớn giao dịch đi qua nền tảng trung gian, điểm đến đánh mất quan hệ trực tiếp và dữ liệu du khách vào tay OTA, đồng thời chịu áp lực hoa hồng ngày càng tăng. Nhiều điểm đến đang tìm cách giảm lệ thuộc OTA bằng chiến lược "đặt trực tiếp" thông qua việc xây trang web và ứng dụng đủ mạnh để du khách đặt thẳng, tích lũy dữ liệu và quan hệ khách hàng của riêng mình. Cân bằng giữa độ phủ mà OTA mang lại và quyền kiểm soát dữ liệu là một trong những bài toán quản trị truyền thông trả phí quan trọng nhất hiện nay, một bài toán không có lời giải chung, mà phụ thuộc vào quy mô và năng lực số của từng điểm đến.

7.2.3. Truyền thông lan tỏa

Truyền thông lan tỏa là sự chú ý mà điểm đến giành được chứ không mua được, báo chí đưa tin, đánh giá của du khách, truyền miệng và nội dung do người dùng tạo (UGC). Đây là nhóm kênh có độ tin cậy cao nhất, bởi nó đến từ bên thứ ba không có lợi ích quảng cáo trực tiếp. Một bài phóng sự du lịch trên tờ báo uy tín, hay hàng nghìn đánh giá tích cực trên TripAdvisor, có sức thuyết phục mà không quảng cáo trả phí nào sánh được.

Báo chí và đánh giá của du khách

Báo chí du lịch vẫn giữ vai trò trao uy tín và định hình xu hướng, một điểm đến được các tạp chí lớn xếp vào danh sách "nên đến" thường ghi nhận cú hích lượng khách rõ rệt. Nhưng quyền lực đã dịch mạnh sang đánh giá của chính du khách. Điểm số và bình luận trên Google Maps, TripAdvisor, Booking.com giờ là thứ du khách tin tưởng và tra cứu trước khi quyết định. Quản trị truyền thông lan toả, vì thế, thực chất là quản trị chất lượng trải nghiệm, vì trải nghiệm mới là thứ được đánh giá và kể lại.

Đánh giá trực tuyến có hai đặc tính khiến chúng cực kỳ quyền lực. *Thứ nhất*, tính tổng hợp, hàng nghìn đánh giá gộp lại thành một điểm số mà du khách coi như phán quyết khách quan, khó phản bác. *Thứ hai*, tính bất đối xứng, một trải nghiệm tệ được kể lại nhiệt tình hơn một trải nghiệm tốt và một đánh giá tiêu cực có sức nặng tâm lý lớn hơn nhiều đánh giá tích cực. Điều này buộc điểm đến không chỉ theo dõi điểm số trung bình mà phải chủ động phản hồi các đánh giá, đặc biệt là đánh giá tiêu cực một cách chuyên nghiệp và xây dựng, vì chính cách phản hồi cũng là một thông điệp công khai gửi tới mọi du khách tương lai đang đọc.

Truyền miệng và nội dung do người dùng tạo (UGC)

Truyền miệng nay được khuếch đại thành "truyền miệng số" (electronic word-of-mouth) vẫn là kênh ảnh hưởng mạnh nhất đến quyết định du lịch, vì con người tin lời kể của người khác hơn lời tự quảng cáo. UGC là dạng lan toả đặc thù của du lịch. Mỗi bức ảnh, video, đánh giá do du khách tạo ra vừa là bằng chứng xã hội, vừa là nội dung quảng bá miễn phí, vừa là dữ liệu phản hồi. Điểm đến khôn ngoan không cố kiểm soát UGC mà tạo điều kiện cho nó nảy nở, thiết kế những khoảnh khắc, không gian và trải nghiệm "đáng chia sẻ", rồi để du khách tự làm phần còn lại.

UGC có một sức mạnh mà nội dung chính thức không bao giờ đạt được là tính xác thực. Khi một du khách bình thường đăng ảnh một bữa ăn ngon hay một khung cảnh đẹp, những người theo dõi họ tin đó là trải nghiệm thật, không phải quảng cáo dàn dựng. Điểm đến có thể khuếch đại UGC bằng cách chia sẻ lại, tạo các chiến dịch hashtag, tổ chức cuộc thi ảnh, hoặc dành không gian trưng bày nội dung du khách. Nhưng chìa khóa vẫn là chất lượng trải nghiệm thực, du khách chỉ tạo UGC tích cực khi họ thực sự có trải nghiệm đáng chia sẻ, không ai đăng ảnh khoe một chuyến đi tệ.

Sức mạnh và rủi ro của truyền thông lan toả lộ rõ qua các hiện tượng lan truyền. Một bãi biển, quán cà phê hay cung đường vô danh có thể bùng nổ chỉ sau một video triệu view, ngược lại, một sự cố dịch vụ được quay lại và chia sẻ có thể phá hủy hình ảnh nhanh hơn mọi khủng hoảng truyền thống. Chính vì du khách tin nội dung của nhau hơn tin quảng cáo, đầu tư vào trải nghiệm thực tế trở thành cách đầu tư vào truyền thông hiệu quả nhất. Tuy nhiên, sự phụ thuộc vào truyền thông lan toả cũng tạo ra một điểm yếu, điểm đến khó chủ động và khó kiểm soát. Một làn sóng du lịch bùng phát từ mạng xã hội có thể vượt quá năng lực đón tiếp, gây quá tải và phản tác dụng,

một hiểu lầm hoặc tin sai có thể lan nhanh hơn khả năng đính chính. Vì thế, quản trị truyền thông lan toả đòi hỏi năng lực lắng nghe và phản hồi liên tục.

7.2.4. Truyền thông cộng đồng

Truyền thông cộng đồng diễn ra trên các nền tảng xã hội và trong các cộng đồng nơi điểm đến, du khách và người ảnh hưởng cùng đối thoại. Khác với truyền thông lan toả (điểm đến bị động nhận sự chú ý), truyền thông cộng đồng là không gian điểm đến chủ động tham gia trò chuyện, xây dựng quan hệ và đồng sáng tạo.

Mạng xã hội và cộng đồng trực tuyến

Mạng xã hội là trái tim của truyền thông cộng đồng nơi điểm đến phát nội dung, tương tác và lắng nghe. Nhưng sức mạnh thực nằm ở các cộng đồng trực tuyến, những nhóm, diễn đàn gắn kết quanh một sở thích du lịch hoặc một điểm đến cụ thể, nơi thành viên trao đổi kinh nghiệm, hỏi đáp và cổ vũ lẫn nhau. Một cộng đồng sống động là tài sản truyền thông quý giá, vì nó tự sản sinh nội dung, tự giải đáp thắc mắc và tự bảo vệ điểm đến, với độ tin cậy mà không kênh chính thức nào đạt được.

Điều làm cộng đồng trực tuyến khác biệt với các kênh khác là cảm giác thuộc về. Thành viên không chỉ tiêu thụ thông tin mà xây dựng danh tính quanh sở thích chung - "người mê xê dịch", "tín đồ của một vùng đất". Chính cảm giác thuộc về này tạo ra lòng trung thành sâu và hành động lan tỏa tự nguyện. Nhiệm vụ của điểm đến không phải kiểm soát cộng đồng mà nuôi dưỡng nó, trao giá trị, ghi nhận đóng góp và tôn trọng quyền tự chủ của thành viên. Một cộng đồng bị thương mại hóa lộ liễu sẽ nhanh chóng mất niềm tin và tan rã.

Sự khác biệt giữa một trang chính thức và một cộng đồng sống động thể hiện rõ qua tương tác. Trên trang chính thức, điểm đến nói và du khách nghe. Trong một cộng đồng thực thụ, du khách nói với nhau, chia sẻ mẹo, cảnh báo, kinh nghiệm, tranh luận về những địa điểm yêu thích. Chính những cuộc đối thoại ngang hàng này, nơi điểm đến chỉ là một thành viên chứ không phải người điều khiển, tạo ra giá trị và độ tin cậy cao nhất. Xây được một cộng đồng như vậy khó hơn nhiều so với chạy một trang chính thức, nhưng giá trị bền vững thì vượt trội.

Người ảnh hưởng và nhà sáng tạo nội dung

Người ảnh hưởng khuếch đại phạm vi tiếp cận, đưa điểm đến đến với những công chúng mà kênh chính thức khó chạm tới. Nhà sáng tạo nội dung du lịch, những người sản xuất nội dung chuyên sâu, bền vững, lại tạo giá trị dài hạn hơn bởi một loạt video chất lượng về một vùng đất có thể tiếp tục thu hút du khách nhiều năm sau. Điểm đến khôn ngoan xây quan hệ đối tác thực chất với những người này, thay vì các giao dịch một lần, để cùng kể một câu chuyện thương hiệu nhất quán và đáng tin theo thời gian.

Ranh giới giữa bốn nhóm PESO ngày càng mờ, một bài đăng của người ảnh hưởng có thể vừa trả phí (paid), vừa lan tỏa (earned) khi được chia sẻ lại, vừa cộng đồng (shared) khi khơi ra thảo luận. Giá trị thực không nằm ở việc phân loại rạch ròi, mà ở sự cộng hưởng các kênh sở hữu làm nền tảng nhất quán, trả phí tạo độ phủ và tốc độ, lan tỏa trao uy tín, cộng đồng tạo gắn kết và đồng sáng tạo. Một hệ sinh thái truyền thông mạnh là nơi cả bốn cùng kể một câu chuyện thương hiệu thống nhất.

Phần lớn thực tiễn truyền thông điểm đến hiện nay vẫn phân bổ ngân sách nghiêng hẳn về kênh trả phí do dễ đo, dễ kiểm

soát, trong khi kênh lan toả và cộng đồng, vốn có độ tin cậy cao hơn, lại thiếu một khung đo lường và quản trị hệ thống. Khoảng trống này càng lớn tại Việt Nam, nơi UGC và cộng đồng số bùng nổ nhưng hiếm được tích hợp vào chiến lược thương hiệu điểm đến một cách bài bản. Xây dựng năng lực điều phối cả bốn nhóm PESO như một hệ thống thống nhất, thay vì bốn kênh rời rạc, là một hướng nghiên cứu và thực hành đáng theo đuổi.

7.3. TRUYỀN THÔNG SỐ CHO THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Sự chuyển dịch sang truyền thông số không chỉ thay đổi kênh, mà thay đổi bản chất quan hệ giữa điểm đến và du khách.

7.3.1. Sự chuyển dịch sang truyền thông số

Kotler (2021) mô tả tiến trình này qua hai nấc. Marketing 4.0 đánh dấu sự kết nối giữa trực tuyến và ngoại tuyến, đề cao đồng sáng tạo, cộng đồng và bằng chứng xã hội, du khách tin lời khuyên của người khác hơn quảng cáo và hành trình mua trở thành một vòng lặp có sự tham gia của cộng đồng. Marketing 5.0 tiến thêm một bước, ứng dụng các công nghệ mô phỏng năng lực con người (AI, dữ liệu lớn, xử lý ngôn ngữ tự nhiên, cá nhân hóa) nhưng đặt mục tiêu phục vụ con người tốt hơn làm trung tâm. Sự chuyển dịch này định hình lại vai trò của tổ chức quản lý điểm đến. Trong mô hình cũ, DMO là người phát ngôn trung tâm, kiểm soát thông điệp từ trên xuống. Trong mô hình mới, DMO trở thành người điều phối và tạo điều kiện xây hạ tầng số, cung cấp dữ liệu và công cụ, khơi cảm hứng cho cộng đồng sáng tạo và điều hòa các tiếng nói đa dạng thành một câu chuyện thương hiệu nhất quán. Đây là một sự chuyển đổi năng lực căn bản từ năng lực sản xuất nội dung sang năng lực điều phối hệ sinh thái và vận hành dữ liệu.

Với du lịch, chuyển đổi số nghĩa là gần như toàn bộ hành trình, từ hình thành mong muốn đến chia sẻ ký ức, đều diễn ra trên môi trường số. Điều này biến tiếp thị dựa trên dữ liệu (data-driven marketing) từ một lợi thế thành một năng lực cốt lõi. Điểm đến nào hiểu dữ liệu hành vi của du khách sâu hơn sẽ truyền thông đúng hơn, đúng người, đúng lúc, đúng thông điệp.

Phán đoán kinh nghiệm không biến mất, nhưng ngày càng phải được kiểm chứng và bổ sung bằng bằng chứng dữ liệu.

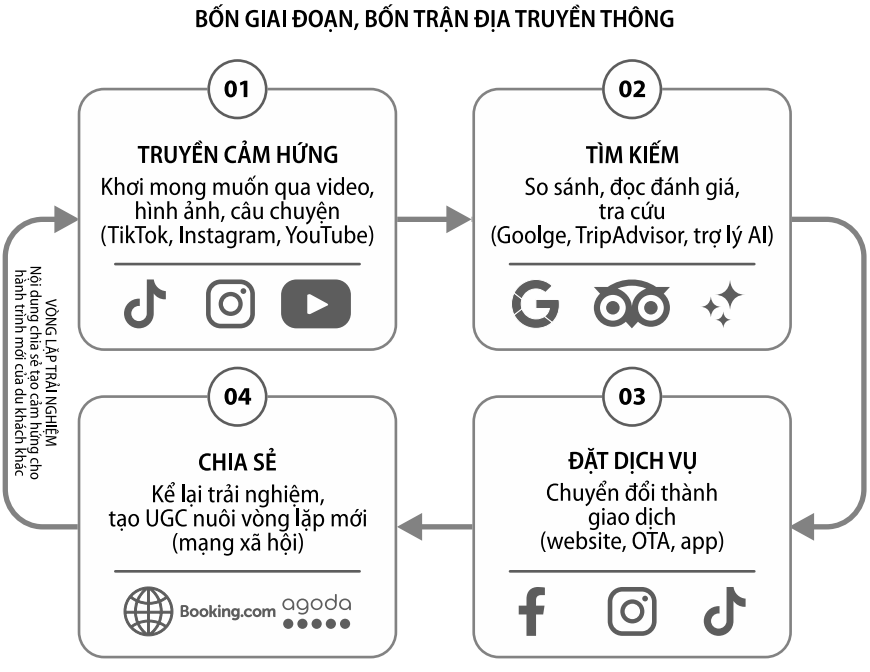
Hãy so sánh hai cách tiếp cận cùng một chiến dịch quảng bá mùa thấp điểm. Theo cách cũ, mua một đợt quảng cáo đại chúng, phát cùng thông điệp cho mọi người, rồi hy vọng. Cách dựa trên dữ liệu phải phân tích cho thấy nhóm khách công tác kết hợp nghỉ dưỡng (bleisure) và người du mục số (digital nomad - là những người làm việc từ xa thông qua Internet và không bị ràng buộc vào một địa điểm cố định) ít nhạy cảm với mùa vụ. Điểm đến nhắm riêng hai nhóm này với thông điệp và ưu đãi phù hợp, trên đúng các kênh họ dùng, vào đúng thời điểm họ lên kế hoạch. Cùng ngân sách, hiệu quả khác biệt rõ rệt, không phải nhờ sáng tạo hơn, mà nhờ hiểu dữ liệu sâu hơn.

7.3.2. Hành trình số của du khách

Hành trình số của du khách (Digital Customer Journey - DCJ) không còn là chuỗi bước tuyến tính mà là một mạng lưới tương tác đa chiều, nơi du khách liên tục chuyển đổi giữa nhiều thiết bị, nền tảng và nguồn thông tin. Có thể khái quát thành bốn giai đoạn, mỗi giai đoạn là một trận địa truyền thông khác nhau. *(Xem Hình 7.2. Hành trình số của du khách và trận địa truyền thông tương ứng)*

Vòng lặp này là đặc trưng quan trọng nhất của truyền thông du lịch số, nội dung do du khách trước tạo ra ở giai đoạn chia sẻ chính là nguồn cảm hứng cho du khách sau ở giai đoạn đầu. Một chuyến đi được kể lại hay không chỉ kết thúc một hành trình mà khởi động nhiều hành trình mới. Nhiệm vụ của DMO là nhận diện những điểm chạm số quyết định trên vòng lặp ấy và bảo đảm thương hiệu hiện diện nhất quán ở mỗi điểm.

Mỗi giai đoạn đòi hỏi một loại nội dung và một mục tiêu khác nhau. Ở giai đoạn truyền cảm hứng, nội dung cần đẹp, giàu cảm xúc và dễ lan truyền, mục tiêu là khơi mong muốn, chưa phải bán. Ở giai đoạn tìm kiếm, du khách chuyển sang lý trí, cần thông tin đáng tin, đánh giá thực và câu trả lời rõ ràng cho các câu hỏi thực tế. Ở giai đoạn đặt dịch vụ, mọi rào cản phải được gỡ bỏ, quy trình đơn giản, minh bạch giá, nhiều lựa chọn thanh toán. Ở giai đoạn chia sẻ, điểm đến cần tạo điều kiện và động lực để du khách kể lại những khoảnh khắc đáng chụp, các hashtag, các cuộc thi ảnh. Sai lầm phổ biến là dồn toàn bộ nguồn lực vào một giai đoạn (thường là cảm hứng) mà bỏ quên các giai đoạn còn lại, khiến vòng lặp đứt gãy.



Hình 7.2. Hành trình số của du khách và trận địa truyền thông tương ứng

Nguồn: Đề xuất của tác giả. Điểm mấu chốt: giai đoạn "chia sẻ" của du khách này trở thành giai đoạn "truyền cảm hứng" cho du khách khác, khép hành trình thành một vòng lặp tự nuôi dưỡng.

Giai đoạn chia sẻ đáng được đầu tư đặc biệt vì nó có hiệu ứng nhân đôi, vừa củng cố ký ức và lòng trung thành của du khách hiện tại, vừa tạo nội dung khơi cảm hứng cho du khách tương lai. Thế nhưng đây lại là giai đoạn thường bị bỏ quên nhất, vì nó diễn ra sau khi du khách đã "mua" và rời đi. Điểm đến khôn ngoan thiết kế chủ động cho giai đoạn này, tạo những khoảnh khắc và không gian "đáng chia sẻ", nhắc nhở nhẹ nhàng về hashtag và kênh chính thức, duy trì kết nối sau chuyến đi qua email hay mạng xã hội và ghi nhận, khuếch đại nội dung du khách tạo ra. Mỗi du khách hài lòng được khích lệ chia sẻ trở thành một kênh truyền thông nhỏ và hàng nghìn kênh nhỏ như thế cộng lại thành sức mạnh mà không ngân sách quảng cáo nào sánh được. Một người xem video phố cổ Hội An lung linh đèn lồng trên TikTok (truyền cảm hứng), tìm thêm trên Google và đọc đánh giá TripAdvisor (tìm kiếm), đặt phòng qua Booking.com và vé máy bay qua ứng dụng (đặt dịch vụ), rồi trong chuyến đi quay lại chính khoảnh khắc thả hoa đăng và đăng lên Instagram (chia sẻ) và video ấy lại trở thành nguồn cảm hứng cho hàng nghìn người khác. Cả vòng lặp diễn ra gần như trọn vẹn trên môi trường số.

Hàm ý chiến lược của vòng lặp này là điểm đến cần "có mặt đúng lúc" ở mỗi giai đoạn, với đúng loại nội dung. Vắng mặt ở giai đoạn cảm hứng nghĩa là không lọt vào tầm ngắm, yếu ở giai đoạn tìm kiếm nghĩa là mất khách vào tay đối thủ có thông tin tốt hơn, ma sát ở giai đoạn đặt dịch vụ nghĩa là đánh rơi khách ở phút chót và bỏ quên giai đoạn chia sẻ nghĩa là bỏ lỡ cơ hội nhân đôi giá trị. Bản đồ hóa vòng lặp này cho từng phân khúc khách xem họ tìm cảm hứng ở đâu, tin nguồn nào, đặt dịch vụ qua kênh gì, chia sẻ trên nền tảng nào, là bước đầu tiên để thiết kế một chiến lược truyền thông số mạch lạc thay vì rải rác.

7.3.3. Thương hiệu trên mạng xã hội

Mạng xã hội đã trở thành mặt trận trung tâm của truyền thông điểm đến, nơi phần lớn cảm hứng du lịch được khơi nguồn và cũng là nơi phần lớn ký ức du lịch được chia sẻ. Khác với truyền thông đại chúng truyền thống, truyền thông trên mạng xã hội không còn là quá trình truyền tải thông điệp một chiều mà là quá trình tương tác và đồng sáng tạo giữa điểm đến với du khách, cộng đồng và những người sáng tạo nội dung. Vì vậy, quản trị thương hiệu trên mạng xã hội đòi hỏi sự phối hợp của bốn năng lực cốt lõi.

Thứ nhất là năng lực sáng tạo nội dung, tức khả năng kể những câu chuyện hấp dẫn về điểm đến thông qua hình ảnh, video, trải nghiệm và các giá trị văn hóa bản địa. Nội dung không chỉ cần đẹp mà còn phải chân thực, giàu cảm xúc và phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng như TikTok, Instagram, YouTube hay Facebook. Trong môi trường số, khả năng kể chuyện (storytelling) thường tạo sức lan tỏa mạnh hơn các thông điệp quảng cáo trực tiếp. *Thứ hai* là năng lực lan tỏa nội dung, tức khả năng đưa thông điệp đến đúng nhóm công chúng thông qua sự kết hợp giữa các kênh sở hữu, quảng cáo trả phí, người ảnh hưởng, báo chí điện tử, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm và các nền tảng trí tuệ nhân tạo. Một nội dung chất lượng chỉ thực sự tạo ra giá trị khi được phân phối hiệu quả và tiếp cận đúng đối tượng vào đúng thời điểm. *Thứ ba* là năng lực tương tác và đồng sáng tạo với cộng đồng. Trong thời đại mạng xã hội, thương hiệu điểm đến không còn được xây dựng riêng bởi cơ quan quản lý du lịch mà còn được hình thành từ hàng triệu bài viết, hình ảnh, video, đánh giá và bình luận của du khách. Vì vậy, điểm đến cần chủ động khuyến khích nội dung do người dùng tạo ra, duy trì đối thoại với cộng đồng, hợp tác với người sáng tạo nội dung và

biến du khách thành những đại sứ thương hiệu tự nhiên. *Cuối cùng* là năng lực lắng nghe và quản trị danh tiếng, tức khả năng theo dõi các cuộc thảo luận trên môi trường số, phân tích cảm xúc của công chúng, phát hiện sớm khủng hoảng truyền thông và phản hồi kịp thời trước những thông tin sai lệch hoặc đánh giá tiêu cực. Đồng thời, dữ liệu thu thập được từ mạng xã hội cần được sử dụng để cải thiện chất lượng trải nghiệm và điều chỉnh chiến lược truyền thông.

Chiến lược đa nền tảng

Mỗi nền tảng có một ngôn ngữ và một công chúng riêng, TikTok và Instagram Reels cho nội dung ngắn khơi cảm hứng tức thì, YouTube cho nội dung dài chiều sâu, Facebook cho cộng đồng và thông tin, Pinterest cho giai đoạn lên kế hoạch. Chiến lược đa nền tảng hiệu quả không phát cùng một thông điệp lên mọi nơi, mà điều chỉnh cách kể chuyện theo đặc thù từng nền tảng trong khi giữ nguyên định vị cốt lõi để bảo đảm nhất quán. Một điểm đến định vị "phiêu lưu" cần cùng tinh thần ấy trên mọi nền tảng, nhưng thể hiện khác nhau, video mạo hiểm dồn dập trên TikTok, phóng sự hành trình sâu trên YouTube.

Chiến lược truyền thông đa nền tảng cũng cần tính đến vòng đời và động lực của từng nền tảng. Các nền tảng mới nổi thường ưu ái nội dung sáng tạo và cho phạm vi tiếp cận tự nhiên cao, cơ hội cho những điểm đến nhanh nhạy bứt phá mà không cần ngân sách lớn. Các nền tảng trưởng thành thì cạnh tranh gay gắt hơn và ngày càng đòi hỏi chi trả để tiếp cận. Điểm đến khôn ngoan không dàn trải đều trên mọi nền tảng mà tập trung vào những nền tảng nơi công chúng mục tiêu của mình hiện diện và thử nghiệm sớm các nền tảng mới nổi phù hợp. Việc chạy theo mọi xu hướng nền tảng một cách thiếu chọn lọc chỉ làm loãng nguồn lực và thông điệp.

Chiến lược nội dung và quản trị cộng đồng

Chiến lược nội dung cân bằng giữa nội dung truyền cảm hứng (khơi mong muốn), nội dung thông tin (hỗ trợ quyết định) và nội dung tương tác (khơi đối thoại). Nội dung do người dùng tạo (UGC) nên được lồng vào dòng chảy chia sẻ lại ảnh và video của du khách vừa tạo nội dung đáng tin, vừa khích lệ cộng đồng đóng góp thêm. Quản trị cộng đồng như trả lời bình luận, xử lý phản hồi, khơi đối thoại quan trọng ngang việc sản xuất nội dung, vì mạng xã hội là kênh hai chiều, một điểm đến im lặng trước bình luận đánh mất chính giá trị lớn nhất của nền tảng.

Một nguyên tắc nội dung quan trọng là quy tắc "cho trước khi nhận", nội dung tạo giá trị thực cho người xem thấy cảm hứng, thông tin hữu ích, sự giải trí trước khi mong đợi họ hành động. Nội dung chỉ tập trung vào bán hàng nhanh chóng làm người theo dõi mệt mỏi và rời bỏ. Ngược lại, một điểm đến kiên trì tạo nội dung giá trị sẽ xây dựng được sự tin tưởng và gắn bó, để khi thời điểm quyết định đến, họ sẽ lựa chọn một cách tự nhiên. Điều này đòi hỏi tư duy dài hạn và sự nhất quán, đó là những phẩm chất khó hơn nhiều so với việc chạy một chiến dịch rầm rộ nhất thời.

Nhiều tổ chức du lịch quốc gia đã xây dựng các kênh nội dung được theo dõi như những kênh giải trí thực thụ, không phải kênh quảng cáo. Bằng cách kể những câu chuyện hấp dẫn về văn hóa, con người, ẩm thực và thiên nhiên với chất lượng sản xuất cao và nhịp đăng đều đặn, họ biến người theo dõi thành khán giả trung thành và biến điểm đến thành một thương hiệu truyền thông có sức hút riêng. Khi đó, mỗi nội dung mới không phải một lời chào hàng mà một món quà được mong đợi và sức mạnh thương hiệu tích lũy một cách tự nhiên.

Đo lường hiệu quả mạng xã hội

Đo lường hiệu quả truyền thông trên mạng xã hội không nên chỉ dừng ở các chỉ số bề mặt như lượt thích hay lượt xem Những chỉ số này cho biết nội dung có được chú ý hay không, nhưng chưa phản ánh đầy đủ mức độ quan tâm thực sự của công chúng. Thay vào đó, cần chú trọng hơn đến các chỉ số có ý nghĩa sâu hơn như số lượng bình luận, lượt chia sẻ, lượt lưu lại sắc thái cảm xúc đối với thương hiệu điểm đến và khả năng chuyển hóa thành ý định hoặc hành vi du lịch. Một video đạt hàng triệu lượt xem nhưng không tạo ra sự quan tâm thực tế có thể có giá trị thấp hơn một video chỉ đạt vài trăm nghìn lượt xem nhưng khiến nhiều người đặt câu hỏi như "đi thế nào?", "chi phí bao nhiêu?", "nên đi mùa nào?" hoặc "đặt tour ở đâu?". Vì vậy, đo lường đúng không chỉ là ghi nhận nội dung được nhìn thấy bao nhiêu lần, mà là đánh giá nội dung đó có tạo ra quan tâm, niềm tin và hành động cụ thể hay không. Đây là điều kiện quan trọng để điểm đến phân bổ nguồn lực truyền thông một cách hiệu quả và khôn ngoan hơn.

Những cơn sốt như "đảo ngọc", "tiểu Maldives" hay các "tọa độ sống ảo" trên mạng xã hội Việt Nam cho thấy cả cơ hội và rủi ro của truyền thông số đối với điểm đến. Một địa điểm có thể trở nên nổi tiếng rất nhanh nhờ các hình ảnh check-in lan truyền, từ đó thu hút một lượng lớn du khách trong thời gian ngắn. Tuy nhiên, nếu hạ tầng, dịch vụ, vệ sinh, giao thông và khả năng quản lý dòng khách không theo kịp, sự quan tâm ban đầu có thể nhanh chóng chuyển thành thất vọng.

Khi trải nghiệm thực tế không tương xứng với hình ảnh trên mạng, du khách dễ đưa ra những đánh giá tiêu cực như "đẹp trên ảnh, tệ ngoài đời". Những phản hồi này có thể lan truyền nhanh không kém các hình ảnh quảng bá ban đầu và làm tổn

hại đến hình ảnh điểm đến. Vì vậy, độ phủ trên mạng xã hội chỉ tạo ra giá trị bền vững khi điểm đến có đủ năng lực vận hành để biến sự tò mò của người xem thành trải nghiệm hài lòng, truyền miệng tích cực và sự ủng hộ thực sự.

7.3.4. Nội dung, tìm kiếm và người ảnh hưởng

Trung tâm nội dung và tối ưu hóa tìm kiếm (SEO) là nền tảng quan trọng để xây dựng hiện diện số dài hạn cho điểm đến. Khác với các video lan truyền trên mạng xã hội, vốn có thể tạo sự chú ý rất nhanh nhưng thường chỉ tồn tại trong thời gian ngắn, nội dung được đầu tư bài bản và tối ưu tốt có khả năng tiếp tục thu hút người đọc trong nhiều năm.

Vì vậy, dù không hào nhoáng như một chiến dịch viral, một hệ thống nội dung chất lượng - chẳng hạn các bài viết hướng dẫn du lịch, lịch trình gợi ý, thông tin mùa vụ, bản đồ trải nghiệm, câu chuyện văn hóa và câu hỏi thường gặp - có thể trở thành tài sản số bền vững của điểm đến. Đây là kênh giúp du khách tìm thấy thông tin đáng tin cậy đúng lúc họ đang có nhu cầu, từ đó hỗ trợ quá trình ra quyết định và chuyển đổi sự quan tâm thành hành vi du lịch thực tế.

Ý định tìm kiếm và cụm chủ đề

Chiến lược nội dung hiện đại cần xuất phát từ ý định tìm kiếm (search intent) của du khách, tức là họ thực sự gõ gì vào ô tìm kiếm, ở giai đoạn nào của hành trình ra quyết định. Một người ở giai đoạn cảm hứng tìm "nơi nào đẹp để đi mùa thu", một người chuẩn bị bắt đầu hành trình thì lại tìm "cách di chuyển từ sân bay về trung tâm". Vì vậy, nội dung không nên được xây dựng thành các bài viết rời rạc chỉ để chạy theo từ khóa. Thay vào

đó, điểm đến cần tổ chức nội dung theo các cụm chủ đề (topic cluster). Mỗi cụm có một trang trụ cột bao quát một chủ đề lớn, sau đó liên kết tới nhiều trang chi tiết. Cách tổ chức này giúp du khách tìm thông tin thuận tiện hơn, đồng thời giúp Google nhận diện trang web của điểm đến như một nguồn thông tin đầy đủ và đáng tin cậy về chủ đề liên quan.

Sức mạnh của cách tiếp cận cụm chủ đề nằm ở chỗ nó phục vụ cùng lúc du khách ở nhiều giai đoạn khác nhau trong hành trình ra quyết định, đồng thời xây dựng thẩm quyền tìm kiếm một cách hệ thống. Thay vì viết những bài rời rạc chạy theo từ khóa, điểm đến xây một kiến trúc nội dung phản ánh chính cách du khách suy nghĩ và tìm kiếm. Khi một du khách tìm thông tin và liên tục thấy điểm đến xuất hiện với nội dung hữu ích ở mọi câu hỏi thì niềm tin và sự quen thuộc được vun đắp dần. Đây là một dạng truyền thông âm thầm nhưng bền bỉ, khác hẳn sự bùng nổ chóng vánh của nội dung lan truyền trên mạng xã hội.

SEO địa phương và tối ưu cho AI

SEO địa phương giúp điểm đến xuất hiện đúng lúc du khách tìm kiếm thông tin theo vị trí, chẳng hạn như "quán ngon gần đây", "khách sạn gần trung tâm", "điểm tham quan gần tôi" hoặc "cách đi từ sân bay về thành phố". Đây là phần rất quan trọng của hiện diện số, vì nhiều quyết định của du khách được đưa ra ngay tại chỗ, trên bản đồ số hoặc kết quả tìm kiếm địa phương.

Trong kỷ nguyên trợ lý AI và công cụ tìm kiếm tạo sinh, SEO không chỉ còn là tối ưu để xuất hiện trên Google, mà còn là tối ưu để điểm đến được các hệ thống AI nhận diện, trích xuất và giới thiệu. Khi du khách hỏi "nên đi đâu cuối tuần này?", "ở đâu có trải nghiệm văn hóa bản địa?" hoặc "quán ăn nào đáng thử gần đây?", điểm đến chỉ có cơ hội xuất hiện trong câu trả lời nếu dữ

liệu số của nó đầy đủ, nhất quán, cập nhật và có cấu trúc rõ ràng. Nói cách khác, khả năng được tìm thấy trong môi trường AI bắt đầu từ chất lượng dữ liệu số.

Có thể hình dung hai nhà hàng có chất lượng tương đương trên cùng một phố ẩm thực. Nhà hàng thứ nhất có hồ sơ số đầy đủ thông tin cập nhật trên bản đồ, thực đơn, giờ mở cửa, hàng trăm đánh giá và ảnh. Nhà hàng thứ hai gần như vô hình trên môi trường số. Khi một du khách hỏi điện thoại "quán ngon gần đây", chỉ nhà hàng thứ nhất xuất hiện và giành trọn lượng khách hàng số. Trong bối cảnh đó, khả năng được máy móc "nhìn thấy", hiểu và đề xuất trở thành một lợi thế cạnh tranh quan trọng.

Chiến lược nội dung dài hạn còn khác biệt với nội dung mạng xã hội ở tính "tài sản". Một bài đăng mạng xã hội có thể thu hút sự chú ý trong vài ngày rồi nhanh chóng trôi khỏi dòng thời gian. Ngược lại, một trang nội dung SEO chất lượng có thể tiếp tục thu hút du khách, trả lời các câu hỏi lặp lại của thị trường và bồi đắp thẩm quyền số cho điểm đến trong nhiều năm. Vì thế, điểm đến không nên chỉ chạy theo sự chú ý tức thời của các nội dung lan truyền, mà cần đầu tư song song vào nền tảng nội dung bền vững. Sự kết hợp giữa nội dung ngắn hạn có khả năng tạo "bùng nổ" (viral, ngắn hạn) và nội dung dài hạn có khả năng "tích lũy" (SEO, dài hạn) sẽ giup hệ thống truyền thông điểm đến vừa có sức lan toả nhanh, vừa có chiều sâu và độ bền.

Tiếp thị qua người ảnh hưởng

Tiếp thị qua người ảnh hưởng trong du lịch hiện nay không còn là việc lựa chọn người có nhiều người theo dõi nhất, mà cần được phân tích theo nhiều tầng khác nhau. Người nổi tiếng có thể tạo độ phủ lớn trong thời gian ngắn, nhưng thường có chi

phí cao và mức độ tin cậy không phải lúc nào cũng tương xứng. Người ảnh hưởng vi mô (*micro-influencer*) có lượng người theo dõi nhỏ hơn, nhưng thường sở hữu cộng đồng gắn kết hơn, mức độ tương tác sâu hơn và tiếng nói đáng tin cậy hơn trong một nhóm thị trường cụ thể. Trong khi đó, các nhà sáng tạo nội dung du lịch chuyên nghiệp có khả năng sản xuất nội dung chất lượng, kể chuyện tốt và tạo ra giá trị truyền thông dài hạn hơn so với một bài đăng quảng cáo đơn lẻ.

Vì vậy, hiệu quả của tiếp thị qua người ảnh hưởng không nên chỉ được đo bằng số lượt tiếp cận, lượt xem hay lượt thích. Những chỉ số quan trọng hơn là chất lượng tương tác, mức độ phù hợp giữa người ảnh hưởng với định vị thương hiệu điểm đến, khả năng tạo niềm tin và tác động thực tế đến ý định du lịch. Một người có hàng triệu người theo dõi nhưng khán giả không quan tâm đến du lịch, hoặc phong cách cá nhân không phù hợp với hình ảnh điểm đến, có thể tạo ra độ phủ lớn nhưng ít giá trị. Ngược lại, một nhà sáng tạo nội dung chuyên về du lịch bền vững, dù chỉ có vài chục nghìn người theo dõi, có thể tiếp cận đúng nhóm khách mà một điểm đến sinh thái đang muốn thu hút.

Chìa khóa của chiến lược này là sự phù hợp, tính xác thực và quan hệ hợp tác dài hạn. Một người ảnh hưởng có lượng theo dõi khổng lồ nhưng khán giả không quan tâm du lịch, hoặc phong cách trái với định vị điểm đến, sẽ tạo độ phủ vô nghĩa. Ngược lại, một nhà sáng tạo nội dung chuyên về du lịch bền vững, dù chỉ vài chục nghìn người theo dõi, có thể mang lại đúng nhóm khách mà một điểm đến sinh thái mong muốn. Xu hướng hiện nay còn nghiêng về quan hệ đối tác dài hạn thay vì giao dịch một lần, vì một người ảnh hưởng gắn bó thật với điểm đến sẽ kể câu chuyện đáng tin hơn nhiều một hợp đồng quảng cáo lộ liễu.

Nhiều điểm đến ít tên tuổi đã bứt phá nhờ chiến lược người ảnh hưởng vi mô thay vì đổ tiền vào ngôi sao. Thay vì mời một siêu sao đăng một bài triệu view rồi chìm nghỉm, họ mời hàng chục nhà sáng tạo nội dung du lịch có 10.000 – 100.000 người theo dõi trải nghiệm thật và kể chuyện thật. Kết quả là một dòng chảy nội dung đáng tin, đa dạng góc nhìn, phủ đúng các cộng đồng ngách với chi phí thấp hơn và độ tin cậy cao hơn hẳn một chiến dịch ngôi sao đơn lẻ.

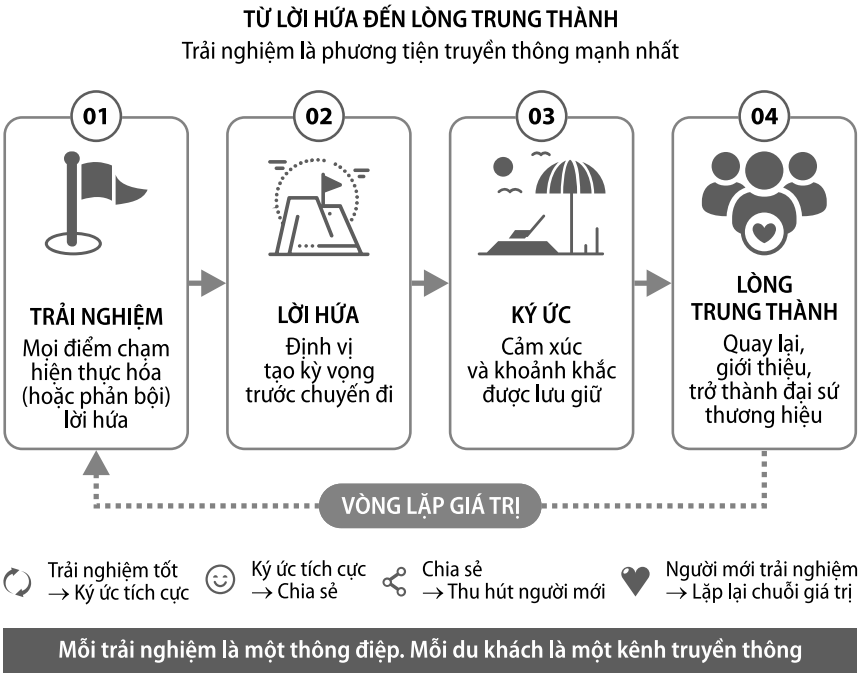
7.4. TRUYỀN THÔNG TRẢI NGHIỆM VÀ THIẾT KẾ ĐIỂM CHẠM

Trong nền kinh tế trải nghiệm, phương tiện truyền thông mạnh nhất không phải quảng cáo mà là chính trải nghiệm của du khách. Đây là một trong những luận điểm trung tâm và cũng là điểm nối quan trọng nhất giữa truyền thông với toàn bộ hệ sinh thái điểm đến. Trải nghiệm được tạo bởi mọi chủ thể, không chỉ bộ phận truyền thông, nên trách nhiệm truyền thông thực chất thuộc về cả điểm đến. Truyền thông trải nghiệm vận hành qua một chuỗi chuyển hóa lời hứa thương hiệu tạo kỳ vọng, trải nghiệm thương hiệu hiện thực hóa (hoặc phản bội) lời hứa ấy, ký ức thương hiệu lưu giữ trải nghiệm và lòng trung thành là kết quả khi ký ức đủ tích cực để dẫn tới quay lại và giới thiệu.

Lời hứa thương hiệu (brand promise) là điểm khởi đầu, những gì định vị và truyền thông cam kết với du khách trước khi họ đến. Lời hứa tạo kỳ vọng và kỳ vọng ấy trở thành thước đo mà mọi trải nghiệm thực tế được đối chiếu. Một lời hứa quá lớn so với thực tế sẽ dẫn tới thất vọng, một lời hứa được vượt qua sẽ tạo bất ngờ thú vị. Nghệ thuật quản trị nằm ở việc đặt lời hứa đúng tầm và bảo đảm trải nghiệm giữ được nó. *(Xem Hình 7.3. Chuỗi chuyển hóa của truyền thông trải nghiệm)*

Trải nghiệm thương hiệu (brand experience) là nơi lời hứa được kiểm chứng, tổng hòa của mọi điểm chạm giác quan, cảm xúc, hành vi và trí tuệ trong suốt hành trình. Ký ức thương hiệu (brand memory) là thứ còn lại sau khi chuyến đi kết thúc và theo quy luật Đỉnh-Kết thúc, ký ức ấy không phải trung bình cộng của mọi khoảnh khắc mà bị chi phối bởi đỉnh cảm xúc và đoạn kết. Lòng trung thành (brand loyalty) với quay lại và giới thiệu, là kết quả cuối cùng và cũng là dạng truyền thông mạnh nhất để một du khách trung thành trở thành đại sứ tự nguyện của thương hiệu.

Chuỗi này giải thích vì sao nhiều điểm đến "quảng bá tốt nhưng không giữ được khách". Một chiến dịch hấp dẫn tạo lời hứa lớn, kéo du khách đến, nhưng nếu trải nghiệm thực không xứng (dịch vụ kém, chặt chém, ô nhiễm) thì ký ức đọng lại là tiêu cực và du khách không chỉ không quay lại mà còn lan truyền sự thất vọng. Ngược lại, một điểm đến truyền thông khiêm tốn nhưng mang lại trải nghiệm vượt mong đợi sẽ tích lũy được lòng trung thành và một đội quân đại sứ tự nguyện. Truyền thông khơi mào, nhưng trải nghiệm mới quyết định số phận thương hiệu. Công cụ để quản trị chuỗi ấy là bản đồ hành trình khách hàng (Customer Journey Mapping) vẽ lại toàn bộ điểm chạm trước, trong và sau chuyến đi để phát hiện nơi trải nghiệm vượt mong đợi và nơi nó đứt gãy.



Hình 7.3. Chuỗi chuyển hóa của truyền thông trải nghiệm

Nguồn: Đề xuất của tác giả.

7.4.1. Thiết kế hành trình du khách

Hành trình du khách thường trải qua ba giai đoạn chính: trước chuyến đi, trong chuyến đi và sau chuyến đi. Mỗi giai đoạn có những điểm chạm riêng và đều ảnh hưởng đến cách du khách cảm nhận về điểm đến. Trước chuyến đi, du khách tiếp xúc với các điểm chạm số như trang web, mạng xã hội, đánh giá trực tuyến, nội dung quảng bá và nền tảng đặt dịch vụ. Đây là giai đoạn hình thành kỳ vọng và cũng là nơi "lời hứa thương hiệu" bắt đầu được tạo ra. Trong chuyến đi, lời hứa đó được kiểm chứng qua các điểm chạm thực tế như sân bay, phương tiện di chuyển, khách sạn, điểm tham quan, nhà hàng, hướng dẫn viên, cư dân địa phương và chất lượng dịch vụ. Sau chuyến đi, trải nghiệm tiếp tục tồn tại dưới dạng ký ức, đánh giá, chia sẻ và ý định quay lại. Đây là giai đoạn trải nghiệm được kết tinh thành câu chuyện mà du khách kể lại cho người khác.

Bản đồ hành trình khách hàng (Customer Journey Mapping) là công cụ giúp điểm đến nhìn toàn bộ quá trình này một cách có hệ thống. Nó ghi lại không chỉ các điểm chạm mà còn phản ánh các cảm xúc của du khách tại mỗi điểm, họ háo hức ở đâu, bối rối ở đâu, thất vọng ở đâu và ấn tượng nhất ở đâu. Nhờ đó, bằng cách trực quan hóa toàn hành trình, bản đồ giúp phát hiện những khoảng cách giữa kỳ vọng và thực tế, giữa thông điệp truyền thông và trải nghiệm thật, hoặc giữa các điểm chạm do những chủ thể khác nhau cùng quản lý.

Giá trị của bản đồ hành trình là biến truyền thông từ việc quản lý các kênh rời rạc sang việc thiết kế một hành trình liền mạch. Nó phơi bày những "điểm đau" mà cách quản trị theo kênh thường bỏ sót, chẳng hạn sự đứt gãy giữa đặt phòng trực tuyến và nhận phòng thực tế, sự khó hiểu của hệ thống biển chỉ

dẫn, sự bất tiện trong thanh toán, hoặc cảm giác thiếu hỗ trợ khi du khách gặp vấn đề. Đồng thời, bản đồ hành trình cũng giúp nhận diện các cơ hội tạo ra "khoảnh khắc đỉnh cao" - những điểm chạm có khả năng để lại ấn tượng mạnh và định hình ký ức của du khách. Đặc biệt, bản đồ giúp xác định các "khoảnh khắc quyết định", những điểm chạm có sức ảnh hưởng lớn đến đánh giá tổng thể của du khách về điểm đến. Đây là cơ sở để điểm đến phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn, tập trung cải thiện các điểm chạm quan trọng thay vì dàn trải trên toàn bộ hành trình. Khi được thiết kế tốt, hành trình du khách không chỉ giúp giảm rủi ro thất vọng, mà còn tạo ra ký ức tích cực, truyền miệng tốt và ý định quay lại trong tương lai.

7.4.2. Thiết kế điểm chạm thương hiệu

Điểm chạm thương hiệu (touchpoint) là toàn bộ những thời điểm và không gian mà du khách tiếp xúc với điểm đến trong suốt hành trình. Các điểm chạm này cần được thiết kế và phối hợp nhất quán để cùng truyền tải một lời hứa thương hiệu thống nhất.

Điểm chạm vật lý là không gian, kiến trúc, biển chỉ dẫn, phương tiện, những thứ du khách tiếp xúc bằng giác quan. Một sân bay thiết kế đẹp và dễ định hướng đã bắt đầu kể câu chuyện thương hiệu ngay từ khoảnh khắc đầu tiên. Điểm chạm số là trang web, ứng dụng, mạng xã hội, trợ lý ảo, ngày càng là điểm chạm đầu tiên và cuối cùng của hành trình, cần liền mạch với thế giới vật lý.

Điểm chạm thông tin và truyền thông là toàn bộ các kênh mà qua đó du khách tiếp cận và tương tác với điểm đến trước, trong

và sau chuyến đi. Trang web, ứng dụng, OTA, mạng xã hội, công cụ tìm kiếm, báo chí, quảng cáo, PR, KOL/KOC, chatbot, trợ lý AI, bản đồ số, email hay SMS đều góp phần hình thành nhận thức, kỳ vọng và quyết định lựa chọn điểm đến. Đây thường là nhóm điểm chạm đầu tiên của hành trình, nơi truyền cảm hứng, cung cấp thông tin và hỗ trợ đặt dịch vụ, đồng thời cũng là điểm chạm cuối cùng khi du khách chia sẻ trải nghiệm, đánh giá và tạo nội dung trên môi trường số. Vì vậy, nhóm điểm chạm này không chỉ thu hút khách mà còn tạo ra hiệu ứng lan tỏa, nuôi dưỡng danh tiếng và ảnh hưởng đến quyết định của những du khách tiếp theo. Trong môi trường truyền thông hợp nhất, các kênh không còn hoạt động riêng lẻ mà cần được quản trị như một hệ thống thống nhất. Dù du khách tiếp cận điểm đến qua quảng cáo, mạng xã hội, AI hay trang web chính thức, mọi điểm chạm đều phải truyền tải cùng một bản sắc, cùng một lời hứa và cùng một câu chuyện thương hiệu để tạo nên trải nghiệm nhất quán ngay từ trước khi chuyến đi bắt đầu.

Điểm chạm con người, nhân viên phục vụ, hướng dẫn viên và đặc biệt là người dân địa phương, thường để lại ấn tượng sâu nhất, vì con người truyền tải cảm xúc theo cách công nghệ khó thay thế, một cử chỉ hiếu khách bất ngờ có thể trở thành ký ức đáng nhớ nhất của cả chuyến đi. Điểm chạm con người đáng được nhấn mạnh vì đây là nơi công nghệ khó thay thế nhất và cũng là nơi khác biệt hóa mạnh nhất. Trong một thế giới nơi mọi điểm đến đều có cảnh đẹp và dịch vụ tiện nghi, sự ấm áp và chân thành của con người trở thành lợi thế cạnh tranh khó sao chép. Điều này có hàm ý quản trị quan trọng để đầu tư vào đào tạo, đãi ngộ và văn hóa phục vụ của lực lượng tuyến đầu, cùng với việc nuôi dưỡng sự hiếu khách của cộng đồng cư dân, chính là đầu tư vào một kênh truyền thông mà không ngân sách quảng cáo nào mua được.

Các loại điểm chạm này cần được thiết kế một cách phối hợp, không rời rạc. Một hành trình lý tưởng chuyển tiếp mượt mà giữa các loại điểm chạm. Du khách tìm thông tin trên điểm chạm số, được đón tiếp ấm áp ở điểm chạm con người, di chuyển qua các không gian vật lý được thiết kế tốt và trải qua những khoảnh khắc cảm xúc được dàn dựng khéo léo. Sự đứt gãy giữa các loại, chẳng hạn một ứng dụng số hiện đại nhưng nhân viên thờ ơ, hay một không gian đẹp nhưng hệ thống thông tin lộn xộn, tạo ra cảm giác thiếu nhất quán làm tổn hại thương hiệu. Quản trị điểm chạm, vì thế, là nghệ thuật bảo đảm mọi loại điểm chạm cùng kể một câu chuyện thống nhất. Cảm xúc trải nghiệm của du khách là những khoảnh khắc được thiết kế để chạm tới trái tim, một nghi lễ chào đón, một bất ngờ nhỏ, một khung cảnh choáng ngợp tạo ra các đỉnh cảm xúc từ đó hình thành ký ức về hình ảnh. Một điểm đến hiểu điều này sẽ chủ động thiết kế các "đỉnh" cảm xúc và chăm chút đoạn kết của hành trình, thay vì rải nguồn lực đều khắp một cách vô định hướng.

7.4.3. Thiết kế dịch vụ và không gian biểu tượng

Thiết kế dịch vụ (service design) đưa tư duy điểm chạm vào chiều sâu vận hành. Nếu quản trị điểm chạm trả lời câu hỏi du khách tiếp xúc với thương hiệu ở đâu, thì thiết kế dịch vụ trả lời các điểm chạm đó được tổ chức và kết nối như thế nào để tạo nên một trải nghiệm liền mạch. Mục tiêu không phải là tối ưu từng điểm chạm riêng lẻ mà là điều phối toàn bộ hành trình để mỗi tương tác đều góp phần hiện thực hóa lời hứa thương hiệu.

Bản thiết kế dịch vụ và phục hồi dịch vụ

Bản thiết kế dịch vụ (service blueprint) phân biệt tiền trường (frontstage - những gì du khách thấy) và hậu trường (backstage

- những quy trình hỗ trợ ẩn), bảo đảm mọi khâu cùng phục vụ lời hứa thương hiệu. Một nụ cười của lễ tân (tiền trường) chỉ bền vững nếu được nâng đỡ bởi quy trình đào tạo và điều kiện làm việc tốt (hậu trường), một trải nghiệm liền mạch cho du khách thường ẩn giấu một hệ thống phối hợp phức tạp phía sau. Bản thiết kế giúp nhà quản trị nhìn thấy cả hệ thống, phát hiện những điểm mà một khâu hậu trường yếu kém sẽ làm sụp đổ trải nghiệm tiền trường.

Điều đáng lưu ý với điểm đến là ranh giới tiền trường - hậu trường phức tạp hơn nhiều so với một doanh nghiệp đơn lẻ, vì trải nghiệm du khách được tạo bởi vô số chủ thể không cùng một tổ chức, bao gồm hãng bay, sân bay, taxi, khách sạn, nhà hàng, điểm tham quan, cơ quan quản lý. Một bản thiết kế dịch vụ ở cấp điểm đến phải vẽ được cả mạng lưới liên tổ chức này và thách thức lớn nhất là phối hợp các chủ thể độc lập để không có "mắt xích yếu" nào phá vỡ trải nghiệm tổng thể. Đây chính là lý do quản trị trải nghiệm điểm đến đòi hỏi năng lực điều phối hệ sinh thái, không chỉ quản lý nội bộ.

Đặc biệt quan trọng là phục hồi dịch vụ (service recovery), cách một điểm đến xử lý sự cố thường để lại ấn tượng mạnh hơn cả khi mọi thứ suôn sẻ. Nghịch lý phục hồi dịch vụ cho thấy một khách hàng gặp sự cố nhưng được xử lý xuất sắc có thể trung thành hơn cả khách chưa từng gặp trục trặc, vì họ đã chứng kiến điểm đến thực sự quan tâm khi khó khăn xảy ra. Thiết kế sẵn các quy trình phục hồi, trao quyền cho nhân viên tuyến đầu xử lý linh hoạt, là một khoản đầu tư truyền thông ẩn nhưng có sức nặng lớn.

Hãy hình dung một du khách bị lỡ chuyến, mắc kẹt ở sân bay xa lạ, mệt mỏi và lo lắng. Nếu nhân viên điểm đến chủ động tiếp

cận, sắp xếp chỗ nghỉ, cung cấp thông tin rõ ràng và một chút quan tâm ấm áp, khoảnh khắc khủng hoảng ấy có thể biến thành ký ức đẹp nhất chuyến đi và một câu chuyện du khách kể đi kể lại. Ngược lại, sự thờ ơ trong đúng khoảnh khắc dễ tổn thương ấy có thể xóa sạch mọi ấn tượng tốt trước đó. Phục hồi dịch vụ, vì thế, không phải khâu vá lỗi mà là cơ hội truyền thông mạnh mẽ nhất, nơi thương hiệu chứng minh giá trị của mình bằng hành động, không bằng lời.

Chỉ dẫn, kiến tạo địa điểm và công trình biểu tượng

Ở tầng không gian, thiết kế đồ họa môi trường truyền thông thương hiệu đóng một vai trò quan trọng. Hệ thống chỉ dẫn tốt (wayfinding) không chỉ giúp du khách khỏi lạc mà còn truyền tải sự chu đáo và bản sắc của điểm đến. Một hệ thống biển báo đẹp, rõ ràng, đa ngôn ngữ nói lên rất nhiều về mức độ chuyên nghiệp và hiếu khách của điểm đến. Kiến tạo địa điểm (placemaking) biến những không gian vô danh thành nơi có hồn, có câu chuyện, nơi du khách muốn dừng lại và ghi nhớ. Bản sắc thị giác đô thị nhất quán từ màu sắc, phông chữ đến vật liệu và ánh sáng nhằm tạo nên một "cảm thức về nơi chốn" (sense of place) đặc trưng khó nhầm lẫn.

Các công trình biểu tượng (iconic landmark) là những điểm neo thị giác cho thương hiệu điểm đến. Trong thời đại mạng xã hội, những không gian này còn sinh ra "kinh tế check-in" và "kinh tế hình ảnh". Một công trình, một góc phố, một khung cảnh "đáng chụp" trở thành cỗ máy tạo UGC, mỗi bức ảnh du khách đăng lên là một mẩu quảng bá miễn phí. Kể chuyện bằng không gian (spatial storytelling), thiết kế để bản thân môi trường kể câu chuyện thương hiệu, là hình thái tinh vi nhất của truyền thông trải nghiệm và cũng là cầu nối trực tiếp sang chương tiếp theo về không gian và trải nghiệm điểm đến.

Tuy nhiên, kinh tế check-in cũng có mặt trái cần quản trị. Khi một địa điểm trở thành "tọa độ sống ảo", nó có thể bị quá tải, xuống cấp và mất đi chính sự chân thực đã làm nên sức hút ban đầu. Hiện tượng du khách chen chúc chỉ để chụp một bức ảnh rồi nhanh chóng rời đi cho thấy mặt trái của du lịch "sống ảo". Khi điểm đến chỉ được tiêu dùng như một phông nền hình ảnh, du khách có thể bỏ qua chiều sâu văn hóa, lịch sử và đời sống địa phương. Điều này không chỉ làm nghèo ý nghĩa của trải nghiệm du lịch, mà còn tạo áp lực lên không gian công cộng, môi trường và cộng đồng cư dân. Vì vậy, thiết kế không gian biểu tượng cần được thực hiện một cách khôn ngoan. Một điểm "đáng chụp" có thể giúp thu hút sự chú ý ban đầu, nhưng không nên là điểm kết thúc của trải nghiệm. Điều quan trọng hơn là sử dụng không gian biểu tượng như một cánh cửa dẫn du khách vào câu chuyện sâu hơn về lịch sử, văn hóa, con người và bản sắc của điểm đến. Khi đó, bức ảnh không chỉ là vật chứng của việc "đã đến", mà trở thành điểm khởi đầu cho một trải nghiệm có ý nghĩa hơn.

Kinh tế check-in đang làm thay đổi cách các điểm đến thiết kế và tổ chức không gian. Ngày nay, một công trình, tuyến phố hay hoạt động trải nghiệm không chỉ cần đẹp hoặc thuận tiện, mà còn cần có khả năng tạo ra những khoảnh khắc dễ ghi nhớ, dễ chụp ảnh và dễ chia sẻ. Cầu Vàng ở Bà Nà Hills với đôi bàn tay đá khổng lồ nâng dải cầu, được thiết kế như một khoảnh khắc "phải chụp" và hàng triệu bức ảnh du khách chia sẻ đã đưa hình ảnh ấy đi khắp thế giới nhanh và rẻ hơn mọi chiến dịch quảng cáo. Tương tự, phố cổ Hội An về đêm với hàng nghìn chiếc đèn lồng và tục thả hoa đăng trên sông Hoài đã trở thành một biểu tượng thị giác lan truyền toàn cầu. Không gian, khi được thiết kế để kể chuyện và để được chia sẻ, tự nó trở thành kênh truyền thông mạnh nhất.

Từ góc nhìn này, truyền thông trải nghiệm và thiết kế điểm chạm làm mờ ranh giới giữa "truyền thông" và "sản phẩm điểm đến". Không gian, dịch vụ, con người và các khoảnh khắc cảm xúc không chỉ là những gì du khách tiêu dung trong chuyến đi mà còn là những gì thương hiệu điểm đến tự biểu đạt. Vì vậy, có thể coi truyền thông, trải nghiệm và không gian là ba mặt của cùng một quá trình kiến tạo thương hiệu điểm đến.

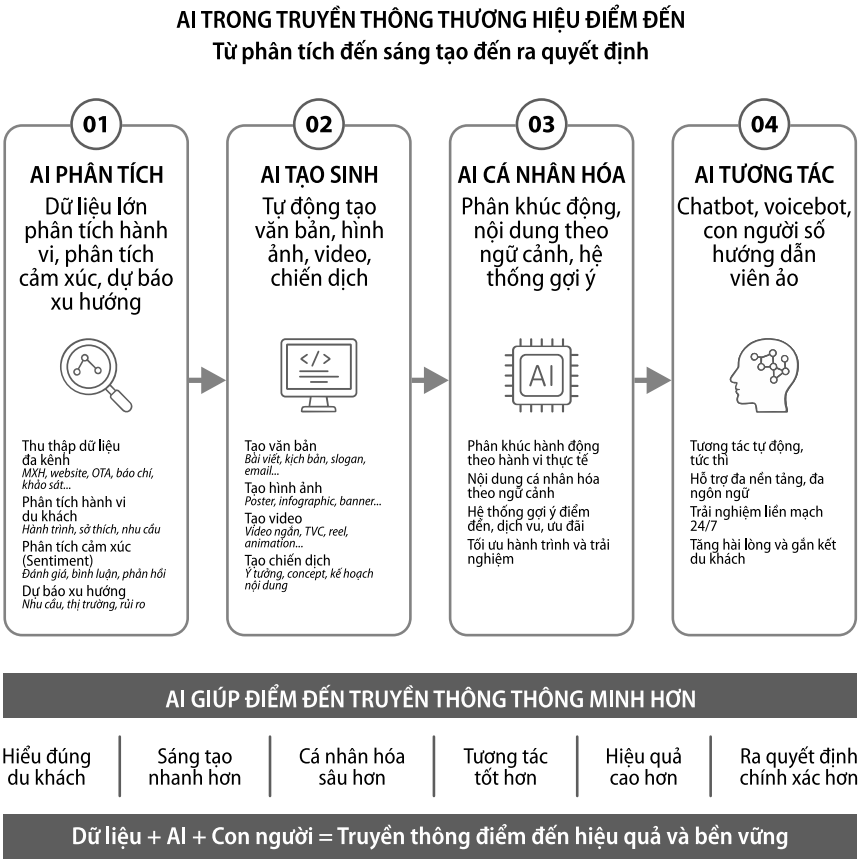
7.5. TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG TRUYỀN THÔNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Trí tuệ nhân tạo trong truyền thông điểm đến là việc ứng dụng học máy, xử lý ngôn ngữ tự nhiên, thị giác máy tính, học sâu và AI tạo sinh để nâng cao hiệu quả toàn bộ quá trình, từ nghiên cứu thị trường, sáng tạo nội dung, phân phối thông điệp đến đo lường và tối ưu hóa. Nếu Marketing 5.0 đặt ra tầm nhìn "công nghệ vì con người", thì AI chính là công cụ hiện thực hóa tầm nhìn ấy trong truyền thông, nó giúp điểm đến hiểu du khách sâu hơn, phục vụ họ phù hợp hơn và phản hồi họ nhanh hơn.

Điều quan trọng cần nhấn mạnh là AI trong truyền thông không thay thế con người mà mở rộng năng lực của con người. Nó xử lý được khối lượng dữ liệu và quy mô tương tác vượt xa khả năng của bất kỳ đội ngũ nào, nhưng những quyết định về giá trị, bản sắc và đạo đức vẫn thuộc về con người. Có thể chia AI trong truyền thông thành bốn nhóm chức năng, tạo thành một chu trình khép kín từ hiểu đến hành động đến học hỏi.

Cần lưu ý rằng ứng dụng AI trong truyền thông điểm đến có nhiều cấp độ trưởng thành. Ở cấp cơ bản, AI được dùng rời rạc cho từng tác vụ, một chatbot ở đây, một công cụ phân tích ở kia. Ở cấp cao hơn, các ứng dụng AI được tích hợp trên một nền dữ liệu chung, chia sẻ hiểu biết và củng cố lẫn nhau. Ở cấp cao nhất, AI trở thành lớp thông minh xuyên suốt toàn bộ hệ sinh thái truyền thông, vận hành gần như tự động và liên tục học hỏi. Hầu hết điểm đến hiện đang ở những nấc đầu của hành trình này và con đường phía trước, được phác họa qua bốn nhóm chức năng dưới đây, vừa là cơ hội vừa là thách thức năng lực lớn. *(Xem Hình 7.4. Bốn nhóm chức năng của AI trong truyền thông điểm đến)*

AI phân tích là nền của cả chu trình, thu thập và tích hợp dữ liệu từ nhiều nguồn (đặt phòng, mạng xã hội, tìm kiếm, cảm biến), phân tích hành vi để hiểu du khách di chuyển và quyết định ra sao và dự báo xu hướng để chuẩn bị nguồn lực. Phân tích cảm xúc khai phá văn bản và xử lý ngôn ngữ tự nhiên để phân loại tình cảm trong hàng triệu đánh giá và bài đăng, cho phép điểm đến lắng nghe mạng xã hội theo thời gian thực, phát hiện sớm cả cơ hội lẫn khủng hoảng.



Hình 7.4. Bốn nhóm chức năng của AI trong truyền thông điểm đến

Nguồn: Đề xuất của tác giả. Bốn nhóm vận hành như một chu trình: AI phân tích hiểu du khách, AI cá nhân hóa và tạo sinh tạo thông điệp phù hợp, AI tương tác phân phối và đối thoại, rồi dữ liệu mới lại nuôi vòng phân tích tiếp theo.

7.5.1. Phân tích dữ liệu và phân tích cảm xúc

Phân tích dữ liệu lớn cho phép điểm đến chuyển từ phán đoán kinh nghiệm sang quyết định dựa trên bằng chứng. Dữ liệu được thu thập từ nhiều nguồn, từ hệ thống đặt phòng, tìm kiếm, mạng xã hội, cảm biến giao thông, dữ liệu viễn thông, rồi tích hợp thành một bức tranh thống nhất về hành vi du khách. Họ đến từ đâu, ở lại bao lâu, di chuyển thế nào, chi tiêu vào đâu. Thách thức lớn nhất không phải thu thập mà là tích hợp. Dữ liệu thường nằm rải rác ở nhiều hệ thống, định dạng khác nhau, thuộc nhiều chủ thể khác nhau, chỉ khi được hợp nhất trên một nền tảng dữ liệu (Data Lake, CDP) thì mới sinh ra tri thức.

Đây cũng là nơi nhiều điểm đến, đặc biệt tại các thị trường mới nổi, gặp rào cản lớn nhất. Dữ liệu du lịch thường bị phân mảnh giữa các cơ quan, doanh nghiệp và nền tảng, với các vấn đề về quyền sở hữu, tiêu chuẩn và chia sẻ. Xây dựng một hạ tầng dữ liệu tích hợp, về cả công nghệ lẫn thể chế quản trị dữ liệu, vì thế trở thành điều kiện tiên quyết để khai thác sức mạnh của AI trong truyền thông. Không có nền dữ liệu tốt, mọi ứng dụng AI phía trên chỉ là những mảnh ghép rời rạc, kém hiệu quả. Trên nền dữ liệu ấy, phân tích hành vi giúp hiểu các mẫu hình di chuyển và quyết định, còn các mô hình dự báo có thể ước lượng nhu cầu theo mùa, phát hiện phân khúc mới nổi và cảnh báo suy giảm sớm. Ví dụ, phân tích dữ liệu tìm kiếm và đặt phòng có thể báo trước một thị trường nguồn đang tăng nhiệt nhiều tháng trước khi dòng khách thực sự đến, cho điểm đến thời gian chuẩn bị năng lực đón tiếp và điều chỉnh thông điệp.

Dự báo xu hướng còn giúp điểm đến chủ động thay vì bị động. Thay vì phản ứng sau khi một xu hướng du lịch đã bùng nổ (và cạnh tranh đã gay gắt), một điểm đến biết đọc tín hiệu sớm có

thể định vị mình vào một xu hướng đang lên trước các đối thủ. Phân tích dữ liệu, ở tầm chiến lược này, không chỉ tối ưu hoạt động truyền thông hiện tại mà định hình cả hướng phát triển sản phẩm và thương hiệu trong tương lai, biến truyền thông từ một chức năng thực thi thành một nguồn tri thức chiến lược.

Phân tích cảm xúc là một trong những ứng dụng giá trị nhất. Bằng khai phá văn bản và xử lý ngôn ngữ tự nhiên, hệ thống có thể quét hàng triệu đánh giá, bình luận và bài đăng để phân loại tình cảm (tích cực, tiêu cực, trung tính) và bóc tách chủ đề về du khách khen cảnh quan nhưng chê giao thông, thích ẩm thực nhưng phàn nàn về giá. Lắng nghe mạng xã hội (social listening) theo thời gian thực biến những tín hiệu rời rạc ấy thành tri thức có thể hành động, giúp điểm đến phản ứng trước khi một lời phàn nàn lẻ tẻ trở thành làn sóng. Đây là năng lực nền tảng cho cả quản trị danh tiếng lẫn hệ thần kinh số sẽ được bàn luận ở phần sau.

Hình dung một DMO theo dõi bảng phân tích cảm xúc và thấy tỷ lệ đề cập tiêu cực về "chặt chém giá" tại một khu chợ tăng vọt trong một tuần. Thay vì đợi đến khi làn sóng phàn nàn lan rộng và báo chí vào cuộc, họ có thể hành động ngay. Làm việc với ban quản lý chợ, niêm yết giá công khai và truyền thông về các thay đổi. Phân tích cảm xúc ở đây không chỉ đo lường mà trở thành hệ thống cảnh báo sớm, biến dữ liệu dư luận thành hành động quản trị kịp thời.

Sức mạnh của phân tích cảm xúc quy mô lớn là nó phát hiện được những tín hiệu mà khảo sát truyền thống bỏ lỡ. Khảo sát chỉ nắm được ý kiến của một mẫu nhỏ, tại một thời điểm, với những câu hỏi định sẵn. Phân tích hàng triệu đề cập tự nhiên trên mạng nắm được tiếng nói thật của du khách, liên tục, về những chủ đề chính họ chọn nêu ra, kể cả những vấn đề mà nhà

quản lý chưa từng nghĩ tới để hỏi. Đây là sự dịch chuyển từ "hỏi du khách nghĩ gì" sang "lắng nghe du khách đang thực sự nói gì" và nó thay đổi căn bản tốc độ cũng như chiều sâu của việc thấu hiểu thị trường.

7.5.2. Cá nhân hóa và hệ thống gợi ý

AI cá nhân hóa dịch thông điệp tới từng du khách qua phân khúc động (dynamic segmentation) thay vì vài nhóm cố định, hệ thống liên tục điều chỉnh phân nhóm theo hành vi thực. Nội dung được cá nhân hóa theo ngữ cảnh, cùng một điểm đến hiện ra khác nhau với người yêu di sản và người tìm phiêu lưu. Marketing theo ngữ cảnh (contextual marketing) còn tính đến thời gian, vị trí và thời tiết, gợi ý một quán cà phê ấm khi trời mưa, một điểm ngắm hoàng hôn khi trời quang. Điểm mạnh của cá nhân hóa là tăng độ liên quan và giảm nhiễu, du khách nhận đúng thứ họ quan tâm, không bị ngập trong thông tin không phù hợp. Điểm yếu tiềm ẩn là "bong bóng lọc", nếu chỉ đề xuất những gì du khách đã thích, hệ thống có thể thu hẹp trải nghiệm và bỏ lỡ những khám phá bất ngờ vốn là một phần sức hấp dẫn của du lịch. Cá nhân hóa tốt cân bằng giữa phù hợp và khám phá, giữa đáp ứng kỳ vọng và mở ra điều mới.

Cá nhân hóa hiệu quả nhất khi trải suốt hành trình, không chỉ ở một điểm chạm. Cùng một du khách có thể được nhận diện và phục vụ nhất quán từ quảng cáo đầu tiên, qua trang web, ứng dụng, đến các gợi ý tại chỗ và chăm sóc sau chuyến đi, mỗi bước xây trên hiểu biết tích lũy từ bước trước. Đây là lý tưởng của "hành trình cá nhân hóa liền mạch" và cũng là thách thức kỹ thuật lớn, đòi hỏi một nền tảng dữ liệu khách hàng thống nhất (CDP) kết nối mọi điểm chạm. Nhưng chính năng lực này, khi đạt được, tạo ra

một lợi thế cạnh tranh khó sao chép, du khách cảm thấy được thấu hiểu và cảm giác được thấu hiểu là nền tảng của lòng trung thành.

Hệ thống gợi ý thông minh (recommendation system) là hình thái cá nhân hóa quen thuộc nhất đề xuất điểm đến dựa trên lịch sử và sở thích, gợi ý lịch trình tối ưu theo thời gian và ngân sách, đề xuất dịch vụ phù hợp và điều chỉnh theo thời gian thực khi hoàn cảnh thay đổi. Chính các hệ thống này đang ngày càng định hình tập hợp cân nhắc của du khách, khiến việc điểm đến hiện diện đúng cách trong dữ liệu huấn luyện và hệ thống gợi ý trở thành một mặt trận cạnh tranh mới.

Hình dung hai du khách cùng mở một ứng dụng du lịch trong cùng một ngày. Người thứ nhất, có lịch sử tìm kiếm bảo tàng và di sản, được đề xuất tour phố cổ, lớp học thủ công truyền thống và nhà hàng đặc sản địa phương. Người thứ hai, thường lưu các bài về đời sống về đêm, nhận gợi ý quán bar rooftop, lễ hội âm nhạc và khu ẩm thực đường phố. Cùng một điểm đến, hai câu chuyện thương hiệu khác nhau, mỗi câu chuyện được cá nhân hóa để cộng hưởng với đúng người, đúng thời điểm. Đó là sức mạnh và cũng là trách nhiệm của cá nhân hóa bằng AI.

Hệ thống gợi ý cũng định hình lại chính khái niệm cạnh tranh giữa các điểm đến. Khi du khách ngày càng dựa vào các gợi ý tự động, từ ứng dụng du lịch, trợ lý AI, nền tảng đặt dịch vụ, thì việc lọt vào tập gợi ý trở thành một mặt trận sống còn. Một điểm đến có thể tuyệt vời nhưng nếu hệ thống gợi ý không bao giờ đề xuất nó, nó vẫn vô hình với phần lớn du khách. Điều này đặt ra những câu hỏi mới về công bằng và minh bạch của thuật toán và về việc làm sao các điểm đến nhỏ, mới, hoặc ít dữ liệu có thể cạnh tranh trong một thế giới nơi các gợi ý thường ưu ái những nơi đã nổi tiếng và giàu dữ liệu, một dạng "kẻ giàu càng giàu" trong không gian số.

7.5.3. Tạo sinh nội dung và trợ lý số

AI tạo sinh tự động hóa sáng tạo nội dung ở quy mô và tốc độ chưa từng có, sinh văn bản mô tả điểm đến đa ngôn ngữ, tạo hình ảnh và video quảng bá, dựng cả chiến dịch đa kênh. Ở tầng văn bản, AI có thể viết bài giới thiệu, mô tả điểm tham quan, chú thích mạng xã hội và trả lời câu hỏi thường gặp, dịch tức thì sang hàng chục ngôn ngữ, gỡ bỏ rào cản mà trước đây đòi hỏi cả một đội ngũ biên dịch. Ở tầng hình ảnh và video, AI tạo sinh có thể dựng ảnh minh họa, biên tập video ngắn, thậm chí tạo các phiên bản nội dung tùy biến cho từng nền tảng và từng phân khúc.

Tốc độ và quy mô này thay đổi căn bản kinh tế học của sản xuất nội dung. Trước đây, việc tạo nội dung chất lượng cho nhiều thị trường, nhiều ngôn ngữ, nhiều nền tảng là một rào cản tốn kém mà chỉ các điểm đến ngân sách lớn vượt qua được. Nay, một đội ngũ nhỏ được AI hỗ trợ có thể sản xuất khối lượng nội dung trước đây cần cả một bộ máy. Điều này vừa mở ra cơ hội bình đẳng hóa, vừa tạo nguy cơ bội thực nội dung khi ai cũng sản xuất được nhiều, sự khan hiếm chuyển từ khả năng sản xuất sang khả năng tạo nội dung thực sự đáng chú ý và chân thực. Điều này đặc biệt giá trị cho các điểm đến ngân sách hạn chế, vốn trước đây không đủ nguồn lực sản xuất nội dung phong phú. Nhưng nó cũng đặt ra câu hỏi về tính xác thực, bởi nội dung do máy tạo, dù đẹp, có nguy cơ đồng nhất và mất đi chất bản địa vốn làm nên sức hút của điểm đến. Ở tầng chiến dịch, AI có thể phối hợp tạo sinh với phân tích để tối ưu liên tục, thử nghiệm nhiều phiên bản thông điệp, đo phản hồi và tự điều chỉnh, nhưng vai trò định hướng bản sắc và bảo đảm tính chân thực vẫn thuộc về con người.

Một điểm đến nhỏ ở vùng sâu, trước đây chỉ có vài tấm ảnh và một trang thông tin sơ sài, nay có thể dùng AI tạo sinh để dựng một thư viện nội dung phong phú, bài mô tả đa ngôn ngữ, video

giới thiệu, chú thích mạng xã hội hằng ngày, tất cả với chi phí và nhân lực tối thiểu. Đây là sự dân chủ hóa năng lực truyền thông, giúp các điểm đến yếu thế cạnh tranh sòng phẳng hơn về mặt hiện diện. Nhưng ranh giới then chốt là AI nên khuếch đại câu chuyện thật của điểm đến, không thay thế nó bằng những hình ảnh đẹp nhưng vô hồn và giống hệt mọi nơi khác.

AI tương tác qua chatbot, voicebot, con người số (digital human), hướng dẫn viên ảo để biến truyền thông thành đối thoại luôn sẵn sàng, đa ngôn ngữ, suốt ngày đêm. Chatbot xử lý câu hỏi văn bản, dẫn dắt du khách từ gợi ý đến đặt dịch vụ. Voicebot mở rộng sang tương tác bằng giọng nói, tiện lợi khi du khách đang di chuyển. Con người số, những nhân vật ảo có gương mặt và giọng nói, đang mở ra hình thái đại sứ thương hiệu mới, tồn tại hoàn toàn trong không gian số và có thể hiện diện đồng thời ở nhiều nơi. Hướng dẫn viên ảo có thể kể chuyện tại chỗ theo thời gian thực, nhận diện điểm tham quan qua camera và cung cấp thông tin đa ngôn ngữ, gỡ rào cản mà hướng dẫn viên truyền thống khó vượt qua. Giá trị của AI tương tác không chỉ ở sự tiện lợi mà ở khả năng mở rộng quy mô của sự chăm sóc cá nhân. Trước đây, chỉ du khách hạng sang mới được một trợ lý riêng tư vấn tận tình. Ngày nay, một chatbot đủ tốt có thể mang lại cảm giác được phục vụ cá nhân cho hàng triệu du khách cùng lúc, mỗi người theo ngôn ngữ và nhu cầu riêng. Tuy vậy, ranh giới cần giữ là sự minh bạch, du khách nên biết khi nào họ đang nói chuyện với máy và luôn có lối chuyển sang người thật khi cần, đặc biệt trong các tình huống nhạy cảm hoặc khẩn cấp. AI tương tác bổ sung cho con người, không xóa bỏ nhu cầu về sự chạm đến của con người trong những khoảnh khắc quan trọng.

Một số điểm đến đã thử nghiệm "con người số" làm đại sứ ảo, những nhân vật được tạo bằng AI, có gương mặt, giọng nói và

câu chuyện riêng, xuất hiện trên mạng xã hội và trong ứng dụng để chào đón, tư vấn và kể chuyện. Ưu điểm là chúng hiện diện liên tục, đa ngôn ngữ và có thể được thiết kế để hiện thân cho tính cách thương hiệu. Nhưng chúng cũng gợi lên câu hỏi về tính chân thực rằng "liệu du khách có thực sự gắn bó với một nhân vật họ biết là không có thật?". Câu trả lời có lẽ nằm ở việc dùng con người số như một công cụ tiện ích và sáng tạo, chứ không phải để thay thế những kết nối con người đích thực vốn là linh hồn của trải nghiệm du lịch. Nhiều điểm đến đã triển khai trợ lý ảo đa ngôn ngữ trả lời du khách 24/7, từ gợi ý lịch trình đến cảnh báo thời tiết. Đằng sau giao diện đối thoại đơn giản ấy là cả chu trình bốn nhóm AI. Phân tích để hiểu ý định câu hỏi, cá nhân hóa để đề xuất phù hợp hồ sơ khách, tạo sinh để soạn câu trả lời tự nhiên và tương tác để duy trì hội thoại. Mỗi cuộc trò chuyện lại tạo ra dữ liệu mới nuôi vòng phân tích tiếp theo, biến mỗi lần hỏi đáp thành một điểm chạm truyền thông đồng thời là một điểm thu thập tri thức.

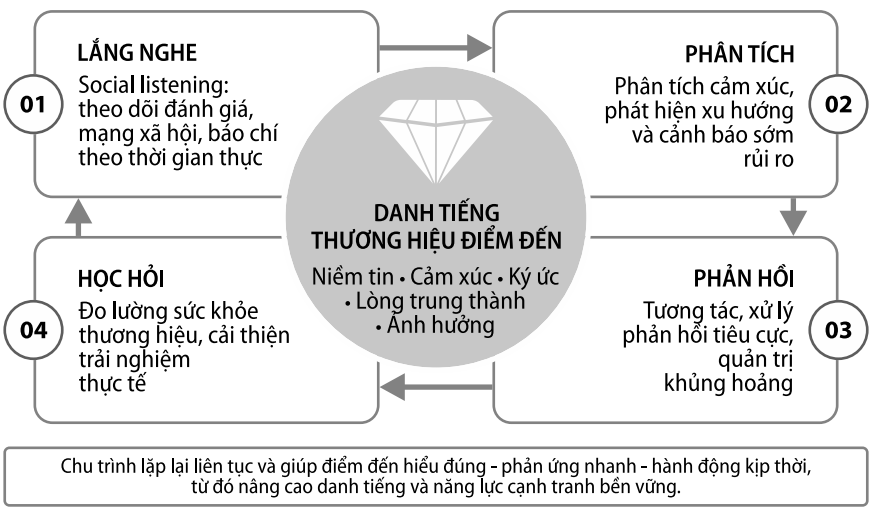
Tổng hợp lại, bốn nhóm chức năng AI không hoạt động độc lập mà tạo thành một vòng tuần hoàn giá trị, phân tích sinh ra hiểu biết, hiểu biết dẫn dắt cá nhân hóa, cá nhân hóa định hình nội dung tạo sinh, nội dung được phân phối qua các kênh tương tác và mọi tương tác lại sinh ra dữ liệu mới cho vòng phân tích kế tiếp. Chính tính tuần hoàn và tự cải thiện này là điều làm AI khác biệt với các công cụ truyền thông trước đây, nó không chỉ thực thi mà học hỏi và tối ưu liên tục. Nhưng cũng chính vì thế, nó đặt ra những câu hỏi quản trị mới mà khung pháp lý và đạo đức chưa theo kịp.

Việc AI ngày càng trung gian hóa quan hệ giữa điểm đến và du khách đặt ra những câu hỏi quản trị chưa có lời đáp hệ thống. Khi nội dung do AI tạo sinh và trải nghiệm do AI cá nhân hóa lan

rộng, đâu là ranh giới giữa hiệu quả và đánh mất tính xác thực, yếu tố cốt lõi của thương hiệu điểm đến? Ai chịu trách nhiệm khi AI "bịa" thông tin sai về một điểm đến? Và làm sao bảo đảm cá nhân hóa không trở thành thao túng? Đây là những khoảng trống đạo đức và quản trị mà nghiên cứu thương hiệu điểm đến trong kỷ nguyên AI cần khẩn trương trả lời.

7.6. QUẢN TRỊ CỘNG ĐỒNG VÀ DANH TIẾNG THƯƠNG HIỆU

Trong thời đại mà mỗi du khách là một kênh truyền thông, danh tiếng của điểm đến được hình thành từ sự tích lũy từ vô số đánh giá, hình ảnh, video và trải nghiệm được chia sẻ. Quản trị danh tiếng, vì thế, không còn là việc phát thông cáo mà là năng lực lắng nghe xã hội, xây dựng cộng đồng, xử lý khủng hoảng và điều phối các chủ thể để giữ tính nhất quán của thương hiệu. Đây là sự chuyển dịch từ tư duy «kiểm soát thông điệp» sang tư duy «quản trị quan hệ». Điểm đến không thể kiểm soát những gì người khác nói, nhưng có thể ảnh hưởng đến nó bằng cách lắng nghe chân thành, phản hồi kịp thời và không ngừng cải thiện trải nghiệm thực. Có thể hình dung công việc này như một chu trình liên tục gồm bốn khâu (lắng nghe, phân tích, phản hồi, học hỏi) vận hành không nghỉ, mỗi vòng lặp lại nuôi vòng tiếp theo.



Hình 7.5. Chu trình quản trị danh tiếng thương hiệu điểm đến

Nguồn: Đề xuất của tác giả. Chu trình khép kín: mỗi khủng hoảng và mỗi phản hồi đều là dữ liệu để cải thiện trải nghiệm – quản trị danh tiếng bền vững là quản trị chất lượng thực tế, không chỉ quản trị hình ảnh.

7.6.1. Xây dựng và gắn kết cộng đồng thương hiệu

Cộng đồng thương hiệu điểm đến gồm nhiều lớp, du khách đã đến và yêu mến, cư dân địa phương tự hào về điểm đến, doanh nghiệp trong hệ sinh thái và những người hâm mộ từ xa chưa từng đặt chân đến nhưng đã gắn bó với điểm đến qua nội dung được tiếp cận. Xây dựng cộng đồng bắt đầu từ việc trao cho họ một bản sắc chung để thuộc về, những dịp để tương tác và sự ghi nhận khi họ đóng góp. Một du khách được DMO chia sẻ lại bức ảnh của mình, một cư dân được mời kể câu chuyện địa phương, những cử chỉ nhỏ ấy chuyển hóa quan hệ từ giao dịch sang gắn bó.

Xây dựng cộng đồng là quá trình dài hạn, đòi hỏi đầu tư liên tục thay vì các chiến dịch ngắn hạn. Bước đầu là xác định cộng đồng mục tiêu, khách nội địa hay quốc tế, gia đình hay người trẻ, du mục số, người yêu thiên nhiên, người đam mê ẩm thực, nhà sáng tạo nội dung, vì mỗi nhóm có nhu cầu và động cơ khác nhau, cần chiến lược riêng. Một cộng đồng những người làm việc từ xa quan tâm đến hạ tầng làm việc, chi phí sinh hoạt và mạng lưới kết nối, một cộng đồng yêu di sản quan tâm đến chiều sâu văn hóa và tính xác thực. Sau khi xác định, điểm đến cần tạo không gian tương tác (nhóm, sự kiện, nền tảng), sản xuất nội dung phù hợp từng nhóm và duy trì đối thoại đều đặn.

Cư dân địa phương là nhóm cộng đồng thường bị bỏ quên nhưng có sức nặng đặc biệt. Khi người dân tự hào về nơi mình sống, sự hiếu khách của họ trở thành điểm chạm truyền thông chân thực nhất mà không quảng cáo nào mua được. Ngược lại, khi du lịch phát triển thiếu kiểm soát và cư dân cảm thấy bị lấn át (hiện tượng "quá tải du lịch"), chính họ có thể trở thành tiếng nói phản đối làm tổn hại hình ảnh điểm đến. Vì thế, xây dựng cộng đồng thương hiệu phải bắt đầu từ chính người dân, biến

họ thành đối tác và người thụ hưởng, biến họ thành các đại sứ thương hiệu mà không phải nạn nhân của tăng trưởng du lịch.

Bên cạnh cư dân, nhóm du khách đã đến và yêu mến là hạt nhân của cộng đồng thương hiệu. Đây là những người có trải nghiệm thực, có tình cảm gắn bó và sẵn lòng chia sẻ. Nuôi dưỡng nhóm này qua các chương trình duy trì kết nối sau chuyến đi, các câu lạc bộ người hâm mộ, các đặc quyền cho khách quay lại, chuyển hóa một giao dịch một lần thành một quan hệ lâu dài. Mỗi du khách được chuyển từ "người đã đến" thành "người thuộc về" là một kênh truyền thông tự nguyện, đáng tin và bền vững. Trong kinh tế học thương hiệu, chi phí giữ một khách cũ và biến họ thành người ủng hộ thường thấp hơn nhiều so với thu hút một khách mới hoàn toàn, đồng thời giá trị truyền thông mà khách cũ tạo ra lại cao hơn.

Gắn kết cộng đồng đòi hỏi sự hiện diện đối thoại thật sự, không phải phát ngôn một chiều. Điều này nghĩa là trả lời bình luận với giọng người thật, tham gia các cuộc trò chuyện đang diễn ra, tạo ra nội dung mời gọi phản hồi thay vì chỉ để chiêm ngưỡng. Cộng đồng mạnh nhất là cộng đồng nơi thành viên nói chuyện với nhau, không chỉ với thương hiệu, nơi những du khách từng đến tư vấn cho người sắp đến, biến chính cộng đồng thành kênh truyền thông và hỗ trợ tự vận hành. Đây cũng là tài sản bền vững nhất, một cộng đồng gắn bó sẽ tự bảo vệ điểm đến trước thông tin sai lệch và tự lan tỏa những câu chuyện tích cực. Gắn kết cũng cần được đo và nuôi dưỡng có chủ đích. Không phải mọi tương tác đều bình đẳng, một lượt thích thoáng qua khác xa một bình luận sâu, một lần chia sẻ, hay việc một thành viên chủ động giúp đỡ người khác. Điểm đến nên hướng tới các nấc gắn kết ngày càng sâu, từ theo dõi, đến tương tác, đến đóng góp nội dung, đến trở thành người ủng hộ tích cực. Mỗi nấc đòi hỏi cách

khích lệ khác nhau và việc chuyển một thành viên lên nấc cao hơn có giá trị hơn nhiều việc chỉ tăng số lượng người theo dõi. Chất lượng gắn kết, chứ không phải quy mô người theo dõi, mới là thước đo thực của sức khỏe cộng đồng.

Các nhóm du lịch trên mạng xã hội minh họa sức mạnh của cộng đồng tự vận hành. Trong những nhóm hàng trăm nghìn thành viên về một điểm đến, phần lớn câu hỏi của người sắp đi được chính những người đã đi trả lời với thái độ nhiệt tình, chi tiết và đáng tin hơn bất kỳ tài liệu chính thức nào. DMO khôn ngoan không kiểm soát các nhóm này mà nuôi dưỡng chúng, cung cấp thông tin chính xác, ghi nhận thành viên tích cực và lắng nghe để hiểu du khách thực sự quan tâm gì. Cộng đồng, khi được trân trọng, trở thành đội ngũ đại sứ thương hiệu đông đảo và đáng tin nhất.

7.6.2. Quản trị khủng hoảng truyền thông

Khủng hoảng truyền thông là tình huống một sự kiện hoặc thông tin tiêu cực thu hút sự quan tâm rộng rãi, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hình ảnh và uy tín điểm đến. Nguồn gốc có thể là thiên tai, dịch bệnh, tai nạn, sự cố an toàn, ô nhiễm, hành vi thiếu chuẩn mực, tin giả hay chính sai sót trong truyền thông. Không phải mọi sự cố đều thành khủng hoảng, chỉ khi nó lan truyền mạnh và làm thay đổi nhận thức của công chúng. Chính vì thế, tốc độ và cách phản ứng trong những giờ đầu thường quyết định một sự cố sẽ lắng xuống hay bùng thành khủng hoảng.

Quản trị khủng hoảng thương hiệu điểm đến không được quyết định bởi việc khủng hoảng có xảy ra hay không, mà bởi cách điểm đến ứng phó trong những giờ và ngày đầu tiên. Một

quy trình quản trị hiệu quả thường dựa trên năm nguyên tắc cốt lõi. *Thứ nhất*, phản ứng nhanh. Trong môi trường truyền thông số, khoảng trống thông tin sẽ nhanh chóng bị lấp đầy bởi tin đồn, suy đoán hoặc thông tin sai lệch. Vì vậy, việc chủ động cung cấp thông tin ban đầu, ngay cả khi chưa có đầy đủ dữ liệu, luôn tốt hơn sự im lặng kéo dài. *Thứ hai*, minh bạch. Điểm đến cần công khai những gì đã biết, thừa nhận những gì chưa rõ và cập nhật thông tin một cách liên tục. Việc che giấu, trì hoãn hoặc né tránh trách nhiệm thường gây tổn hại đến uy tín nhiều hơn bản thân sự cố. *Thứ ba*, đồng cảm. Trong mọi phát ngôn và hành động, ưu tiên cao nhất phải là sự an toàn, quyền lợi và cảm xúc của du khách cũng như cộng đồng địa phương. Một lời xin lỗi chân thành, sự hỗ trợ kịp thời và các biện pháp khắc phục cụ thể luôn có sức thuyết phục hơn những nỗ lực chỉ nhằm bảo vệ hình ảnh thương hiệu. *Thứ tư*, nhất quán. Tất cả các kênh truyền thông, từ cơ quan quản lý, doanh nghiệp du lịch đến người phát ngôn chính thức, cần truyền tải cùng một thông điệp, dựa trên cùng một nguồn dữ liệu và cùng một định hướng xử lý. Sự mâu thuẫn giữa các phát ngôn không chỉ làm gia tăng hoang mang mà còn làm suy giảm niềm tin vào năng lực quản trị của điểm đến. *Cuối cùng*, học hỏi và cải tiến. Khủng hoảng chỉ thực sự khép lại khi điểm đến tiến hành đánh giá toàn diện, xác định nguyên nhân gốc rễ, rà soát những điểm yếu trong hệ thống và triển khai các biện pháp phòng ngừa để giảm thiểu nguy cơ tái diễn. Mỗi cuộc khủng hoảng vì thế cần được xem như một bài kiểm tra đối với năng lực quản trị và khả năng thích ứng của toàn bộ hệ sinh thái điểm đến. Nếu được xử lý bằng sự minh bạch, trách nhiệm và chuyên nghiệp, khủng hoảng không chỉ giúp khôi phục niềm tin mà còn có thể trở thành cơ hội để điểm đến chứng minh năng lực quản trị, củng cố uy tín và nâng cao sức chống chịu trước những biến động trong tương lai.

Về quy trình, quản trị khủng hoảng thường chia ba giai đoạn. Trước khủng hoảng là chuẩn bị xây dựng hệ thống giám sát để phát hiện sớm, lập kịch bản ứng phó cho các loại rủi ro, phân công vai trò và đào tạo đội ngũ. Trong khủng hoảng là ứng phó, kích hoạt đội xử lý, xác minh thông tin, phát ngôn nhất quán qua một đầu mối, cập nhật liên tục và hỗ trợ những người bị ảnh hưởng. Sau khủng hoảng là phục hồi, đánh giá thiệt hại, khôi phục hình ảnh bằng hành động thực chất chứ không chỉ lời nói và rút bài học vào hệ thống phòng ngừa. Chính giai đoạn chuẩn bị, thường bị xem nhẹ khi mọi thứ yên ổn, mới quyết định phần lớn kết quả khi khủng hoảng thực sự ập đến. Nhiều điểm đến đã biến khủng hoảng thành cơ hội củng cố thương hiệu nhờ phản ứng đúng. Sau các sự cố thiên tai hay an ninh, những điểm đến minh bạch thông tin, hỗ trợ du khách kịp thời và truyền thông trung thực về công tác khắc phục thường phục hồi hình ảnh nhanh hơn, thậm chí ghi điểm về năng lực quản trị. Bài học nhất quán là trong khủng hoảng, sự trung thực và tốc độ bảo vệ danh tiếng tốt hơn mọi nỗ lực kiểm soát thông điệp.

Đáng chú ý, tin giả và thông tin sai lệch đã trở thành một dạng khủng hoảng đặc thù của kỷ nguyên số. Một tin đồn về mất an toàn, một video cắt ghép sai ngữ cảnh, một đánh giá giả có tổ chức, tất cả có thể lan nhanh và gây thiệt hại thực trước khi sự thật kịp lên tiếng. Ứng phó với dạng khủng hoảng này đòi hỏi năng lực giám sát liên tục để phát hiện sớm, kho bằng chứng và thông tin chính xác sẵn sàng để phản bác và quan trọng nhất là một nền tảng uy tín tích lũy từ trước, bởi một điểm đến đã có niềm tin của công chúng sẽ được tin khi cải chính, còn một điểm đến vốn thiếu uy tín sẽ khó được lắng nghe.

7.6.3. Đo lường sức khỏe thương hiệu và vai trò của AI

Quản trị danh tiếng không chỉ là ứng phó khủng hoảng mà là công việc thường nhật, theo dõi liên tục những gì được nói về điểm đến, phản hồi cả lời khen lẫn lời chê và dùng phản hồi ấy để cải thiện trải nghiệm thực tế. Đo lường sức khỏe thương hiệu bằng cách theo dõi cảm xúc thương hiệu, mức độ yêu thích, lòng trung thành và chỉ số giới thiệu (NPS) để biến những tín hiệu định tính thành dữ liệu có thể hành động.

Khác với đo lường chiến dịch (ngắn hạn, tập trung vào hiệu quả một hoạt động), đo lường sức khỏe thương hiệu mang tính dài hạn và chẩn đoán, nó cho biết thương hiệu điểm đến đang mạnh lên hay yếu đi theo thời gian, ở khía cạnh nào, với nhóm khách nào. Một hệ thống đo lường sức khỏe tốt kết hợp cả dữ liệu định lượng (điểm số, tỷ lệ, xu hướng) và định tính (chủ đề nổi lên trong dư luận, câu chuyện đang được kể), cho một bức tranh vừa rộng vừa sâu về vị thế thương hiệu trong tâm trí công chúng.

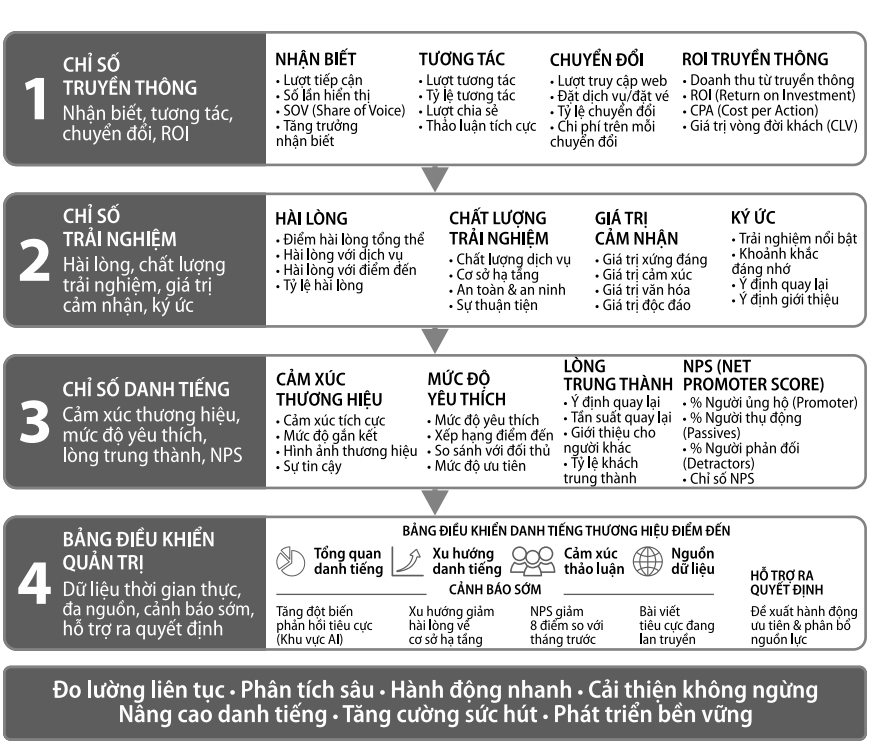
AI ngày nay hỗ trợ toàn chu trình, từ lắng nghe và phân tích cảm xúc hàng triệu đề cập, đến cảnh báo sớm khi tình cảm chuyển tiêu cực, đến gợi ý nội dung phản hồi. Nhưng quyết định cuối cùng, đặc biệt trong khủng hoảng, vẫn cần sự phán đoán, đồng cảm và trách nhiệm của con người. AI có thể phát hiện một làn sóng phẫn nộ đang dâng, nhưng cách xoa dịu nó đòi hỏi sự tinh tế mà máy chưa thay thế được. Danh tiếng bền vững không đến từ việc quản trị hình ảnh khéo léo, mà từ việc mỗi vòng lặp (lắng nghe, phân tích, phản hồi, học hỏi) đều dẫn tới cải thiện trải nghiệm thực tế.

7.7. ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ TRUYỀN THÔNG THƯƠNG HIỆU

Truyền thông chỉ trở thành năng lực quản trị khi hiệu quả của nó đo được. Nhưng đo lường truyền thông thương hiệu điểm đến phải vượt qua các chỉ số bề mặt (lượt xem, lượt thích) để nắm bắt cả chiều sâu nhận thức, trải nghiệm và danh tiếng. Có thể tổ chức hệ thống đo lường thành bốn nhóm chỉ số, tương ứng với bốn tầng giá trị mà truyền thông tạo ra.

Thách thức đo lường trong du lịch đặc biệt lớn vì chuỗi nhân quả dài và nhiều yếu tố nhiễu. Từ lúc một du khách xem một video quảng bá đến lúc họ thực sự đặt chân đến điểm đến có thể là nhiều tháng, qua vô số điểm chạm khác của nhiều chủ thể. Quy một chuyến đi cho một hoạt động truyền thông cụ thể là bài toán khó và chính sự khó đo này khiến nhiều điểm đến hoặc bỏ qua đo lường, hoặc chỉ đo những gì dễ đo (lượt xem) mà bỏ qua những gì quan trọng (tác động thực đến thương hiệu). Một khung đo lường tốt chấp nhận sự không hoàn hảo này, kết hợp nhiều chỉ số và nhiều phương pháp để có được bức tranh gần đúng nhất, thay vì đòi hỏi một con số hoàn hảo không tồn tại. *(Xem Hình 7.6. Khung bốn nhóm chỉ số đo lường truyền thông thương hiệu)*

Chỉ số truyền thông đo hiệu quả trực tiếp của hoạt động: nhận biết (độ phủ, số người tiếp cận), tương tác (bình luận, chia sẻ, thời gian xem), chuyển đổi (từ quan tâm thành đặt dịch vụ) và hiệu quả đầu tư (ROI). Chỉ số trải nghiệm đi sâu hơn, đo mức độ hài lòng, chất lượng trải nghiệm, giá trị cảm nhận và độ mạnh của ký ức thương hiệu. Chỉ số danh tiếng đo tầng sâu nhất về cảm xúc thương hiệu, mức độ yêu thích, lòng trung thành và chỉ số giới thiệu (NPS), thước đo trực tiếp việc du khách có sẵn lòng trở thành đại sứ hay không.



Hình 7.6. Khung bốn nhóm chỉ số đo lường truyền thông thương hiệu

Nguồn: Đề xuất của tác giả. Bốn nhóm chỉ số phản ánh chiều sâu tăng dần: từ đo hoạt động truyền thông, đến đo chất lượng trải nghiệm, đến đo tình cảm và lòng trung thành, tất cả hội tụ trên một bảng điều khiển quản trị thống nhất.

7.7.1. Bốn nhóm chỉ số

Chỉ số truyền thông là lớp đo bề mặt nhất nhưng cũng cụ thể nhất. Nhận biết cho biết bao nhiêu người đã tiếp cận thương hiệu, tương tác cho biết họ có phản hồi hay không, chuyển đổi cho biết bao nhiêu sự quan tâm biến thành hành vi thực và ROI đặt tất cả trong tương quan chi phí. Cạm bẫy lớn nhất ở lớp này là nhầm chỉ số phù phiếm (vanity metrics) với chỉ số thực chất, một triệu lượt xem không có giá trị nếu không dẫn tới quan tâm và quan tâm không có giá trị nếu không dẫn tới chuyến đi.

Chỉ số trải nghiệm đo những gì diễn ra sau khi du khách đã đến. Mức độ hài lòng là thước đo cơ bản nhưng chưa đủ, một du khách "hài lòng" vẫn có thể không quay lại. Chất lượng trải nghiệm và giá trị cảm nhận đi sâu hơn, đo mức độ trải nghiệm vượt kỳ vọng và xứng đáng với chi phí. Đặc biệt quan trọng là độ mạnh của ký ức thương hiệu, chính ký ức mới quyết định hành vi tương lai. Đo được điều gì đọng lại trong tâm trí du khách sau chuyến đi là một trong những thách thức đo lường tinh tế nhất.

Các phương pháp đo trải nghiệm đa dạng, từ khảo sát truyền thống (điểm hài lòng, thang đánh giá) đến các phương pháp hiện đại hơn như phân tích cảm xúc trong đánh giá tự do, theo dõi hành vi thực (tỷ lệ quay lại, tỷ lệ giới thiệu) và cả các kỹ thuật đo phản ứng sinh học trong nghiên cứu chuyên sâu. Xu hướng là kết hợp nhiều nguồn để bù đắp hạn chế của từng phương pháp, vì du khách không phải lúc nào cũng nói đúng điều họ thực sự cảm nhận và hành vi thường tiết lộ nhiều hơn lời nói.

Chỉ số danh tiếng đo tầng sâu nhất về tình cảm và quan hệ. Cảm xúc thương hiệu (tích cực, trung tính hay tiêu cực) và mức độ yêu thích cho biết du khách cảm nhận thế nào, lòng trung thành cho biết họ có gắn bó không và chỉ số giới thiệu (NPS) đo tỷ lệ du khách sẵn lòng giới thiệu điểm đến cho người khác là một trong những thước đo sức khỏe thương hiệu cô đọng nhất. NPS nắm bắt cả sự hài lòng lẫn niềm tin đủ mạnh để đặt uy tín cá nhân vào lời giới thiệu. Một điểm đến có NPS cao sở hữu một đội ngũ đại sứ tự nguyện là dạng tài sản truyền thông quý giá và bền vững nhất.

Bốn nhóm chỉ số này không tách rời mà liên kết nhân quả, hoạt động truyền thông tốt (nhóm 1) dẫn tới trải nghiệm được kỳ vọng đúng và thực hiện tốt (nhóm 2), từ đó hình thành tình

cảm và lòng trung thành (nhóm 3), tất cả được giám sát và điều phối qua bảng điều khiển (nhóm 4). Hiểu chuỗi nhân quả này giúp nhà quản trị không chỉ đo mà chẩn đoán được khi lòng trung thành giảm, vấn đề có thể nằm ở trải nghiệm thực chứ không phải ở truyền thông. Khi nhận biết cao nhưng chuyển đổi thấp, có thể định vị chưa đủ hấp dẫn. Đo lường tích hợp, vì thế, trở thành công cụ để hiểu và cải thiện cả hệ thống, không chỉ báo cáo thành tích từng phần.

7.7.2. Bảng điều khiển quản trị truyền thông

Tất cả hội tụ trên bảng điều khiển quản trị truyền thông (dashboard) tích hợp dữ liệu thời gian thực từ nhiều nguồn, hệ thống cảnh báo sớm khi có tín hiệu bất thường và hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu thay vì phán đoán. Một bảng điều khiển tốt không chỉ hiển thị số liệu mà kể một câu chuyện cho nhà quản trị thấy điều gì đang diễn ra, vì sao và nên làm gì. Nó tích hợp bốn nhóm chỉ số vào một khung thống nhất, cho phép đánh giá xuyên suốt từ hiệu quả một chiến dịch cụ thể đến sức khỏe tổng thể của thương hiệu. Giá trị lớn nhất của Bảng điều khiển hiện đại là khả năng cảnh báo sớm và hỗ trợ quyết định. Khi tình cảm thương hiệu chuyển tiêu cực, khi một điểm đến cạnh tranh tung chiến dịch lớn, khi một chủ đề bắt đầu lan truyền,... hệ thống báo hiệu để nhà quản trị hành động kịp thời. Bảng điều khiển này chính là điểm giao giữa đo lường truyền thông và khái niệm hệ thần kinh số sẽ trình bày ở phần sau, nơi điểm đến cảm nhận và phản ứng gần như tức thời trước mọi biến động của thị trường và dư luận.

Tuy nhiên, cần cảnh giác với một cạm bẫy khi đo lường không phải mục đích tự thân. Một hệ thống chỉ số đồ sộ nhưng không

dẫn tới hành động chỉ tạo ra ảo giác kiểm soát. Giá trị của đo lường nằm ở việc nó khép được vòng lặp (dữ liệu dẫn tới hiểu biết, hiểu biết dẫn tới quyết định, quyết định dẫn tới hành động cải thiện và hành động lại tạo ra dữ liệu mới). Một điểm đến đo lường tốt là điểm đến biến mỗi con số thành câu trả lời cho câu hỏi "vậy ta nên làm gì", chứ không phải một bảng thành tích để trưng bày.

7.8. TƯƠNG LAI TRUYỀN THÔNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Truyền thông thương hiệu điểm đến đang trải qua nhiều chuyển dịch nền tảng cùng lúc, tất cả đều hướng tới một hình dung mới về bản chất của truyền thông điểm đến.

7.8.1. Siêu cá nhân hóa và đồng sáng tạo

Từ truyền thông đại chúng sang siêu cá nhân hóa nhờ dữ liệu và AI, mỗi du khách có thể nhận một thông điệp riêng, đúng thời điểm, đúng ngữ cảnh, chấm dứt kỷ nguyên "một thông điệp cho tất cả". Siêu cá nhân hóa (hyper-personalization) đi xa hơn phân khúc, nó hướng tới một «phân khúc của một người», nơi mỗi du khách được phục vụ như thể điểm đến được thiết kế riêng cho họ. Điều này khả thi khi dữ liệu đủ giàu và AI đủ mạnh để hiểu không chỉ nhân khẩu học mà cả ý định, tâm trạng và ngữ cảnh tức thời. Tuy nhiên, siêu cá nhân hóa cũng đặt ra ranh giới đạo đức tinh tế giữa phục vụ và thao túng. Khi hệ thống hiểu du khách sâu đến mức biết cả điểm yếu tâm lý của họ, việc dùng hiểu biết ấy để "đẩy" quyết định có thể vượt qua lằn ranh giữa gợi ý hữu ích và khai thác. Thêm vào đó là câu hỏi về quyền riêng tư, du khách có thực sự đồng ý cho mức độ theo dõi cần thiết để siêu cá nhân hóa? Những điểm đến xây dựng lòng tin dài hạn sẽ là những nơi minh bạch về việc thu thập và dùng dữ liệu và đặt lợi ích của du khách chứ không chỉ tỷ lệ chuyển đổi là kim chỉ nam cho cá nhân hóa.

Song hành là chuyển dịch từ truyền thông một chiều sang đồng sáng tạo, du khách và cộng đồng không còn là khán giả mà là đồng tác giả của thương hiệu. Điểm đến khôn ngoan không chống lại xu hướng này mà tạo nền tảng và cảm hứng để cộng đồng cùng kiến tạo, biến sức sáng tạo phân tán của hàng triệu

người thành động cơ truyền thông mạnh nhất. Hai xu hướng này bổ sung nhau, siêu cá nhân hóa làm sâu quan hệ với từng cá nhân, còn đồng sáng tạo mở rộng quy mô tham gia của cả cộng đồng. Đồng sáng tạo ở mức cao nhất còn vượt khỏi nội dung để chạm tới chính việc định hình sản phẩm và trải nghiệm điểm đến. Khi cộng đồng được mời góp ý vào việc phát triển sản phẩm du lịch, đặt tên cho các điểm mới, hay bình chọn cho các sáng kiến, họ không chỉ truyền thông mà trở thành đối tác thực sự trong việc kiến tạo điểm đến. Mức độ tham gia sâu này tạo ra lòng sở hữu tâm lý mạnh mẽ, du khách và cư dân bảo vệ và lan tỏa nhiệt tình những gì họ đã góp phần tạo nên. Đây là hình thái cao nhất của truyền thông đồng sáng tạo khiến cho ranh giới giữa người làm thương hiệu và người thụ hưởng thương hiệu gần như tan biến.

7.8.2. Trải nghiệm nhập vai và AI đồng tác giả

Sự phát triển của công nghệ thực tế tăng cường (AR) và thực tế ảo (VR) đang mở rộng truyền thông điểm đến từ việc cung cấp nội dung sang tạo trải nghiệm nhập vai. Thay vì chỉ đọc bài viết, xem ảnh hoặc video, du khách có thể "nếm trước" điểm đến trước khi quyết định đặt chuyến đi. Họ có thể đi dạo ảo trong một khu phố cổ, tham quan trước một bảo tàng, quan sát cảnh hoàng hôn từ khu nghỉ dưỡng, hoặc trải nghiệm thử một lễ hội văn hóa thông qua môi trường số. Công nghệ nhập vai làm mờ ranh giới giữa truyền thông và trải nghiệm. Thay vì xem một quảng cáo về điểm đến, du khách được đặt vào bên trong nó. Điều này đặc biệt có ý nghĩa ở giai đoạn cảm hứng và tìm kiếm, khi việc "cảm nhận trước" có thể chuyển hóa sự tò mò thành quyết định mạnh mẽ hơn bất kỳ hình ảnh tĩnh nào. Sâu xa hơn, AI đang trở thành "đồng tác giả" của thương hiệu, không chỉ

hỗ trợ mà tham gia trực tiếp vào sáng tạo và điều phối truyền thông, từ viết nội dung đến thiết kế chiến dịch đến quyết định phân phối. Điều này mở ra hiệu quả chưa từng có, đồng thời đặt ra thách thức về tính xác thực và bản sắc mà mỗi điểm đến phải tự giải.

Nhiều bảo tàng và di sản đã dùng AR để "hồi sinh" quá khứ, du khách hướng điện thoại vào một phế tích và thấy công trình nguyên vẹn hiện lên, nghe câu chuyện lịch sử kể ngay tại chỗ. Ở tầng VR, một số điểm đến cho phép du khách trải nghiệm trước các hoạt động mạo hiểm lặn biển, leo núi ngay trong phòng khách nhà mình. Trải nghiệm nhập vai không thay thế chuyến đi thật mà khơi mong muốn và giảm rủi ro quyết định, trở thành một điểm chạm truyền thông mạnh ở giai đoạn cảm hứng và tìm kiếm.

Bên cạnh đó, khái niệm AI "đồng tác giả" trong truyền thông điểm đến cũng cần được nhìn nhận nghiêm túc. AI không chỉ hỗ trợ thực hiện các tác vụ kỹ thuật, mà ngày càng tham gia sâu hơn vào quá trình sáng tạo: đề xuất ý tưởng chiến dịch, viết nội dung, thiết kế hình ảnh, tạo video, cá nhân hóa thông điệp và hỗ trợ quyết định phân phối nội dung. Khi đó, vai trò của con người không biến mất, nhưng chuyển từ người trực tiếp làm mọi công đoạn sang người định hướng, lựa chọn, biên tập và kiểm soát chất lượng. Điều này giải phóng năng lực sáng tạo ở quy mô lớn, nhưng cũng đặt ra câu hỏi cốt lõi về bản sắc "nếu thương hiệu của mọi điểm đến đều được cùng những mô hình AI tạo ra, điều gì còn làm nên sự khác biệt?". Câu trả lời nằm ở chính những gì AI không thể tạo ra về câu chuyện thật, con người thật, văn hóa thật của một vùng đất. AI có thể khuếch đại được sức mạnh truyền thông, nhưng linh hồn của thương hiệu điểm đến vẫn phải đến từ chính điểm đến.

7.8.3. Bản sao số và truyền thông thời gian thực

Bản sao số của điểm đến (digital twin) cho phép mô phỏng toàn bộ điểm đến trong không gian số, thử nghiệm các phương án quy hoạch, sự kiện, điều tiết dòng khách trước khi triển khai thực tế và phản ánh trạng thái vận hành theo thời gian thực. Kết hợp với truyền thông dựa trên dữ liệu thời gian thực, điểm đến có thể điều chỉnh thông điệp, điều tiết dòng khách và phản ứng với sự kiện gần như tức thời. Gợi ý phân tán du khách khi một điểm quá tải, đẩy thông tin an toàn khi có sự cố, nắm bắt khoảnh khắc lan truyền khi nó vừa nhen nhóm.

Trong các sự kiện lớn như lễ hội, countdown năm mới, festival pháo hoa, truyền thông thời gian thực đã chứng minh giá trị. Khi cảm biến phát hiện một khu vực quá tải, hệ thống có thể tức thì đẩy thông báo qua ứng dụng gợi ý du khách chuyển sang khu vực thoáng hơn, kèm bản đồ và lộ trình. Vừa nâng trải nghiệm và an toàn, vừa điều tiết dòng người, truyền thông ở đây không còn là quảng bá mà là công cụ vận hành điểm đến theo thời gian thực.

Điều đáng lưu ý là các xu hướng này không tách rời mà hội tụ và củng cố lẫn nhau. Siêu cá nhân hóa cần dữ liệu, dữ liệu đến từ các điểm chạm số và cảm biến, cảm biến nuôi bản sao số, bản sao số cho phép mô phỏng và phản ứng thời gian thực, phản ứng thời gian thực tạo trải nghiệm tốt hơn, sinh ra nhiều dữ liệu và nội dung đồng sáng tạo hơn. Vòng xoáy tích hợp này chính là con đường dẫn tới hình thái cuối cùng mà nhóm tác giả gọi là "hệ thần kinh số của điểm đến".

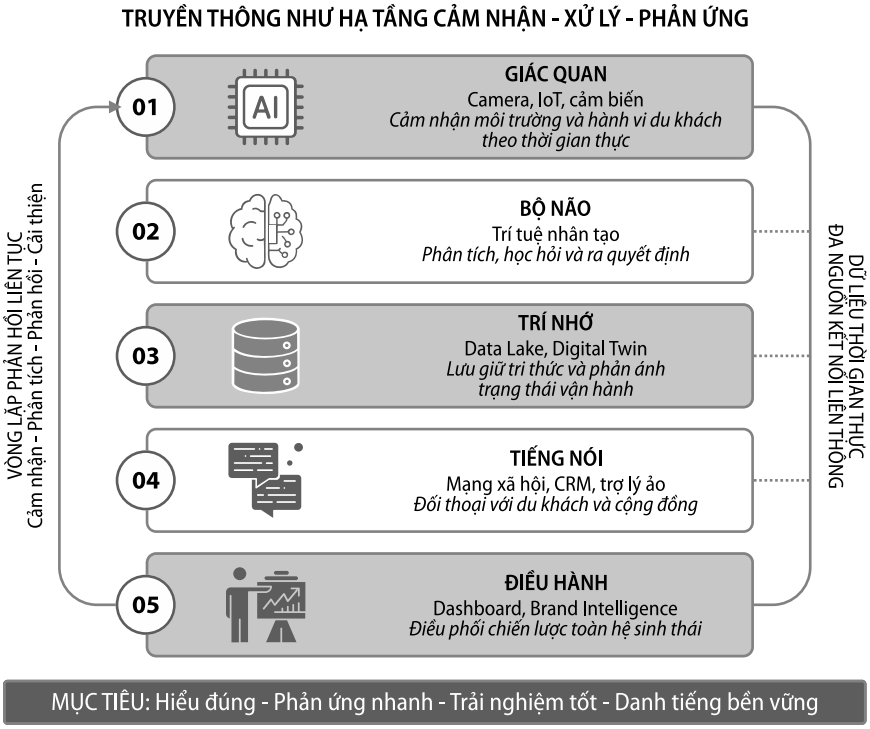
Tuy nhiên, các xu hướng này cần được nhìn nhận với sự khách quan cần thiết. Chúng mở ra những khả năng thực sự mạnh mẽ, nhưng không phải mọi điểm đến đều cần hoặc nên chạy theo tất

cả cùng lúc. Công nghệ chỉ tạo giá trị khi phục vụ một mục tiêu thương hiệu và trải nghiệm rõ ràng, chứ không phải khi được áp dụng vì "thời thượng". Nhiều dự án công nghệ du lịch thất bại không vì công nghệ kém mà vì thiếu một chiến lược nền tảng. Một ứng dụng không ai dùng, một trải nghiệm VR không ai quan tâm, một khoản đầu tư dữ liệu không dẫn tới hành động. Bài học cốt lõi là công nghệ phải theo sau chiến lược, không dẫn dắt nó và giá trị thực luôn đến từ việc phục vụ con người tốt hơn, không phải từ bản thân sự tân tiến.

7.8.4. Từ truyền thông thương hiệu đến hệ thần kinh số của điểm đến

Xu hướng bao trùm nhất là sự chuyển hóa của truyền thông từ một chức năng marketing thành hạ tầng vận hành của cả điểm đến, thứ có thể gọi là hệ thần kinh số (digital nervous system). Nếu thương hiệu điểm đến được xem như một cơ thể sống, thì truyền thông chính là hệ thần kinh giúp cơ thể ấy cảm nhận môi trường, truyền dẫn thông tin, xử lý dữ liệu, học hỏi từ kinh nghiệm và điều phối phản ứng của toàn hệ sinh thái. Trong sinh học, một cơ thể sống tồn tại nhờ sự phối hợp của nhiều hệ thống. Giác quan thu nhận tín hiệu, hệ thần kinh truyền dẫn, bộ não xử lý và ra lệnh, trí nhớ lưu giữ kinh nghiệm. Điểm đến trong kỷ nguyên số đang phát triển những cơ quan tương tự. Camera, cảm biến và Internet vạn vật (IoT) trở thành giác quan, trí tuệ nhân tạo trở thành bộ não, hồ dữ liệu (data lake) và bản sao số trở thành trí nhớ, mạng xã hội với CRM và trợ lý ảo trở thành tiếng nói, còn bảng điều khiển và trí tuệ thương hiệu (brand intelligence) trở thành trung tâm điều hành. Khi các cơ quan này kết nối, truyền thông không còn là hoạt động phát thông điệp một chiều mà trở thành một hệ thống sống cảm nhận, phân tích, học hỏi, phản ứng và giao tiếp liên tục.

Sức mạnh của mô hình hệ thần kinh số nằm ở tính tích hợp và khả năng phản ứng gần như tức thời. Khi mọi cơ quan kết nối, một tín hiệu từ "giác quan" (chẳng hạn cảm biến phát hiện tắc nghẽn, hay lắng nghe mạng xã hội (social listening) phát hiện làn sóng bất mãn) có thể lập tức được "bộ não" phân tích, đối chiếu với "trí nhớ" (dữ liệu lịch sử và các tình huống tương tự), rồi kích hoạt "tiếng nói" phản hồi và điều phối hành động của cả hệ sinh thái, tất cả trong thời gian thực. Đây là bước nhảy từ truyền thông theo chiến dịch (lập kế hoạch trước, thực thi, rồi đánh giá sau) sang truyền thông thích ứng liên tục, nơi điểm đến luôn ở trạng thái cảm nhận và phản ứng.



Hình 7.7. Hệ thần kinh số của điểm đến

Nguồn: Đề xuất của tác giả. Trong mô hình này, truyền thông là hạ tầng thần kinh giúp điểm đến cảm nhận, phân tích, học hỏi, phản ứng và giao tiếp gần như theo thời gian thực – nền tảng của điểm đến thông minh.

Các thành phố thông minh như Singapore và Dubai đang tiến gần mô hình này, mạng lưới cảm biến và camera cảm nhận dòng người và giao thông, AI phân tích và dự báo, hồ dữ liệu lưu trữ, bản sao số mô phỏng và bảng điều khiển giúp nhà quản trị điều phối theo thời gian thực. Truyền thông, trong hình hài ấy, không còn phát đi thông điệp một chiều mà trở thành một hệ thống sống để cảm nhận, học hỏi và phản ứng liên tục cùng nhịp thở của điểm đến.

Khái niệm hệ thần kinh số không phủ nhận vai trò của con người mà tái định vị nó. Khi hạ tầng số đảm nhận việc cảm nhận, xử lý và phản ứng ở quy mô và tốc độ mà con người không thể sánh, con người được giải phóng để tập trung vào những gì công nghệ chưa làm được. Định hướng giá trị, phán đoán đạo đức, sáng tạo bản sắc và xây dựng những mối quan hệ đích thực. Điểm đến của tương lai sẽ là nơi hạ tầng thần kinh số và trí tuệ con người phối hợp để công nghệ lo tốc độ và quy mô còn con người lo ý nghĩa và giá trị.

CHƯƠNG 8

SỰ KIỆN, LỄ HỘI VÀ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN









Trong nhiều thập niên, các điểm đến cạnh tranh bằng những gì chúng sở hữu như bãi biển, di sản, khách sạn. Ngày nay, lợi thế thuộc về những nơi liên tục tạo ra lý do để thế giới phải chú ý. Sự kiện và lễ hội chính là cỗ máy tạo ra sự chú ý ấy, từ hoạt động văn hóa thời vụ, chúng đã trở thành một trong những công cụ chiến lược quan trọng nhất để kiến tạo, củng cố và tái định vị thương hiệu điểm đến. Nếu thương hiệu điểm đến là một câu chuyện dài, thì sự kiện và lễ hội là những khoảnh khắc đỉnh cao (peak moments) giúp câu chuyện ấy được kể với cường độ mạnh nhất. Chúng tạo ra sự hội tụ hiếm có của truyền thông, cảm xúc, trải nghiệm và sự tham gia của cộng đồng trong cùng một không gian và thời điểm. Một lễ hội thành công không chỉ thu hút hàng triệu lượt khách mà còn tạo ra hàng tỷ lượt tiếp cận trên các nền tảng số, hàng triệu nội dung do người dùng sáng tạo và một khối ký ức tập thể được lưu giữ trong tâm trí công chúng. Trong nền kinh tế chú ý (attention economy), chính những khoảnh khắc này quyết định khả năng hiện diện của một điểm đến trên bản đồ nhận thức toàn cầu.

Lịch sử phát triển du lịch cho thấy nhiều điểm đến đã thay đổi vị thế quốc tế không nhờ một chiến dịch quảng bá, mà nhờ một chuỗi sự kiện được thiết kế có chủ đích. Con số nói lên quy mô của cơ hội đó.

Sự kiện dịch chuyển cả một điểm đến:

- ***Barcelona.*** Trước Thế vận hội 1992, thành phố đón khoảng 1,7 triệu du khách (1990), đến năm 2019 con số vượt 12 triệu. Diện tích bãi biển và không gian ven biển tăng khoảng 78% nhờ tái thiết đô thị gắn với Thế vận hội, còn tỷ lệ thất nghiệp giảm từ 18,4% (1986) xuống 9,6% (1992).

- ***Bilbao.*** Bảo tàng Guggenheim mở cửa năm 1997, thu hút hơn 1,2 triệu khách ngay trong năm đầu và duy trì vai trò là một điểm thu hút khách quốc tế quan trọng của Bilbao. Đến năm 2017, bảo tàng đã vượt mốc 20 triệu lượt khách kể từ khi mở cửa và đến dịp kỷ niệm 25 năm, con số này được ghi nhận là gần 25 triệu lượt. Dựa trên các nghiên cứu tác động kinh tế hàng năm do bảo tàng ủy thác, tính đến cuối năm 2016, bảo tàng đã đóng góp khoảng 4,3 tỷ euro vào GDP xứ Basque và tạo ra khoảng 659 triệu euro nguồn thu thuế bổ sung cho khu vực. Các số liệu sau này tiếp tục cho thấy quy mô tác động kinh tế đáng kể của bảo tàng: riêng năm 2023, Guggenheim Bilbao công bố mức đóng góp 657,6 triệu euro vào GDP và 103,4 triệu euro nguồn thu bổ sung cho ngân sách công xứ Basque (Guggenheim Bilbao).

- ***Dubai.*** Dubai là một ví dụ tiêu biểu về cách một sự kiện quy mô toàn cầu có thể được sử dụng để củng cố hình ảnh điểm đến và tạo nền tảng cho phát triển đô thị dài hạn.

Expo 2020 Dubai, được tổ chức từ ngày 1/10/2021 đến 31/3/2022 sau khi bị hoãn do đại dịch COVID-19, ghi nhận 24.102.967 lượt tham quan trực tiếp, trong đó 30,3% đến từ nước ngoài. Theo báo cáo tác động kinh tế của EY công bố năm 2023, tổng giá trị gia tăng gộp (GVA) do Expo 2020 Dubai và Expo City Dubai tạo ra cho nền kinh tế UAE trong giai đoạn 2013 - 2042 được ước tính đạt khoảng 154,9 tỷ AED, tương đương 42,2 tỷ USD. Đáng chú ý, giai đoạn hậu Expo, gắn với quá trình chuyển đổi khu Expo thành Expo City Dubai, được dự báo đóng góp khoảng 96,2 tỷ AED, tương đương 62,1% tổng GVA liên quan đến Expo. Một sự kiện quy mô toàn cầu, nếu được gắn với chiến lược di sản và phát triển đô thị dài hạn, có thể trở thành công cụ quan trọng để nâng cao nhận diện, tái định vị hình ảnh và củng cố thương hiệu điểm đến trên thị trường quốc tế.

Nguồn: Turisme de Barcelona; UOC, 2022; Olympics.com; The Art Newspaper, 2017; Bureau International des Expositions/EY (2023); Emirates NBD Research.

Điều đáng chú ý là thành công của những điểm đến này không nằm ở quy mô của từng sự kiện riêng lẻ, mà ở khả năng xây dựng một hệ thống sự kiện (event portfolio) có cấu trúc. Các sự kiện lớn tạo sức hút quốc tế, các lễ hội văn hóa củng cố bản sắc, các sự kiện cộng đồng duy trì sự tham gia của cư dân, các hoạt động theo mùa kéo dài thời gian lưu trú và giảm tính mùa vụ. Khi được quản trị như một danh mục đầu tư, mỗi sự kiện không còn hoạt động độc lập mà cùng đóng góp vào một chiến lược thương hiệu dài hạn.

Một lễ hội thành công lấp đầy khách sạn trong một mùa. Một hệ thống lễ hội thành công có thể định hình lại cả nền kinh tế địa phương.

Một chuyển dịch nổi bật khác là từ quản lý sự kiện sang thiết kế trải nghiệm. Trước đây thành công được đo bằng số người tham dự, ngày nay giá trị còn được đo bằng mức độ tham gia, khả năng tạo cảm xúc, độ lan tỏa số và tác động lâu dài đến hình ảnh điểm đến. Một lễ hội hiện đại được thiết kế như một hành trình đa giác quan, nơi không gian, âm thanh, ánh sáng, ẩm thực, nghệ thuật, công nghệ và câu chuyện thương hiệu hợp thành một tổng thể. Du khách không chỉ tham dự mà còn đồng sáng tạo trải nghiệm và chia sẻ nó trên các nền tảng số.

Công nghệ số tiếp tục thay đổi cách tổ chức và quản trị. Dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo, Internet vạn vật, bản sao số, thực tế tăng cường và các nền tảng phân tích thời gian thực đang biến lễ hội thành một hệ thống biết cảm nhận, học hỏi và thích ứng. Ban tổ chức có thể theo dõi dòng khách theo thời gian thực, dự báo mật độ, tối ưu luồng di chuyển và cá nhân hóa trải nghiệm ngay trong lúc sự kiện diễn ra. Vòng đời của lễ hội, nhờ đó, kéo dài từ trước - trong - đến sau sự kiện.

Tuy nhiên, không phải sự kiện nào cũng tạo ra giá trị thương hiệu. Nhiều địa phương đầu tư lớn nhưng chỉ thu hút chú ý ngắn hạn rồi rơi vào quên lãng, thường vì thiếu bản sắc, sao chép mô hình nơi khác, chạy theo quy mô thay vì giá trị, hoặc coi sự kiện như một hoạt động truyền thông đơn lẻ. Vì vậy, câu hỏi trọng tâm không còn là "làm thế nào để tổ chức một sự kiện thành công?" mà là "làm thế nào để mỗi sự kiện trở thành một tài sản thương hiệu tạo ra giá trị lâu dài cho điểm đến?".

Nhóm tác giả tiếp cận sự kiện và lễ hội từ góc nhìn quản trị thương hiệu điểm đến, thay vì chỉ giới hạn ở quản trị sự kiện. Nội dung làm rõ bản chất và vai trò của sự kiện trong chiến lược thương hiệu, phân tích các mô hình và danh mục sự kiện, trình

bày cách thiết kế lễ hội như một sản phẩm thương hiệu, khai thác vai trò của văn hóa, nghệ thuật và không gian, đồng thời giới thiệu các phương pháp truyền thông, quản trị, đo lường hiệu quả và ứng dụng trí tuệ nhân tạo. Quan điểm xuyên suốt trong nền kinh tế trải nghiệm và nền kinh tế chú ý, sự kiện và lễ hội là cơ chế chuyển hóa bản sắc thành trải nghiệm, trải nghiệm thành danh tiếng và danh tiếng thành giá trị kinh tế, văn hóa và xã hội bền vững.

Khi được quản trị như một hệ thống tài sản thương hiệu, sự kiện và lễ hội không chỉ tạo ra những "điểm nhấn" truyền thông mà còn trở thành động lực đổi mới, phát triển kinh tế sáng tạo và nâng cao vị thế cạnh tranh dài hạn của điểm đến.

Bảng 8.1. Sự tiến hóa vai trò của sự kiện trong phát triển thương hiệu điểm đến

Giai đoạn	Mục tiêu chủ yếu	Vai trò của sự kiện	Kết quả tạo ra
Giai đoạn 1	Bảo tồn văn hóa	Duy trì lễ hội truyền thống	Gìn giữ bản sắc địa phương
Giai đoạn 2	Thu hút khách du lịch	Tăng lượng khách và doanh thu	Phát triển du lịch
Giai đoạn 3	Marketing điểm đến	Công cụ truyền thông, quảng bá	Gia tăng nhận biết thương hiệu
Giai đoạn 4	Xây dựng thương hiệu	Kiến tạo hình ảnh và trải nghiệm	Định vị thương hiệu điểm đến
Giai đoạn 5	Quản trị hệ sinh thái	Kết nối văn hóa, không gian, cộng đồng, công nghệ, dữ liệu	Gia tăng tài sản thương hiệu và năng lực cạnh tranh bền vững

8.1. VAI TRÒ CỦA SỰ KIỆN TRONG THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

8.1.1. Khái niệm sự kiện và lễ hội

Sự kiện và lễ hội từ lâu là một bộ phận không tách rời của du lịch và phát triển điểm đến. Song trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và sự chuyển dịch sang kinh tế trải nghiệm, hai khái niệm này không còn được nhìn nhận đơn thuần là hoạt động văn hóa hay giải trí diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định. Chúng đã trở thành công cụ chiến lược để xây dựng hình ảnh, truyền tải bản sắc, tạo dựng trải nghiệm và gia tăng tài sản thương hiệu. Để hiểu vai trò đó, trước hết cần phân biệt "sự kiện" (event) và "lễ hội" (festival), cùng mối quan hệ giữa chúng trong chiến lược thương hiệu.

Khái niệm sự kiện

Theo Getz (2008), sự kiện là một hoạt động được hoạch định, có mục tiêu rõ ràng, tổ chức trong một khoảng thời gian và không gian xác định nhằm tạo ra giá trị kinh tế, xã hội, văn hóa hoặc truyền thông cho các bên liên quan. Khác với hoạt động thường nhật, sự kiện mang tính đặc biệt, có điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng, được thiết kế để thu hút chú ý và tạo trải nghiệm khác biệt. Trong du lịch, sự kiện là mọi hoạt động có khả năng tạo động lực cho du khách đến với điểm đến hoặc gia tăng giá trị trải nghiệm trong thời gian lưu trú. Sự kiện gồm các hội nghị quốc tế, giải thể thao, triển lãm, hòa nhạc, lễ khai trương, lễ hội ẩm thực hay chương trình trình diễn nghệ thuật. Điểm chung là đều được thiết kế với mục tiêu cụ thể để quảng bá hình ảnh, thu hút khách, kích thích tiêu dùng, thúc đẩy đầu tư hoặc tăng cường giao lưu văn hóa.

Từ góc độ quản trị thương hiệu, sự kiện là một "điểm kích hoạt thương hiệu" (brand activation point), trong thời gian diễn ra, toàn bộ hệ thống truyền thông, không gian, con người và trải nghiệm được tập trung để truyền tải một thông điệp nhất quán. Phạm vi của sự kiện tiếp tục mở rộng cùng công nghệ số, các sự kiện trực tuyến, sự kiện lai (hybrid), lễ hội thực tế ảo, triển lãm số cho thấy bản chất của sự kiện nằm ở khả năng tạo tương tác và giá trị trải nghiệm, chứ không ở hình thức tổ chức.

Khái niệm lễ hội

Nếu sự kiện là khái niệm rộng, thì lễ hội là một dạng sự kiện đặc biệt có nền tảng văn hóa và cộng đồng rõ nét. Theo UNESCO, lễ hội là hình thức thực hành văn hóa được cộng đồng sáng tạo, gìn giữ và truyền lại qua nhiều thế hệ, phản ánh lịch sử, tín ngưỡng, bản sắc và hệ giá trị địa phương. Khác với nhiều sự kiện hướng tới mục tiêu kinh tế hoặc truyền thông ngắn hạn, lễ hội gắn với các chu kỳ thời gian (mùa xuân, mùa thu hoạch, ngày kỷ niệm lịch sử, tôn giáo) và chính yếu tố lặp lại theo chu kỳ giúp nó trở thành một phần của ký ức tập thể.

Một đặc điểm cốt lõi của lễ hội là tính xác thực (authenticity). Giá trị không nằm ở quy mô mà ở khả năng phản ánh nét riêng của cộng đồng, thứ khác biệt cạnh tranh rất khó sao chép. Oktoberfest ở Munich là minh chứng, lễ hội bia 16 ngày này thu hút 6,5 - 6,7 triệu lượt khách mỗi năm, đóng góp khoảng 1,25 - 1,57 tỷ euro cho kinh tế Munich (tương đương tới 2% GDP thành phố) và chiếm khoảng 20% doanh thu du lịch cả năm của Munich, tất cả gói gọn trong hơn hai tuần.

Khi bản sắc trở thành tài sản không thể sao chép:

- ***Oktoberfest (Munich).*** 6,7 triệu khách năm 2024 và 6,5 triệu năm 2025, khoảng 7 triệu lít bia, giá phòng khách sạn đỉnh điểm ~415 euro/đêm, cao gấp ~2,5 lần mức trung bình năm. Lễ hội duy trì bản sắc Bavaria với sáu nhà bia truyền thống của Munich và vận hành hoàn toàn bằng điện xanh từ năm 2000.
- ***Festival Huế.*** Từ kỳ đầu năm 2000 (hơn 410.000 lượt tham dự, thông điệp "Huế - thành phố của nghệ thuật sống"), Festival Huế đã trở thành biểu tượng của cố đô trên bản đồ du lịch văn hóa, Tuần lễ Festival 2022 thu hút gần 250.000 lượt và doanh thu dịch vụ du lịch khoảng 155 tỷ đồng.

Nguồn: Oktoberfest.de; oktoberfesttent.com; TTXVN (2024); Sở Du lịch TP. Huế.

Phân biệt sự kiện và lễ hội

Dù thường đi cùng nhau, sự kiện và lễ hội khác nhau ở bốn điểm cơ bản. *Về nguồn gốc*, lễ hội xuất phát từ truyền thống văn hóa, tín ngưỡng hoặc lịch sử, trong khi sự kiện có thể được thiết kế hoàn toàn mới. *Về mục tiêu*, sự kiện hướng tới kết quả cụ thể (quảng bá, thu hút khách, kích thích tiêu dùng), còn lễ hội vừa bảo tồn văn hóa vừa tạo trải nghiệm cộng đồng. *Về chu kỳ*, lễ hội thường diễn ra định kỳ theo mùa, còn nhiều sự kiện chỉ diễn ra một lần. *Về bản sắc*, lễ hội gắn chặt với địa phương và khó di dời, trong khi triển lãm, hội nghị hay giải đấu có thể luân phiên nhiều nơi. Tuy vậy, ranh giới ngày càng linh hoạt, nhiều lễ hội truyền thống được tái thiết kế hiện đại, còn nhiều sự kiện mới lại xây dựng như một "lễ hội" để tạo cảm giác cộng đồng.

Bảng 8.2. So sánh sự kiện và lễ hội

Tiêu chí	Sự kiện	Lễ hội
Nguồn gốc	Thiết kế theo mục tiêu cụ thể	Hình thành từ truyền thống văn hóa hoặc cộng đồng
Mục tiêu	Marketing, kinh doanh, truyền thông, phát triển điểm đến	Bảo tồn văn hóa, gắn kết cộng đồng, phát triển du lịch
Chu kỳ tổ chức	Có thể một lần hoặc định kỳ	Chủ yếu theo chu kỳ năm hoặc mùa
Tính bản sắc	Có thể tổ chức ở nhiều nơi	Gắn chặt với địa phương
Tính xác thực	Phụ thuộc thiết kế chương trình	Dựa trên giá trị lịch sử và văn hóa
Vai trò thương hiệu	Kích hoạt và quảng bá thương hiệu	Xây dựng bản sắc và khác biệt lâu dài

Vai trò trong phát triển điểm đến

Trong lý thuyết phát triển điểm đến hiện đại, sự kiện và lễ hội không còn là hoạt động bổ trợ mà là một thành tố cấu thành năng lực cạnh tranh. Chúng tạo giá trị đồng thời trên nhiều phương diện.

- ***Thu hút và giữ chân khách:*** kéo dài thời gian lưu trú, giảm tính mùa vụ, phân bổ khách đồng đều hơn trong năm và tăng hiệu quả khai thác hạ tầng.
- ***Xây dựng hình ảnh và nhận biết:*** một sự kiện thành công tạo lượng lớn tin tức, nội dung mạng xã hội và trải nghiệm được chia sẻ, mở rộng ảnh hưởng vượt xa quy mô sự kiện.
- ***Bảo tồn và phát huy văn hóa:*** tái hiện nghi lễ, nghệ thuật, nghề thủ công, ẩm thực và phong tục, tạo nguồn lực cho kinh tế sáng tạo.

- ***Thúc đẩy sự tham gia cộng đồng:*** cư dân là người tổ chức, người kể chuyện và đại sứ thương hiệu, làm tăng tính xác thực và bền vững.
- ***Tích hợp dữ liệu và đổi mới:*** khi được quản trị như một danh mục tài sản thương hiệu (brand asset portfolio), mỗi sự kiện đóng góp vào quá trình tích lũy tài sản dài hạn.

Festival Huế không chỉ là chuỗi hoạt động văn hóa mà đã trở thành biểu tượng của thành phố, Oktoberfest gắn Munich với văn hóa bia của Đức, Carnival đưa Rio thành biểu tượng toàn cầu của Brazil, Lễ hội Hoa Anh đào củng cố hình ảnh Nhật Bản. Khi phản ánh đúng bản sắc và được quản trị nhất quán, sự kiện vượt lên vai trò một hoạt động du lịch để trở thành tài sản thương hiệu chiến lược.

8.1.2. Sự kiện như một công cụ xây dựng thương hiệu

Trong marketing hiện đại, thương hiệu không hình thành chủ yếu từ quảng cáo mà từ những trải nghiệm khách hàng trực tiếp cảm nhận. Với điểm đến, sự kiện và lễ hội là cơ hội hiếm có để biến bản sắc từ khái niệm trừu tượng thành trải nghiệm sống động, tạo cảm xúc, ký ức và lan tỏa quy mô lớn. Các tác giả Getz (2008), Richards & Palmer (2010), Keller (2013), Anholt (2010), đều xem sự kiện là một trong những công cụ hiệu quả nhất để xây dựng và quản trị thương hiệu điểm đến.

Khác với truyền thông một chiều, sự kiện cho phép du khách tham gia, tương tác và đồng sáng tạo. Mỗi sự kiện là một "điểm chạm thương hiệu" (brand touchpoint), nơi bản sắc được chuyển hóa thành trải nghiệm, trải nghiệm thành cảm xúc, cảm xúc thành hình ảnh thương hiệu và cuối cùng tích lũy thành tài sản thương hiệu, một chuỗi giá trị mà ít công cụ marketing nào đạt được.

Tạo nhận biết thương hiệu

Một chức năng quan trọng của sự kiện là tạo chú ý. Trong nền kinh tế chú ý, nơi hàng triệu thông điệp cạnh tranh mỗi ngày, việc xuất hiện trên truyền thông quốc tế hay trở thành chủ đề trên mạng xã hội có giá trị không kém quảng cáo truyền thống. Các sự kiện lớn tạo ra những "đỉnh truyền thông" (media peak) khi báo chí, truyền hình và mạng xã hội đồng loạt tập trung vào một địa điểm trong thời gian ngắn.

Giá trị còn nằm ở nội dung do người tham gia sáng tạo (UGC). Coachella là ví dụ điển hình về "bộ khuếch đại truyền thông", lễ hội tạo ra ước tính 908 triệu USD giá trị truyền thông (2025), livestream trên YouTube từng đạt đỉnh 82,9 triệu lượt xem trực tiếp (2019) và các hashtag liên quan thu về hơn 5 triệu lượt nhắc trên Instagram trong hai tuần diễn ra. Tương tự, Lễ hội Hoa Anh đào tạo ra hàng chục triệu hình ảnh chia sẻ mỗi năm, còn Festival Huế đưa hình ảnh cố đô xuất hiện thường xuyên trên truyền thông quốc tế.

"Đỉnh truyền thông" của một lễ hội:

- ***Coachella 2025:*** ~908 triệu USD Media Impact Value, ~250.000 khách qua hai cuối tuần, Coachella + Stagecoach tạo ~700 triệu USD hoạt động kinh tế và hơn 10.000 việc làm thời vụ mỗi năm cho vùng Coachella Valley (California).
- ***Edinburgh:*** hệ thống lễ hội mùa hè năm 2022 tạo 3,2 triệu lượt tham dự - ngang tầm World Cup và tạo ra 407 triệu bảng giá trị kinh tế cho Edinburgh, mỗi 1 bảng công quỹ đầu tư mang lại khoảng 33 bảng giá trị kinh tế.

Nguồn: Văn phòng Thống đốc California (2026); Festivals Edinburgh/ VisitScotland (2023); Hansard, Nghị viện Anh (2024).

Kiến tạo hình ảnh thương hiệu

Nếu nhận biết trả lời câu hỏi "điểm đến là ai?", thì hình ảnh trả lời "điểm đến được nhớ đến như thế nào?". Hình ảnh không hình thành từ khẩu hiệu mà từ tổng hòa trải nghiệm và biểu tượng du khách ghi nhớ. Sự kiện có thể định hình hoặc tái định hình hình ảnh thông qua chủ đề, nội dung, không gian, nghệ thuật trình diễn và cách truyền thông. Một lễ hội âm nhạc dựng nên hình ảnh thành phố trẻ trung sáng tạo, một liên hoan phim khẳng định vị thế trung tâm công nghiệp văn hóa, một lễ hội truyền thống nhấn mạnh chiều sâu lịch sử.

Đây là lý do nhiều quốc gia dùng sự kiện lớn để tái định vị. Sau Thế vận hội 1992, Barcelona chuyển từ đô thị công nghiệp ven biển sang trung tâm du lịch - văn hóa - thiết kế của châu Âu. Hồ sơ khách cũng đảo ngược, năm 1990 chỉ 22% khách đến vì nghỉ dưỡng (phần lớn đi công tác), ngày nay du lịch nghỉ dưỡng chiếm đa số. Dubai Expo 2020 không chỉ là triển lãm mà là chiến dịch khẳng định vị thế trung tâm đổi mới sáng tạo và giao thương. Mỗi sự kiện, do đó, là một nền tảng kể chuyện thương hiệu.

Hình thành trải nghiệm thương hiệu

Khác với quảng cáo chỉ tác động đến nhận thức, sự kiện tạo nên trải nghiệm đa giác quan. Du khách có thể nghe âm nhạc, thưởng thức ẩm thực, tham gia nghi lễ, tương tác với cộng đồng, khám phá không gian và chia sẻ cảm xúc với hàng nghìn người khác. Những trải nghiệm này hình thành ký ức mạnh mẽ, gia tăng lòng yêu thích và ý định quay lại, nền tảng của lòng trung thành thương hiệu. *(Xem Bảng 8.3. Chuỗi giá trị của sự kiện trong xây dựng thương hiệu điểm đến)*

8.1.3. Tiến hóa của sự kiện điểm đến

Vai trò của sự kiện đã tiến hóa qua nhiều thế hệ, phản ánh sự thay đổi trong tư duy phát triển điểm đến. Ở giai đoạn sơ khai, sự kiện chủ yếu nhằm bảo tồn văn hóa và phục vụ cộng đồng bản địa. Khi du lịch phát triển, sự kiện trở thành công cụ thu hút khách và tăng doanh thu. Bước sang thời kỳ marketing điểm đến, sự kiện được dùng như kênh truyền thông và quảng bá. Gần đây hơn, sự kiện được xem là phương tiện kiến tạo hình ảnh và trải nghiệm thương hiệu. Và trong kỷ nguyên số, sự kiện trở thành nút kết nối trong một hệ sinh thái tích hợp văn hóa, không gian, cộng đồng, công nghệ và dữ liệu. *(Xem Bảng 8.4. Tiến hóa của sự kiện trong phát triển điểm đến)*

8.1.4. Vai trò của sự kiện trong phát triển điểm đến

Tổng hợp các phân tích trên, có thể thấy sự kiện tạo ra giá trị đa chiều cho điểm đến, vượt xa doanh thu trực tiếp trong thời gian diễn ra.

Tạo nhận biết và định hình hình ảnh

Các sự kiện lớn tạo lượng tiếp xúc truyền thông khổng lồ, nhiều điểm đến được biết đến toàn cầu trước hết nhờ những sự kiện đặc sắc hơn là nhờ tài nguyên. Edinburgh được nhắc đến như "thành phố lễ hội", Rio de Janeiro gắn với Carnival, Munich gắn với Oktoberfest. Mỗi sự kiện truyền tải một tập hợp giá trị, lễ hội nghệ thuật thể hiện sự sáng tạo, sự kiện công nghệ thể hiện đổi mới, giải thể thao thể hiện sức sống, lễ hội truyền thống thể hiện bản sắc.

Bảng 8.3. Chuỗi giá trị của sự kiện trong xây dựng thương hiệu điểm đến

Bước	Cơ chế	Kết quả thương hiệu
1. Chú ý	Đỉnh truyền thông, UGC	Nhận biết
2. Trải nghiệm	Đa giác quan, đồng sáng tạo	Liên tưởng và cảm xúc
3. Ký ức	Câu chuyện, biểu tượng, nghi lễ	Hình ảnh thương hiệu
4. Lan tỏa	Chia sẻ số, truyền miệng	Uy tín và mở rộng ảnh hưởng
5. Tích lũy	Tổ chức định kỳ, nhất quán	Tài sản thương hiệu bền vững

Bảng 8.4. Tiến hóa của sự kiện trong phát triển điểm đến

Thế hệ	Trọng tâm	Thước đo thành công
Sự kiện truyền thống	Bảo tồn văn hóa, nghi lễ cộng đồng	Sự tham gia của cư dân
Sự kiện du lịch	Thu hút khách, tăng doanh thu	Lượng khách, doanh thu
Sự kiện marketing	Quảng bá, truyền thông	Độ phủ truyền thông
Sự kiện thương hiệu	Hình ảnh, trải nghiệm, định vị	Tài sản thương hiệu
Sự kiện hệ sinh thái số	Tích hợp dữ liệu, cá nhân hóa, bền vững	Di sản đa chiều, năng lực cạnh tranh

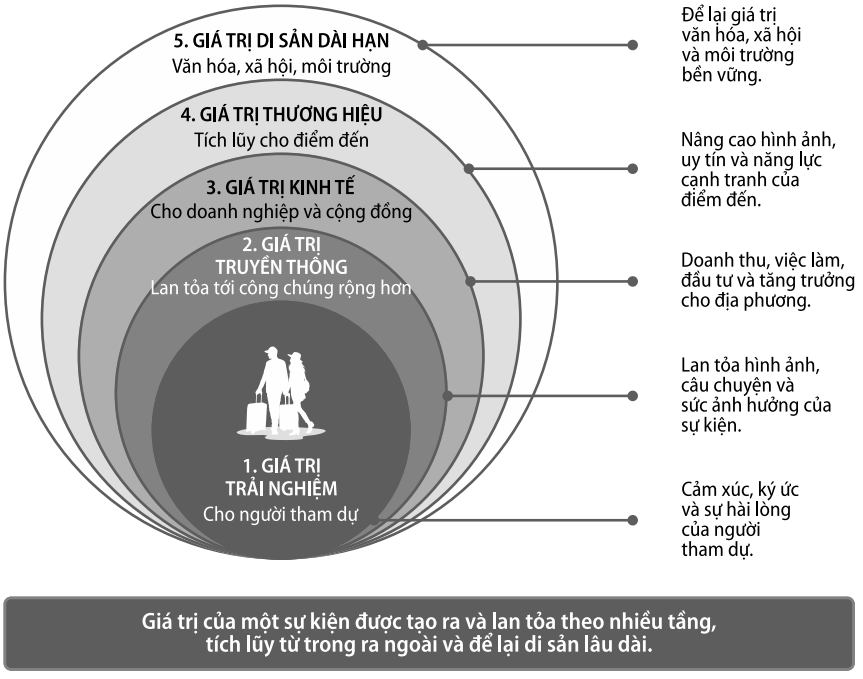
Tạo trải nghiệm và kích hoạt lan tỏa

Sự kiện là nhà máy sản xuất nội dung, trong một sự kiện có thể hình thành hàng triệu ảnh, video, livestream, bài báo và bài đăng mạng xã hội. Nhờ đó, tác động kéo dài nhiều tháng sau khi chương trình kết thúc và một hệ thống sự kiện mạnh giúp điểm đến tăng nhận biết, nâng cao chất lượng hình ảnh, củng cố lòng trung thành và tạo lợi thế cạnh tranh, nghĩa là đầu tư cho sự kiện chính là đầu tư cho tài sản thương hiệu dài hạn.

Bảng 8.5. Vai trò đa chiều của sự kiện trong phát triển điểm đến

Phương diện	Đóng góp chính	Minh chứng số liệu
Kinh tế	Doanh thu, việc làm, đầu tư	Oktoberfest ~1,25–1,57 tỷ euro/năm cho Munich
Thương hiệu	Nhận biết, hình ảnh, định vị	Coachella ~908 triệu USD Media Impact Value (2025)
Văn hóa	Bảo tồn, phát huy di sản	Festival Huế: 13 kỳ, hơn 20 quốc gia tham gia
Xã hội	Gắn kết cộng đồng, tự hào địa phương	Edinburgh: ~40% khán giả là cư dân (2024)
Đô thị	Tái thiết không gian, hạ tầng	Barcelona: bãi biển/không gian ven biển +78% (1992)

Nguồn: oktoberfesttent.com; Văn phòng Thống đốc California (2026); Bộ VHTTDL Việt Nam (2024); Edinburgh Festival City (2025); Barcelona '92 / Olympics.com.



Hình 8.1. Mô hình giá trị tổng hợp của sự kiện điểm đến

Có thể hình dung giá trị của một sự kiện như năm vòng tròn đồng tâm mở rộng: (1) giá trị trải nghiệm cho người tham dự, (2) giá trị truyền thông lan tỏa tới công chúng rộng hơn, (3) giá trị kinh tế cho doanh nghiệp và cộng đồng, (4) giá trị thương hiệu tích lũy cho điểm đến và (5) giá trị di sản dài hạn (văn hóa, xã hội, môi trường) còn lại rất lâu sau khi sự kiện kết thúc. Một chiến lược tốt tối ưu hóa cả năm vòng, thay vì chỉ vòng trong cùng.

8.2. HỆ THỐNG SỰ KIỆN CỦA ĐIỂM ĐẾN

8.2.1. Phân loại theo quy mô

Hệ thống sự kiện của một điểm đến thường được tổ chức theo nhiều cấp độ quy mô, mỗi cấp có mục tiêu, phạm vi ảnh hưởng, nguồn lực và giá trị thương hiệu riêng. Một hệ thống hiệu quả không phụ thuộc vào vài sự kiện nổi tiếng mà cần cấu trúc phân tầng hợp lý, trong đó các cấp độ hỗ trợ và bổ sung cho nhau, giúp điểm đến duy trì sức hấp dẫn quanh năm, đa dạng hóa trải nghiệm và phân bổ lợi ích kinh tế đến nhiều khu vực.

Siêu sự kiện (mega event)

Siêu sự kiện có quy mô toàn cầu hoặc khu vực lớn, thu hút hàng triệu người theo dõi trực tiếp và gián tiếp, tác động mạnh đến hình ảnh, kinh tế và hạ tầng. Chúng thường có chu kỳ nhiều năm, thời gian chuẩn bị kéo dài và huy động nguồn lực rất lớn. Đặc điểm nổi bật:

- Quy mô khách tham dự rất lớn.
- Được truyền hình hoặc phát trực tuyến trên phạm vi quốc tế.
- Tác động lâu dài đến thương hiệu điểm đến.
- Thúc đẩy đầu tư vào hạ tầng giao thông, đô thị và dịch vụ.
- Gia tăng mạnh nhận diện quốc tế.

Ví dụ điển hình gồm Thế vận hội, FIFA World Cup và World Expo. Expo 2020 Dubai củng cố hình ảnh Dubai như trung tâm đổi mới và giao thương toàn cầu, nhưng cũng cho thấy rủi ro nếu thiếu chiến lược khai thác di sản sau sự kiện (event legacy), chi phí đầu tư khổng lồ có thể không sinh lợi lâu dài. Dubai xử lý điều này bằng cách chuyển đổi khu Expo thành District 2020/

Expo City - nơi EY ước tính chiếm tới 62% tổng giá trị gia tăng liên quan tới Expo trong giai đoạn 2013 - 2042. So sánh gợi mở, London 2012 tốn khoảng 8,77 tỷ bảng và tái thiết Đông London thành công, song tổng lượng khách du lịch Anh không tăng như kỳ vọng vì nhiều du khách né tránh thành phố trong thời gian Thế vận hội.

Sự kiện biểu tượng (hallmark event)

Sự kiện biểu tượng gắn chặt với bản sắc điểm đến đến mức tên sự kiện và tên địa phương gần như đồng nghĩa trong nhận thức công chúng. Không nhất thiết quy mô toàn cầu, nhưng được tổ chức định kỳ, mang tính truyền thống và trở thành dấu ấn riêng. Đặc điểm:

- Tổ chức thường niên hoặc theo chu kỳ ổn định.
- Đậm bản sắc văn hóa, lịch sử hoặc sáng tạo của địa phương.
- Tạo động lực thu hút khách quay trở lại.
- Là biểu tượng truyền thông của điểm đến.

Giá trị lớn nhất của sự kiện biểu tượng là khả năng xây dựng ký ức thương hiệu (brand memory). Rio Carnival là ví dụ: năm 2025, lễ hội thu hút khoảng 6 triệu người tham gia, tạo ra khoảng 5,7 tỷ real (~950 triệu USD) hoạt động kinh tế cho thành phố, với công suất khách sạn toàn thành đạt 98,62% và nhắc đến Carnival là nhắc đến Rio. Tương tự, nhắc Oktoberfest là nhắc Munich, nhắc Festival Huế là nhắc cố đô di sản.

Sự kiện quy mô lớn (major event)

Sự kiện quy mô lớn có sức hút vượt ra ngoài địa phương nhưng chưa đạt quy mô toàn cầu, nhóm phổ biến nhất trong chiến lược du lịch. Đặc điểm là thu hút khách từ nhiều vùng hoặc quốc gia, tạo doanh thu du lịch đáng kể, tổ chức định kỳ hoặc theo nhu

cầu, chi phí trung bình đến cao, thường tập trung vào một chủ đề (văn hóa, thể thao, âm nhạc, ẩm thực, thương mại). Các loại hình gồm giải marathon quốc tế, liên hoan phim, lễ hội âm nhạc, hội chợ du lịch, tuần lễ thời trang, festival ẩm thực. Nếu được tổ chức thường xuyên với chất lượng cao, nhiều sự kiện quy mô lớn có thể tiến hóa thành sự kiện biểu tượng.

Sự kiện địa phương (local/community event)

Sự kiện địa phương phục vụ chủ yếu cộng đồng dân cư nhưng đồng thời tạo trải nghiệm chân thực cho du khách. Dù quy mô nhỏ, đây là nền tảng hình thành sức sống và bản sắc điểm đến, gồm lễ hội làng xã, phiên chợ văn hóa, hội làng, lễ hội nghề truyền thống, ngày hội nông sản, lễ hội đường phố và hoạt động nghệ thuật cộng đồng. Đặc điểm của nó là chi phí thấp, mức độ tham gia cộng đồng rất cao, thể hiện rõ bản sắc, tổ chức thường xuyên, phân bổ khách đến nhiều khu vực. Trong xu hướng du lịch trải nghiệm, nhiều khách quốc tế đánh giá cao các sự kiện cộng đồng nhỏ vì cảm giác chân thực, gần gũi và ít thương mại hóa.

Mối quan hệ giữa các cấp độ

Bốn nhóm không tồn tại độc lập mà tạo thành hệ thống phân tầng, siêu sự kiện mang lại sức lan tỏa toàn cầu, sự kiện biểu tượng duy trì hình ảnh dài hạn, sự kiện quy mô lớn thu hút khách theo mùa và phát triển thị trường mục tiêu, sự kiện địa phương duy trì bản sắc và sức sống thường nhật. Một chiến lược hiệu quả cần danh mục sự kiện cân bằng, trong đó các cấp độ hỗ trợ lẫn nhau để giảm mùa vụ và gia tăng tài sản thương hiệu.

8.2.2. Phân loại theo nội dung

Bên cạnh quy mô, hệ thống sự kiện còn được phân loại theo nội dung văn hóa, thể thao, giải trí và hội nghị triển lãm. Mỗi nhóm hướng đến những phân khúc khách khác nhau và đóng góp theo cách riêng. Nhiều điểm đến thành công không dựa vào một loại duy nhất mà xây dựng danh mục đa dạng để thu hút khách quanh năm.

Sự kiện văn hóa

Nhóm phản ánh bản sắc, lịch sử, truyền thống và đời sống tinh thần của cộng đồng, loại có liên hệ chặt nhất với thương hiệu điểm đến. Bao gồm lễ hội truyền thống, lễ hội di sản, liên hoan nghệ thuật, festival âm nhạc, festival văn học, lễ hội ẩm thực, triển lãm văn hóa và trình diễn nghề thủ công. Đối với thương hiệu, sự kiện văn hóa giúp khẳng định bản sắc khác biệt, gia tăng giá trị cảm xúc, tạo nội dung truyền thông phong phú và kéo dài vòng đời của di sản. Festival Huế quảng bá hệ thống di sản cung đình, Rio Carnival trở thành biểu tượng của sức sống văn hóa, Edinburgh Festival Fringe biến nghệ thuật biểu diễn thành thương hiệu thành phố.

Sự kiện thể thao

Nhóm có hiệu ứng truyền thông rất mạnh nhờ tính cạnh tranh, cảm xúc và sức lan tỏa số như các giải marathon, đua xe, golf, đua thuyền, thể thao bãi biển, leo núi và các giải vô địch. Lợi ích của sự kiện thể thao thu hút lượng lớn khách lưu trú, tạo doanh thu, nâng cao hình ảnh năng động và mở rộng nhận diện quốc tế. Singapore là ví dụ tiêu biểu với Formula 1 Singapore Grand Prix cùng Singapore Airshow góp phần định vị quốc gia hiện đại, có năng lực tổ chức đẳng cấp.

Sự kiện giải trí

Gồm hòa nhạc, đại nhạc hội, lễ hội ánh sáng, trình diễn drone, lễ hội đường phố và công viên chủ đề. Nhóm này tạo trải nghiệm cảm xúc mạnh, thúc đẩy kinh tế ban đêm và có khả năng lan tỏa số cao. Fête des Lumières (Lyon) thu hút hơn 2 triệu khách chỉ trong bốn đêm quanh ngày 8/12, một minh chứng cho sức mạnh của giải trí thị giác.

Hội nghị, hội thảo và triển lãm (MICE)

Nhóm mang lại khách chi tiêu cao, ít mùa vụ và giá trị kinh tế lớn trên mỗi đầu khách, đồng thời định vị điểm đến như trung tâm tri thức, kinh doanh và đổi mới. Đây là mảng mà các trung tâm như Dubai, Singapore hay Geneva khai thác mạnh để bổ sung cho du lịch nghỉ dưỡng.

8.2.3. Phân loại theo mục tiêu

Xét theo mục tiêu chiến lược, sự kiện có thể phục vụ xây dựng thương hiệu và hình ảnh, thu hút đầu tư và thương mại, phát triển cộng đồng và bảo tồn văn hóa, hoặc kích cầu du lịch và kinh tế theo mùa. Việc xác định rõ mục tiêu quyết định cách thiết kế, đo lường và phân bổ nguồn lực, một sự kiện nổi tiếng nhưng lệch mục tiêu định vị sẽ khó tạo giá trị thương hiệu bền vững.

8.2.4. Danh mục sự kiện của điểm đến

Quản trị sự kiện hiện đại tiếp cận theo tư duy danh mục đầu tư: thay vì tối ưu từng sự kiện riêng lẻ, điểm đến cân đối một tập hợp sự kiện bổ trợ nhau về quy mô, nội dung, mùa vụ và phân khúc khách. Một danh mục cân bằng cần trả lời bốn câu hỏi.

- ***Độ phủ mùa vụ:*** các sự kiện có trải đều trong năm để giảm tính mùa vụ không? (Mô hình Festival Bốn Mùa của Huế là minh họa.)
- ***Độ phủ phân khúc:*** danh mục có phục vụ đủ các nhóm khách mục tiêu - gia đình, giới trẻ, khách quốc tế, khách MICE?
- ***Tính nhất quán thương hiệu:*** các sự kiện có cùng kể một câu chuyện định vị, hay phân tán bản sắc?
- ***Hiệu quả nguồn lực:*** tỷ lệ đầu tư giữa siêu sự kiện, sự kiện biểu tượng và mạng lưới sự kiện địa phương có hợp lý?

Từ sự kiện đơn lẻ đến hệ sinh thái quanh năm:

- ***Edinburgh (Scotland).*** Thương hiệu "thành phố lễ hội" dựa trên hệ sinh thái nhiều sự kiện nối tiếp - Fringe, International Festival, Book Festival - giúp thành phố hút khách quanh năm. Nghiên cứu 2025 dự báo tác động kinh tế gộp toàn Scotland đạt khoảng 4,26 tỷ bảng trong năm năm tới.
- ***Singapore.*** Chiến lược "Events Capital of Asia" với F1 Grand Prix, Airshow, FinTech Festival và Food Festival, củng cố hình ảnh quốc gia hiện đại và sáng tạo.
- ***Huế (Việt Nam).*** Từ Festival hai năm/lần chuyển sang Festival Bốn Mùa (từ 2022) - chuỗi sự kiện trải đều cả năm, góp phần đưa lượng khách năm 2024 lên gần 3,9 triệu lượt (tăng 21,8%) và tổng thu du lịch ~7.900 tỷ đồng, năm 2025 là 4,8 - 5 triệu lượt và 10.800 - 11.250 tỷ đồng.

Nguồn: Festivals Edinburgh (2025); tài liệu Singapore Tourism Board; Sở Du lịch TP. Huế (2025).

8.3. CHIẾN LƯỢC THƯƠNG HIỆU DỰA TRÊN SỰ KIỆN

8.3.1. Chiến lược xây dựng thương hiệu bằng sự kiện

Xây dựng thương hiệu bằng sự kiện là dùng sự kiện như phương tiện chủ đạo để kiến tạo hình ảnh, bản sắc và lợi thế cạnh tranh của điểm đến. Để tạo giá trị thương hiệu bền vững, một chiến lược cần đáp ứng sáu điều kiện thành công.

- ***Phù hợp với định vị:*** sự kiện phản ánh đúng bản sắc điểm đến muốn xây dựng, hướng di sản thì ưu tiên lễ hội văn hóa, hướng đổi mới thì ưu tiên triển lãm công nghệ, tuần lễ sáng tạo.
- ***Khác biệt và dễ ghi nhớ:*** cần một "ý tưởng lớn" (big idea) đủ mạnh, đến từ chủ đề độc đáo, không gian, nghi lễ đặc trưng, trải nghiệm nhập vai, công nghệ trình diễn hoặc sự tham gia cộng đồng.
- ***Tính liên tục:*** một sự kiện diễn ra một lần khó hình thành thương hiệu, tổ chức đều đặn tạo sự mong đợi, thói quen du lịch và lòng trung thành.
- ***Sự tham gia của cộng đồng:*** cư dân đóng vai trò đồng sáng tạo, biểu diễn, tình nguyện, hướng dẫn, kể chuyện và quảng bá làm tăng tính xác thực.
- ***Tích hợp truyền thông số:*** hashtag chính thức, livestream, AR, mã QR, ứng dụng di động và khu check-in cần được thiết kế ngay từ đầu.
- ***Hệ thống đo lường:*** đánh giá cả kết quả kinh tế (khách, lưu trú, chi tiêu) và thương hiệu (giá trị truyền thông, nhận biết, cải thiện hình ảnh, tỷ lệ quay lại).

Ví dụ thực tiễn:

- ***Rio de Janeiro:*** biến Carnival thành biểu tượng toàn cầu, định vị thành phố là điểm đến của âm nhạc, lễ hội và sức sống - tài sản thương hiệu quan trọng nhất của Rio (Carnival 2025: ~6 triệu người tham gia, ~5,7 tỷ real hoạt động kinh tế).
- ***Edinburgh:*** hệ sinh thái lễ hội nối tiếp trong năm tạo lợi thế cạnh tranh khác biệt và sức hút quanh năm (407 triệu bảng giá trị kinh tế năm 2022, 7.000 việc làm trực tiếp).
- ***Austin (Hoa Kỳ):*** chuỗi South by Southwest (SXSW) kết hợp âm nhạc, điện ảnh, công nghệ và khởi nghiệp, đưa Austin thành trung tâm sáng tạo nổi bật.
- ***Singapore:*** chiến lược "Events Capital of Asia" củng cố hình ảnh quốc gia hiện đại, sáng tạo, có năng lực tổ chức đẳng cấp quốc tế.
- ***Huế (Việt Nam):*** dùng Festival Huế và Festival Bốn Mùa để tái định vị từ đô thị di sản "tĩnh" sang điểm đến văn hóa sống, kéo dài lưu trú và làm phong phú trải nghiệm.

8.3.2. Tái định vị thương hiệu bằng siêu sự kiện

Tái định vị bằng siêu sự kiện là dùng sự kiện quy mô toàn cầu để thay đổi nhận thức công chúng về một điểm đến. Nếu xây dựng thương hiệu là tạo hình ảnh mới, thì tái định vị là làm mới hoặc chuyển đổi hình ảnh đã tồn tại. Siêu sự kiện tạo ra "bước nhảy nhận thức" (perception leap), thay đổi hình ảnh trong thời gian ngắn nhưng để lại ảnh hưởng nhiều thập kỷ. Một chiến lược tái định vị thường gồm năm giai đoạn: (1) chẩn đoán hình ảnh hiện tại, (2) xác định hình ảnh mục tiêu, (3) giành quyền đăng cai và đầu tư hạ tầng, (4) tổ chức sự kiện gắn với câu chuyện thương hiệu mới và (5) khai thác di sản sau sự kiện.

Hai mô hình tái định vị kinh điển:

- ***Barcelona 1992.*** Từ đô thị công nghiệp ven biển thành trung tâm du lịch - văn hóa hàng đầu châu Âu. Khách du lịch tăng từ ~1,7 triệu (1990) lên hơn 12 triệu (2019), hồ sơ khách đảo ngược từ chủ yếu công tác sang chủ yếu nghỉ dưỡng, thất nghiệp giảm từ 18,4% xuống 9,6% (1986 - 1992).
- ***Bilbao (từ 1997).*** "Hiệu ứng Guggenheim" biến một thành phố cảng công nghiệp suy giảm thành biểu tượng kinh tế sáng tạo: hơn 20 triệu lượt khách, ~4,3 tỷ euro đóng góp GDP Basque, hơn 9.000 việc làm được duy trì và số sự kiện văn hóa tăng gấp hơn 12 lần.
- ***Bài học chung:*** siêu sự kiện chỉ tái định vị thành công khi gắn với một kế hoạch đô thị và di sản toàn diện, chứ không chỉ một công trình hay một lần đăng cai.

Nguồn: UOC (2022); Olympics.com; The Art Newspaper (2017); Green European Journal.

8.3.3. Sự kiện biểu tượng và bản sắc địa phương

Sự kiện biểu tượng là "chất kết dính" giữa thương hiệu điểm đến và bản sắc địa phương. Khi một sự kiện phản ánh chân thực lịch sử, nghệ thuật và lối sống của cộng đồng, nó tạo ra khác biệt cạnh tranh gần như không thể sao chép. Sức mạnh của sự kiện biểu tượng nằm ở ba yếu tố: tính lặp lại theo chu kỳ (tạo mong đợi và thói quen), tính bản địa (gắn với địa danh cụ thể) và tính cộng đồng (cư dân là chủ thể). Chính vì vậy, việc bảo vệ tính xác thực quan trọng hơn việc mở rộng quy mô, một lễ hội bị thương mại hóa quá mức có thể đánh mất chính giá trị làm nên thương hiệu của nó.

8.3.4. Di sản thương hiệu sau sự kiện

Giá trị thực của một sự kiện lớn không nằm ở những ngày diễn ra mà ở di sản để lại. Di sản có thể là hữu hình (hạ tầng, công trình, không gian công cộng) hoặc vô hình (hình ảnh, kỹ năng tổ chức, mạng lưới quan hệ quốc tế, niềm tự hào cộng đồng). Quản trị di sản đòi hỏi lập kế hoạch tái sử dụng ngay từ khâu thiết kế, tránh "hội chứng công trình bỏ hoang" sau sự kiện.

Ví dụ thực tiễn:

- ***Dubai:*** khu Expo 2020 chuyển thành District 2020/ Expo City - hệ sinh thái sống với các doanh nghiệp neo như Siemens, Accenture - dự kiến chiếm 62% tổng giá trị gia tăng liên quan tới Expo giai đoạn 2013 - 2042.
- ***Barcelona:*** làng Olympic và khu ven biển trở thành không gian sống và du lịch lâu dài, hạ tầng đường vành đai và bãi biển vẫn phục vụ thành phố ba thập kỷ sau.
- ***Bilbao:*** Guggenheim không chỉ là công trình mà là "thể chế vận hành", kéo theo hệ sinh thái ẩm thực, nghệ thuật và tái thiết bờ sông (Bilbao Ría 2000).
- ***London 2012:*** tái thiết Đông London thành công về đô thị, song cho thấy tác động du lịch tổng thể có thể khiêm tốn nếu không quản trị kỳ vọng - một lời cảnh báo về việc thổi phồng lợi ích.

8.4. THIẾT KẾ LỄ HỘI NHƯ MỘT SẢN PHẨM THƯƠNG HIỆU

8.4.1. Thiết kế ý tưởng lễ hội

Lễ hội hiện đại là một sản phẩm thương hiệu (Brand Product) của điểm đến. Như phát triển một thương hiệu sản phẩm, lễ hội cần được thiết kế dựa trên một ý tưởng trung tâm (big idea) rồi chuyển hóa thành trải nghiệm, truyền thông và giá trị lâu dài. Lễ hội thành công không phải là lễ hội nhiều chương trình nhất, mà là lễ hội có bản sắc riêng, dễ nhận biết, giàu cảm xúc và được ghi nhớ. Thiết kế ý tưởng gồm bốn cấu phần: chủ đề, thông điệp, giá trị cốt lõi và câu chuyện thương hiệu.

Chủ đề (Theme)

Chủ đề là ý tưởng bao trùm, trả lời câu hỏi "lễ hội muốn kể điều gì về điểm đến?". Một chủ đề hiệu quả cần phản ánh bản sắc độc đáo, khơi gợi cảm xúc và trí tưởng tượng, dễ truyền thông và ghi nhớ, có khả năng phát triển thành nhiều hoạt động. Chủ đề có thể khai thác di sản lịch sử, văn hóa dân gian, thiên nhiên, nghệ thuật, ẩm thực, đổi mới sáng tạo, công nghiệp văn hóa hay tương lai đô thị. Festival Huế xoay quanh di sản cung đình và giao lưu quốc tế, Fête des Lumières (Lyon) khai thác ánh sáng như biểu tượng sáng tạo, Rio Carnival dựng chủ đề tự do, niềm vui và sức sống Brazil.

Thông điệp (Festival Message)

Thông điệp là nội dung cốt lõi truyền tải tới cộng đồng và du khách - không chỉ là khẩu hiệu mà là cam kết trải nghiệm. Thông điệp hiệu quả thường ngắn gọn, dễ nhớ, dễ lan truyền, mang giá trị tích cực và có tính quốc tế, hướng tới các mục tiêu như tôn vinh văn hóa, kết nối cộng đồng, phát triển bền vững,

sáng tạo, hòa bình hay bảo tồn thiên nhiên. Các ví dụ phổ biến: "Celebrate Diversity", "Living Heritage", "Where Tradition Meets Innovation". Thông điệp cần thể hiện xuyên suốt trong thiết kế sân khấu, chương trình nghệ thuật, hệ thống hình ảnh, quà lưu niệm, nội dung số và hoạt động cộng đồng.

Giá trị cốt lõi (Core Values)

Nếu chủ đề trả lời "lễ hội nói về điều gì?" thì giá trị cốt lõi trả lời "lễ hội đại diện cho điều gì?". Các giá trị thường gặp là bảo tồn di sản, tôn trọng đa dạng, sáng tạo, kết nối cộng đồng, bao trùm và bình đẳng, phát triển bền vững, hiếu khách. Chúng cần được chuyển hóa thành tiêu chuẩn cụ thể - hạn chế rác thải nhựa, ưu tiên nghệ nhân địa phương, bảo đảm tiếp cận cho người khuyết tật, sử dụng năng lượng xanh. Oktoberfest là minh chứng, lễ hội vận hành 100% điện xanh từ năm 2000, giúp giảm khoảng 1.000 tấn CO_2 mỗi năm - biến giá trị bền vững thành thực hành cụ thể.

Câu chuyện thương hiệu (Festival Brand Story)

Con người ghi nhớ câu chuyện hơn thông tin rời rạc. Một câu chuyện thương hiệu thường gồm bối cảnh (nguồn gốc lịch sử, truyền thuyết), nhân vật (cộng đồng, nghệ nhân, biểu tượng), xung đột hoặc khát vọng (bảo tồn di sản, kết nối truyền thống với hiện đại), hành trình (chuỗi hoạt động và nghi lễ) và kết quả (cảm xúc, ký ức du khách mang theo). Câu chuyện cần được kể đồng bộ qua tên gọi, biểu trưng, không gian, nghi thức, chương trình nghệ thuật, nội dung truyền thông và sản phẩm lưu niệm. Festival Huế kể câu chuyện một kinh đô di sản, Rio Carnival kể sức sống và tự do, Oktoberfest tái hiện truyền thống hiếu khách và tinh thần cộng đồng Bavaria.

8.4.2. Thiết kế trải nghiệm lễ hội

Trong kinh tế trải nghiệm, du khách muốn "sống trong lễ hội" chứ không chỉ quan sát. Thiết kế trải nghiệm là tổ chức có chủ đích các yếu tố không gian, hoạt động, con người, công nghệ và truyền thông thành một hành trình liền mạch, giàu cảm xúc và nhất quán với bản sắc, theo nguyên tắc lấy du khách làm trung tâm và bảo đảm sự tham gia của cộng đồng. Bốn trụ cột: trải nghiệm đa giác quan, thiết kế hành trình, thiết kế điểm chạm và thiết kế cảm xúc.

- ***Trải nghiệm đa giác quan:*** thị giác (màu sắc, ánh sáng, sân khấu, pháo hoa), thính giác (âm nhạc, âm thanh không gian), khứu giác và vị giác (ẩm thực), xúc giác (tương tác vật lý) cùng tạo ấn tượng thương hiệu.
- ***Thiết kế hành trình:*** sắp xếp trình tự trải nghiệm từ lúc tiếp cận thông tin, di chuyển, tham gia đến ra về và hồi tưởng - mỗi giai đoạn có điểm nhấn riêng.
- ***Thiết kế điểm chạm:*** mỗi tương tác (cổng vào, biển chỉ dẫn, gian hàng, ứng dụng, nhân sự phục vụ) đều truyền tải bản sắc nhất quán.
- ***Thiết kế cảm xúc:*** chủ đích tạo các "cao trào cảm xúc" - khoảnh khắc khai mạc, màn trình diễn đỉnh cao, nghi lễ bế mạc - để hình thành ký ức mạnh.

8.4.3. Thiết kế nhận diện lễ hội

Hệ thống nhận diện (festival identity) biến ý tưởng thành ngôn ngữ thị giác và trải nghiệm nhất quán. Các thành phần cốt lõi gồm tên gọi và slogan, logo và biểu tượng, hệ màu và kiểu chữ, linh vật, hệ thống hình ảnh và mô-típ hoa văn, âm thanh nhận diện (audio branding) và hệ thống ứng dụng (từ vé, ấn phẩm đến giao diện số). Một nhận diện mạnh giúp lễ hội dễ nhận ra ngay cả qua một khung hình trên mạng xã hội, đồng thời tạo tính thống nhất cho hàng trăm điểm chạm.

8.4.4. Thiết kế sản phẩm lễ hội

Lễ hội hiện đại là một "danh mục sản phẩm" gồm nhiều dòng, từ chương trình nghệ thuật chính, trải nghiệm tương tác và workshop, sản phẩm ẩm thực, hàng lưu niệm và merchandise, gói dịch vụ (vé, lưu trú, tour) và sản phẩm số (nội dung, vé điện tử, trải nghiệm AR/VR). Việc "sản phẩm hóa" lễ hội giúp đa dạng nguồn thu, kéo dài thời gian lưu trú và tạo điểm chạm thương hiệu ngoài thời gian sự kiện. Coachella minh họa mô hình thương mại hóa cao: vé phổ thông năm 2024 khởi điểm 499 USD, vé VIP từ 1.069 USD, cùng hệ sinh thái cắm trại, ẩm thực, tổ chức trưng bày và thúc đẩy bán hàng tại chỗ - biến lễ hội thành một nền kinh tế thu nhỏ.

8.5. VĂN HÓA, NGHỆ THUẬT VÀ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Ngay cả khi nhiều điểm đến có điều kiện tự nhiên tương đồng, chính các hoạt động văn hóa, nghệ thuật và sáng tạo trở thành yếu tố quyết định vị thế cạnh tranh. Lễ hội là nơi hội tụ của văn hóa, nghệ thuật và cộng đồng - nơi điểm đến chuyển hóa giá trị văn hóa thành trải nghiệm, sản phẩm và tài sản thương hiệu. Xu hướng hiện nay là phát triển các hệ sinh thái văn hóa sáng tạo, trong đó lễ hội kết nối nghệ sĩ, doanh nghiệp, cộng đồng, du khách và các ngành công nghiệp văn hóa.

8.5.1. Lễ hội di sản

Lễ hội di sản nhằm bảo tồn, tôn vinh và phát huy giá trị di sản văn hóa vật thể và phi vật thể - loại có khả năng tạo bản sắc thương hiệu mạnh nhất vì dựa trên giá trị độc đáo khó sao chép. Nguồn tài nguyên gồm di tích, kiến trúc cổ, di sản khảo cổ, nghệ thuật truyền thống, âm nhạc dân gian, nghi lễ tín ngưỡng, nghề thủ công và ẩm thực. Vai trò của lễ hội di sản nhằm gia tăng nhận diện, thu hút khách văn hóa, khôi phục nghề truyền thống, tạo việc làm, giáo dục thế hệ trẻ và nâng cao niềm tự hào địa phương. Xu hướng là chuyển từ "trưng bày di sản" sang "trải nghiệm di sản", du khách trực tiếp tham gia nghi lễ, học nghề, chế biến món ăn, mặc trang phục cổ hoặc dùng công nghệ số để khám phá lịch sử. Festival Huế, Gion Matsuri (Kyoto) hay Festival Angkor cho thấy di sản hoàn toàn có thể trở thành sản phẩm du lịch và thương hiệu quốc tế nếu được tổ chức sáng tạo.

8.5.2. Lễ hội âm nhạc

Âm nhạc là ngôn ngữ toàn cầu vượt rào cản ngôn ngữ và văn hóa, lễ hội âm nhạc ngày càng là công cụ xây dựng hình ảnh điểm đến trẻ trung, sáng tạo và hội nhập. Các hình thức trải rộng từ nhạc truyền thống, cổ điển, jazz, rock, pop, điện tử, indie đến âm nhạc dân tộc đương đại. Nhiều lễ hội hiện đại còn kết hợp triển lãm, hoạt động giáo dục để du khách trực tiếp tham gia, chợ sáng tạo, trình diễn thời trang, công nghệ ánh sáng và không gian cắm trại. Lợi ích thu hút khách trẻ, kéo dài lưu trú, kích thích kinh tế ban đêm, tăng doanh thu lưu trú - ăn uống - giải trí và quảng bá số.

Lễ hội âm nhạc như thương hiệu toàn cầu:

- ***Coachella (Hoa Kỳ).*** ~250.000 khách/năm, cùng Stagecoach tạo ~700 triệu USD hoạt động kinh tế và hơn 10.000 việc làm thời vụ cho Coachella Valley, ~908 triệu USD Media Impact Value (2025).
- ***Glastonbury (Anh), Tomorrowland (Bỉ) và Fuji Rock (Nhật Bản)*** đều đã vượt vai trò sự kiện âm nhạc để trở thành thương hiệu toàn cầu, định vị hình ảnh điểm đến trên bản đồ văn hóa quốc tế và làm nền tảng phát triển ngành công nghiệp biểu diễn địa phương.

Nguồn: Văn phòng Thống đốc California (2026); gitnux.org tổng hợp.

8.5.3. Liên hoan điện ảnh

Điện ảnh là một trong những công cụ truyền thông mạnh nhất cho thương hiệu điểm đến, một bộ phim thành công có thể tạo sức hút du lịch kéo dài hàng chục năm. Liên hoan điện ảnh

thường gồm công chiếu, trao giải, hội thảo, gặp gỡ nghệ sĩ, chợ phim, triển lãm, đào tạo và kết nối đầu tư. Vai trò với điểm đến là thu hút truyền thông quốc tế, xây dựng hình ảnh thành phố sáng tạo, thu hút ngành công nghiệp điện ảnh, khuyến khích sản xuất phim địa phương, gia tăng du lịch theo dấu phim (film-induced tourism) và thu hút đầu tư văn hóa. Cannes, Venice, Berlin và Busan đã đưa các thành phố đăng cai thành biểu tượng điện ảnh thế giới.

Du lịch theo dấu phim (film-induced tourism):

- ***New Zealand & The Lord of the Rings.*** Lượng khách quốc tế tăng khoảng 40-50% trong giai đoạn 2000 - 2006, đến 2019, khoảng 18% khách nghỉ dưỡng ban đầu quan tâm New Zealand nhờ loạt phim và 33% khách nghỉ dưỡng có ghé thăm một địa điểm quay phim. Riêng Hobbiton đón ~650.000 khách (2019), du khách chịu ảnh hưởng từ phim đóng góp ước tính ~630 triệu NZD (~428 triệu USD) mỗi năm.
- ***Quy mô ngành.*** Thị trường du lịch điện ảnh toàn cầu ước đạt khoảng 70-73 tỷ USD năm 2024, dự báo tăng lên ~125 - 135 tỷ USD vào đầu thập niên 2030. Sau khi phim Harry Potter ra mắt, một số điểm liên quan tại Anh ghi nhận lượng khách tăng tới ~50%.

Nguồn: Tourism New Zealand; Matador Network (2021);
Future Market Insights / Credence Research (2026).

8.5.4. Nghệ thuật công cộng và nghệ thuật đường phố

Nghệ thuật công cộng là các tác phẩm đặt trong không gian mở phục vụ cộng đồng và định hình bản sắc đô thị, nghệ thuật

đường phố mang tính tương tác cao, phản ánh đời sống đương đại. Hình thức phổ biến là điêu khắc, tranh tường, sắp đặt, trình diễn đường phố, biểu diễn ánh sáng, nghệ thuật số, trình diễn tương tác và nghệ thuật âm thanh. Vai trò với thương hiệu là làm gia tăng bản sắc không gian, tạo biểu tượng thị giác và điểm check-in, cải thiện môi trường đô thị, thu hút cộng đồng sáng tạo, kích thích kinh tế ban đêm và tăng gắn kết cư dân với không gian sống. Xu hướng là kết hợp nghệ thuật công cộng với công nghệ tương tác, trình chiếu ánh sáng và AR để tạo trải nghiệm nhập vai và lan tỏa mạnh trên mạng xã hội.

8.5.5. Công nghiệp sáng tạo và lễ hội

Công nghiệp sáng tạo gồm các ngành dựa trên tri thức, văn hóa và đổi mới - thiết kế, điện ảnh, âm nhạc, thời trang, quảng cáo, trò chơi, mỹ thuật, kiến trúc, xuất bản và truyền thông số. Lễ hội không chỉ trình diễn sản phẩm sáng tạo mà còn là động lực phát triển toàn bộ hệ sinh thái, kết nối nghệ sĩ, nhà thiết kế, doanh nghiệp sáng tạo, trường đại học, viện nghiên cứu, nhà đầu tư, cộng đồng và du khách. Lợi ích đem lại đa dạng hóa sản phẩm du lịch, thu hút nhân lực sáng tạo, gia tăng giá trị thương hiệu, phát triển kinh tế ban đêm, khuyến khích khởi nghiệp và tạo việc làm chất lượng cao. Xu hướng là xây dựng hệ sinh thái lễ hội sáng tạo, liên kết sự kiện với khu sáng tạo, trung tâm nghệ thuật, không gian khởi nghiệp, bảo tàng và doanh nghiệp văn hóa - biến lễ hội thành chất xúc tác cho sự đổi mới, còn công nghiệp sáng tạo cung cấp nội dung để duy trì sức sống cho lễ hội.

8.6. THIẾT KẾ KHÔNG GIAN LỄ HỘI

Không gian lễ hội là môi trường vật chất và biểu tượng nơi các hoạt động diễn ra, được trải nghiệm và ghi nhớ. Khác với việc bố trí sân khấu đơn thuần, thiết kế không gian hướng tới kiến tạo một hệ thống trải nghiệm tích hợp - cảnh quan, kiến trúc, giao thông, nghệ thuật công cộng, công nghệ và hoạt động cộng đồng được tổ chức hài hòa để truyền tải bản sắc. Một không gian tốt không chỉ phục vụ sự kiện mà còn để lại di sản không gian lâu dài. Xu hướng chuyển từ mô hình "địa điểm tổ chức" sang "không gian trải nghiệm", mỗi quảng trường, tuyến phố, bờ sông hay bãi biển đều có thể thành sân khấu mở.

8.6.1. Các loại hình không gian lễ hội

- ***Quảng trường:*** "trái tim" của nhiều sự kiện biểu tượng, nơi diễn ra khai mạc, bế mạc, trình diễn ánh sáng và diễu hành, cần chú trọng khả năng quan sát, tính linh hoạt, sân khấu mô-đun, lối thoát hiểm và hạ tầng điện - nước - viễn thông.
- ***Đường phố:*** kết nối cộng đồng mạnh nhất, trải dài theo tuyến giao thông, đòi hỏi tổ chức dòng người, phân luồng, điểm dừng chân và nhiều "điểm check-in".
- ***Không gian ven sông:*** biến mặt nước thành một phần sân khấu - diễu hành thuyền, nhạc nước, pháo hoa, biểu diễn nổi, cần bến thuyền, cầu đi bộ, khán đài ven sông và giải pháp chống ngập, bảo vệ môi trường nước.
- ***Không gian ven biển:*** bãi biển rộng mở cho lễ hội âm nhạc, thể thao biển, trình diễn drone và khinh khí cầu, cần cân bằng khai thác du lịch với bảo vệ hệ sinh thái, xói lở và quản lý chất thải.

8.6.2. Thiết kế không gian biểu tượng

Không gian biểu tượng là "gương mặt" của lễ hội - nơi tạo ký ức mạnh và những hình ảnh được chia sẻ hàng triệu lần. Bốn cấu phần chính:

- ***Công trình biểu tượng:*** cổng chào, sân khấu chính, tháp biểu tượng, linh vật hoặc cấu trúc tạm, cần phản ánh bản sắc, có tính khác biệt cao và hấp dẫn thị giác ở nhiều góc nhìn, xu hướng ưu tiên cấu trúc tái sử dụng để giảm lãng phí.
- ***Nghệ thuật ánh sáng:*** từ chiếu sáng kiến trúc, trình chiếu 3D mapping, laser đến drone ánh sáng, biến đổi diện mạo không gian sau khi trời tối, kéo dài hoạt động và thúc đẩy kinh tế ban đêm.
- ***Sắp đặt nghệ thuật:*** tác phẩm thiết kế riêng cho từng địa điểm, ngày càng mang tính tương tác - người tham gia có thể bước vào và tạo hiệu ứng.
- ***Không gian chụp ảnh:*** mỗi bức ảnh chia sẻ là một hình thức quảng bá tự nhiên, xu hướng xây mạng lưới nhiều điểm chụp phân bố khắp khu vực để phân tán dòng khách.

Ánh sáng như chất liệu thương hiệu:

- ***Fête des Lumières (Lyon)***. Bắt nguồn từ "Plan Lumière" (1989) chiếu sáng khoảng 250 công trình quanh năm, lễ hội bốn đêm này thu hút hơn 2 triệu khách. Năm 2025 gồm 23 tác phẩm tại 20 địa điểm và lần đầu có màn trình diễn 500 drone trên hồ ở Parc de la Tête d'Or. Đáng chú ý, nhờ dùng đèn LED, điện năng tiêu thụ chỉ khoảng 0,1% ngân sách chiếu sáng công cộng cả năm của thành phố.

Nguồn: Ville de Lyon; ONLYLYON; Offbeat France.

8.6.3. Kể chuyện bằng không gian

Không gian không chỉ chứa hoạt động mà tự nó kể chuyện. Bằng cách bố trí hành trình di chuyển như một tuyến tự sự (mở đầu, cao trào, kết) nhà thiết kế dẫn dắt du khách qua các "chương" của câu chuyện thương hiệu. Các kỹ thuật gồm phân vùng chủ đề (mỗi khu một câu chuyện), điểm mốc thị giác (landmark) để định hướng và trình tự cảm xúc tăng dần tới khoảnh khắc đỉnh cao. Không gian được kể chuyện tốt biến việc "đi xem lễ hội" thành "bước vào một thế giới".

8.6.4. Lễ hội theo mùa

Lễ hội theo mùa là công cụ điều tiết dòng khách và giảm tính mùa vụ - biến thời điểm "thấp điểm" thành cao điểm. Bằng cách gắn sự kiện với chu kỳ tự nhiên (hoa anh đào mùa xuân, lễ hội ánh sáng mùa đông, lễ hội thu hoạch mùa thu), điểm đến duy trì sức hấp dẫn quanh năm. Mô hình Festival Bốn Mùa của Huế là minh họa rõ nét, chuỗi sự kiện trải đều bốn mùa giúp chuyển từ du lịch theo mùa sang du lịch quanh năm, kéo dài lưu trú và tăng chi tiêu bình quân (mục tiêu 2025 đạt trên 2 ngày lưu trú và 2,1 triệu đồng/lượt khách).

8.7. TRUYỀN THÔNG VÀ LAN TỎA LỄ HỘI

Trong nền kinh tế trải nghiệm và truyền thông số, thành công của lễ hội được đo bằng cả khả năng lan tỏa. Một lễ hội hiện đại cần được xem như một "nền tảng nội dung quy mô lớn" (Large-scale Content Platform). Nếu trước đây truyền thông chủ yếu diễn ra trước sự kiện để thu hút khách, thì nay nó bao trùm toàn bộ vòng đời: trước - trong - sau, hình thành tài sản truyền thông lâu dài.

Truyền thông marketing tích hợp (IMC)

IMC là phối hợp đồng bộ các kênh để truyền tải một thông điệp thống nhất. Một chiến lược tích hợp gồm: quảng cáo truyền thống (truyền hình, phát thanh, báo chí, pano), truyền thông số (trang web, mạng xã hội, email), quan hệ công chúng, hợp tác đối tác, truyền thông tại điểm đến và truyền thông trải nghiệm. Thông điệp cần nhất quán về chủ đề, nhận diện hình ảnh, giá trị văn hóa và lời hứa trải nghiệm, triển khai theo ba giai đoạn: trước (xây dựng nhận biết, kích thích mong đợi, công bố chương trình, mở bán vé), trong (cập nhật liên tục, tương tác, khuếch đại nội dung) và sau (tổng kết, chia sẻ khoảnh khắc, duy trì kết nối, chuẩn bị mùa tiếp theo).

Truyền thông trên mạng xã hội

Mạng xã hội - Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, X, Threads - là kênh chủ đạo, biến người tham gia thành một phần của quá trình truyền thông. Nội dung gồm video giới thiệu, hậu trường, phỏng vấn nghệ sĩ, nhật ký chuẩn bị, mini game và phát sóng trực tiếp. Chiến lược cần ngắn gọn, hình ảnh hấp dẫn, khả năng chia sẻ cao và định dạng phù hợp từng nền tảng. Các chỉ số theo dõi: số người tiếp cận nội dung, số lượng nội dung được hiển thị, mức độ tương tác, lượt xem video, lượt chia sẻ, bình luận, lượt

nhắc đến hoặc gắn tên và lượt sử dụng thẻ hashtag. Coachella cho thấy sức mạnh của kênh này, lượt phát sóng trực tiếp YouTube từng đạt đỉnh 82,9 triệu lượt xem trực tiếp (2019) và hashtag thu hơn 5 triệu lượt nhắc trên Instagram trong hai tuần.

Người ảnh hưởng và nhà sáng tạo nội dung

Người ảnh hưởng giúp truyền tải trải nghiệm chân thực và lan tỏa tới cộng đồng theo dõi. Có thể phân nhóm: người nổi tiếng, người ảnh hưởng lớn, người ảnh hưởng vi mô, blogger du lịch, nhà sáng tạo video, nhiếp ảnh gia và vlogger. Hợp tác nên thiết kế theo ba giai đoạn: trước (giới thiệu, chia sẻ kỳ vọng), trong (phát sóng, bình luận đánh giá, check-in) và sau (video tổng hợp, bài cảm nhận, gợi nhớ thương hiệu). Xu hướng mới ưu tiên nhà sáng tạo có cộng đồng nhỏ nhưng tương tác cao (micro-influencer) thay vì chỉ chạy theo số lượng người theo dõi lớn.

Nội dung do người tham gia tạo ra (UGC)

UGC có tính xác thực và sức thuyết phục rất cao: ảnh check-in, video trải nghiệm, nhật ký hành trình, đánh giá, bình luận, video ngắn và blog du lịch. Để khuyến khích UGC, ban tổ chức có thể thiết kế các điểm chụp ảnh, tạo hashtag chính thức, tổ chức thi ảnh, trao giải nội dung sáng tạo, hiển thị bài đăng nổi bật trên màn hình LED và xây dựng bản đồ check-in. Một hệ thống UGC tốt tạo ra hàng chục nghìn nội dung với chi phí thấp hơn nhiều quảng cáo truyền thống, đồng thời hình thành hình ảnh chân thực trong nhận thức của du khách tương lai.

Phát trực tiếp và truyền thông thời gian thực

Phát trực tiếp giúp lễ hội vượt giới hạn địa lý: phát trực tiếp khai mạc, biểu diễn, hậu trường, phỏng vấn nghệ sĩ, camera 360°, drone trực tiếp và video ngắn cập nhật. Nhiều lễ hội xây dựng trung tâm truyền thông số để theo dõi phản hồi mạng xã

hội, cập nhật thông tin, điều phối truyền thông, xử lý khủng hoảng và quản lý nội dung đa nền tảng. Trong tương lai, AI sẽ hỗ trợ tự động tạo video nổi bật, tóm tắt sự kiện thời gian thực, dịch đa ngôn ngữ và cá nhân hóa nội dung - giúp lễ hội tiếp cận hàng triệu người theo dõi trực tuyến, vượt xa số người tham dự trực tiếp.

Truyền thông sau sự kiện và quản trị di sản truyền thông

Với các lễ hội lớn, truyền thông không kết thúc khi bế mạc mà tiếp tục xây dựng di sản truyền thông: video tổng kết, phóng sự, kho ảnh/video mở, câu chuyện thành công và nội dung hồi tưởng nuôi dưỡng cộng đồng cho tới mùa sau. Việc lưu trữ và tái sử dụng nội dung có hệ thống biến mỗi kỳ lễ hội thành "vốn" truyền thông tích lũy, giảm chi phí và tăng hiệu quả cho các kỳ tiếp theo.

8.8. CÔNG NGHỆ VÀ TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG LỄ HỘI ĐIỂM ĐẾN

Công nghệ số đang biến lễ hội thành một hệ thống biết cảm nhận, học hỏi và thích ứng. Từ thiết kế chương trình, cá nhân hóa trải nghiệm, mô phỏng bằng bản sao số đến phân tích dòng khách và điều hành thông minh, trí tuệ nhân tạo hiện diện trong toàn bộ vòng đời sự kiện.

Trí tuệ nhân tạo trong thiết kế chương trình

AI hỗ trợ lập lịch biểu diễn tối ưu, phân bổ không gian, dự báo nhu cầu và tạo nội dung quảng bá (áp phích, nhạc nền, video giới thiệu, hình ảnh). Lợi ích: giảm thời gian thiết kế, tăng tính sáng tạo, tối ưu ngân sách, hạn chế xung đột lịch trình và nâng cao trải nghiệm. Ứng dụng thực tế đã xuất hiện ở việc đề xuất lịch biểu diễn (Edinburgh Fringe), xây dựng lịch hoạt động (Expo Dubai) và tạo nội dung quảng bá (Singapore Night Festival).

Cá nhân hóa trải nghiệm lễ hội

Cá nhân hóa cung cấp cho mỗi người một hành trình riêng dựa trên sở thích, độ tuổi, quốc gia, lịch sử tham gia và hành vi thời gian thực. AI có thể đề xuất lịch trình tham quan, chương trình biểu diễn, gian hàng ẩm thực, khu mua sắm, hoạt động trải nghiệm và tuyến ít đông người, ứng dụng di động gửi thông báo cá nhân, ưu đãi, coupon, gợi ý check-in, cảnh báo thời tiết và thông tin giao thông. Công nghệ hỗ trợ gồm hệ khuyến nghị AI, CRM, dữ liệu lớn, ứng dụng mobile, công nghệ nhận dạng bằng sóng vô tuyến (RFID), thiết bị phát tín hiệu bluetooth ở khoảng cách gần và GPS. Giá trị: tăng thời gian lưu trú, mức chi tiêu, mức hài lòng và khả năng quay lại.

Bản sao số của lễ hội

Bản sao số là mô hình số mô phỏng toàn bộ lễ hội theo thời gian thực, tích hợp không gian, sân khấu, giao thông, dòng

người, camera, cảm biến, thời tiết và thiết bị IoT. Nó cho phép mô phỏng phương án tổ chức, thử nghiệm kịch bản khẩn cấp, tối ưu bố trí sân khấu, dự báo ùn tắc và đánh giá tác động của quyết định trước khi triển khai. Trong lúc diễn ra, hệ thống cập nhật lượng khách, mật độ, giao thông, năng lượng, an ninh và môi trường để ban tổ chức điều chỉnh ngay. Giá trị: giảm rủi ro, giảm chi phí vận hành, tăng an toàn và nâng cao chất lượng quản trị.

Phân tích dòng khách và hành vi

Phân tích dòng khách (visitor flow analytics) bằng cách theo dõi, đo lường và dự báo sự di chuyển trong không gian lễ hội, dùng dữ liệu từ camera AI, Wi-Fi, Bluetooth, GPS, điện thoại, RFID, vé điện tử và mạng xã hội. AI xác định khu vực đông người, tuyến di chuyển, thời gian lưu trú, điểm ùn tắc, khu ít khách, hành vi mua sắm, chụp ảnh và chia sẻ. Kết quả giúp điều chỉnh phân luồng, bổ sung nhân lực, mở thêm cổng, thay đổi lịch biểu diễn và tối ưu dịch vụ. Disney Parks, Universal Studios và nhiều lễ hội quốc tế đã dùng AI quản lý lưu lượng theo thời gian thực. Oktoberfest 2025 minh họa quy mô dữ liệu vận hành - tiêu thụ ~2,8 triệu kWh điện, ~81.000 m^3 nước và tạo ~764 tấn rác trong 16 ngày, tất cả đều cần giám sát liên tục.

Internet vạn vật (IoT) trong quản trị lễ hội

IoT tạo mạng lưới cảm biến bao phủ toàn bộ không gian: camera AI, cảm biến môi trường (nhiệt độ, độ ẩm, chất lượng không khí, tiếng ồn), cảm biến đếm người, cảm biến điện - nước, thiết bị định vị và thiết bị đeo. Dữ liệu IoT là "giác quan" của lễ hội, nuôi các hệ thống phân tích và điều hành. Ứng dụng: giám sát an toàn, tối ưu năng lượng, quản lý vệ sinh, điều tiết giao thông và cảnh báo sớm sự cố.

Thực tế tăng cường, thực tế ảo và thực tế hỗn hợp

AR/VR/MR mở rộng trải nghiệm vượt giới hạn vật lý: AR chồng thông tin và hiệu ứng số lên không gian thực (dẫn đường,

trò chơi, kể chuyện di sản), VR tái hiện không gian lịch sử hoặc cho phép tham dự từ xa, MR kết hợp cả hai để tạo trải nghiệm nhập vai. Những công nghệ này đặc biệt giá trị với lễ hội di sản cho phép "hồi sinh" các nghi lễ, kiến trúc và nhân vật lịch sử một cách sống động, đồng thời tạo nội dung dễ lan tỏa số.

Hướng dẫn viên và người dẫn chương trình số

Trợ lý ảo, chatbot đa ngôn ngữ và người dẫn chương trình số (digital host/avatar) hỗ trợ du khách 24/7: trả lời câu hỏi, gợi ý lịch trình, dẫn đường, dịch thuật và tương tác cá nhân hóa. Chúng giảm tải cho nhân sự, phục vụ đồng thời nhiều ngôn ngữ và thu thập dữ liệu phản hồi để cải thiện trải nghiệm, đặc biệt hữu ích cho lễ hội có đông khách quốc tế.

Nền tảng điều hành thông minh cho lễ hội

Nền tảng điều hành thông minh tích hợp toàn bộ dữ liệu (IoT, vé, camera, mạng xã hội, thời tiết, giao thông) vào một bảng điều khiển trung tâm, cho phép giám sát và ra quyết định thời gian thực. Đây là bước tiến hóa cao nhất, nơi lễ hội vận hành như một "hệ thần kinh số" biết cảm nhận và phản ứng. Các trung tâm điều hành sự kiện thông minh kết hợp AI dự báo, bản sao số mô phỏng và quy trình ứng phó tự động để tối ưu an toàn, dòng khách, năng lượng và trải nghiệm cùng lúc.

Oktoberfest vận hành như một kỳ tích hậu cần được số hóa: Ban tổ chức dùng dữ liệu lịch sử và phân tích nâng cao để dự báo mức tiêu thụ (khoảng 6,5 - 7 triệu lít bia mỗi kỳ), tối ưu chuỗi cung ứng từ sáu nhà bia Munich, bố trí khoảng 1.500 nhân viên trật tự và 600 cảnh sát, đồng thời điều tàu điện ngầm chạy giãn cách 3 phút vào giờ cao điểm. Sự cố đe dọa đánh bom ngày 1/10/2025 khiến khu Theresienwiese phải đóng cửa tạm thời cho thấy tầm quan trọng của năng lực giám sát và ứng phó thời gian thực.

8.9. QUẢN TRỊ VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỰ KIỆN

Đánh giá hiệu quả sự kiện hiện đại vượt xa việc đếm số khách. Nó cần đo cả hiệu quả vận hành, hiệu quả thương hiệu, tác động kinh tế và tác động xã hội - môi trường, đồng thời tận dụng các hệ thống giám sát thời gian thực.

8.9.1. Đo lường hiệu quả vận hành

Hiệu quả vận hành phản ánh khả năng tổ chức an toàn, đúng kế hoạch và tối ưu nguồn lực - nhóm chỉ số nền tảng gồm bốn khối chính.

- ***Lượng khách:*** tổng lượt, khách nội địa/quốc tế, khách lưu trú qua đêm, khách lần đầu, tỷ lệ đăng ký không tham dự, thời gian lưu lại và mật độ theo khu vực/khung giờ, nguồn dữ liệu từ hệ thống vé, QR check-in, camera AI, Wi-Fi analytics, thiết bị beacon và dữ liệu viễn thông.
- ***Doanh thu:*** trực tiếp (vé, gian hàng, tài trợ, bản quyền, lưu niệm, ẩm thực) và gián tiếp (khách sạn, nhà hàng, vận chuyển, mua sắm) - nhiều điểm đến dùng mô hình Economic Impact Assessment để tính tổng giá trị thay vì chỉ doanh thu ban tổ chức.
- ***Công suất lưu trú:*** tỷ lệ lấp đầy, giá phòng trung bình (ADR), doanh thu trên phòng (RevPAR), số đêm tăng thêm, so sánh trước - trong - sau để đánh giá khả năng kích cầu.
- ***Mức chi tiêu:*** chi tiêu bình quân theo phân khúc, quốc tịch, nhóm tuổi và hành trình, dữ liệu thanh toán điện tử cho phép đo khá chính xác, hướng tới tăng giá trị thay vì chỉ tăng số lượng.

Các chỉ số vận hành thực tế:

- ***Rio Carnival 2025:*** công suất khách sạn toàn thành 98,62% (khu trung tâm 99,37%), giá phòng gần Sambadrome vượt 500 USD/đêm - cao hơn mức nền 300-400%.
- ***Oktoberfest 2025:*** giá phòng đỉnh điểm ~415 euro/đêm (gấp ~2,5 lần trung bình năm), khách ngoài Munich chi ~505 triệu euro riêng cho lưu trú, chi tiêu bình quân ~70 euro/người trên khu lễ hội.
- ***Huế 2024:*** gần 3,9 triệu lượt khách (36% quốc tế), tổng thu du lịch ~7.900 tỷ đồng (+19,6%), mục tiêu 2025 nâng lưu trú bình quân lên trên 2 ngày và chi tiêu 2,1 triệu đồng/lượt.

Nguồn: Rio Cultural Secrets (2025); oktoberfesttent.com; mylighthouse.com; Sở Du lịch TP. Huế.

8.9.2. Đo lường hiệu quả thương hiệu

Nếu hiệu quả vận hành phản ánh "sự kiện diễn ra tốt đến đâu", thì hiệu quả thương hiệu phản ánh "sự kiện đã thay đổi nhận thức công chúng như thế nào". Các nhóm chỉ số gồm: độ phủ và giá trị truyền thông quy đổi (media value/Media Impact Value), mức độ nhận biết thương hiệu điểm đến trước và sau, cải thiện hình ảnh và liên tưởng, tương tác số (reach, engagement, hashtag volume, UGC), cảm xúc thương hiệu (sentiment analysis) và ý định quay lại/giới thiệu (NPS). Một minh họa từ Coachella với 908 triệu USD Media Impact Value năm 2025 cho thấy giá trị thương hiệu có thể vượt xa doanh thu vé.

8.9.3. Đánh giá tác động kinh tế

Đánh giá tác động kinh tế (Economic Impact Assessment) đo tổng giá trị mà sự kiện tạo ra cho nền kinh tế điểm đến, gồm ba lớp: tác động trực tiếp (chi tiêu của khách và ban tổ chức), gián tiếp (qua chuỗi cung ứng) và cảm ứng (chi tiêu của người lao động được tạo việc làm). Phương pháp thường dùng bảng đầu vào - đầu ra (input-output) và số nhân (multiplier). Điều quan trọng là phân biệt tác động gộp (gross) và ròng (net), vì một phần chi tiêu vốn dĩ sẽ xảy ra dù không có sự kiện.

Quy mô tác động kinh tế của các sự kiện lớn:

- ***Edinburgh (2022):*** 407 triệu bảng cho Edinburgh, 367 triệu bảng cho Scotland, chi tiêu du khách 137 triệu bảng (51% lưu trú, 25% ăn uống, 19% mua sắm), tỷ suất 33 bảng giá trị/1 bảng công quỹ, 7.000 việc làm trực tiếp.
- ***Rio Carnival (2025):*** ~5,7 tỷ real (~950 triệu USD) hoạt động kinh tế cho thành phố, cấp quốc gia CNC ước tính Carnival Brazil tạo ~12,03 tỷ real doanh thu.
- ***Oktoberfest:*** ~1,25-1,57 tỷ euro/năm cho Munich (tới ~2% GDP thành phố), ~8.000 việc làm thường xuyên và ~5.000 thời vụ.

Nguồn: Festivals Edinburgh/VisitScotland (2023); Rio Cultural Secrets (2025); CNC; oktoberfesttent.com; lederhosens.com.

8.9.4. Đánh giá tác động xã hội và môi trường

Bên cạnh kinh tế, sự kiện tạo tác động xã hội (gắn kết cộng đồng, niềm tự hào địa phương, phát triển nhân lực, tiếp cận văn hóa) và môi trường (tiêu thụ năng lượng - nước, phát thải, rác thải,

áp lực lên cư dân). Đánh giá toàn diện cần cả hai chiều - tích cực và tiêu cực. Edinburgh cho thấy chiều xã hội: năm 2024, cư dân chiếm gần 40% khán giả và lượng khán giả địa phương tăng, cho thấy lễ hội phục vụ cộng đồng chứ không chỉ khách du lịch. Về môi trường, Oktoberfest tiêu thụ ~2,8 triệu kWh điện, ~81.000 m^3 nước và tạo ~764 tấn rác trong 16 ngày (2025) - nhưng vận hành 100% điện xanh và giảm ~1.000 tấn CO2/năm nhờ nguồn cung địa phương và bao bì tái sử dụng. Bài toán "quá tải du lịch" (overtourism) và sự phản đối của cư dân là giới hạn thực sự đối với quy mô lễ hội.

8.9.5. Bảng điều khiển và giám sát thời gian thực

Hệ thống bảng điều khiển (dashboard) tổng hợp dữ liệu đa nguồn - vé, IoT, camera, mạng xã hội, thời tiết, giao thông - thành các chỉ số trực quan, cập nhật liên tục, giúp ban tổ chức ra quyết định tức thời. Các nguồn dữ liệu tích hợp gồm hệ thống bán vé, cảm biến IoT, camera thị giác máy tính, dữ liệu viễn thông, phân tích mạng xã hội và hệ thống thanh toán. Các nhóm chỉ số thời gian thực: mật độ và dòng khách, an ninh - an toàn, năng lượng - môi trường, giao thông và tương tác truyền thông.

Trí tuệ nhân tạo nâng bảng điều khiển từ "quan sát" lên "dự báo và điều hành": phát hiện bất thường, dự báo ùn tắc, đề xuất phương án phân luồng và tự động cảnh báo. Khi tích hợp trong một Trung tâm điều hành sự kiện thông minh (Smart Event Operations Center) cùng Bản sao số, hệ thống này trở thành "hệ thần kinh số" của lễ hội - biết cảm nhận, phân tích, dự báo và phản ứng theo thời gian thực, khép lại vòng lặp giữa dữ liệu và quyết định.

8.10. XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN SỰ KIỆN VÀ LỄ HỘI ĐIỂM ĐẾN

Tương lai của sự kiện và lễ hội điểm đến đang được định hình bởi năm xu hướng chính, phản ánh sự chuyển dịch từ mô hình tổ chức sự kiện ngắn hạn sang mô hình quản trị trải nghiệm liên tục, linh hoạt và dựa trên dữ liệu.

Lễ hội dựa trên dữ liệu

Lễ hội ngày càng có xu hướng được vận hành dựa trên dữ liệu. Dữ liệu vì thế được coi là hạ tầng của lễ hội. Dữ liệu không chỉ được sử dụng sau sự kiện để đánh giá hiệu quả, mà còn tham gia ngay từ giai đoạn thiết kế chương trình, dự báo nhu cầu, phân bổ nguồn lực, quản lý dòng khách và nhận diện các nhóm công chúng mục tiêu. Nhờ đó, mỗi kỳ lễ hội trở thành một nguồn học liệu thực tiễn, giúp ban tổ chức hiểu rõ hơn hành vi, kỳ vọng và mức độ hài lòng của du khách, từ đó cải thiện chất lượng tổ chức cho các kỳ tiếp theo.

Lễ hội được hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo

Trí tuệ nhân tạo đang mở rộng khả năng điều hành và cá nhân hóa lễ hội. Trí tuệ nhân tạo có thể hỗ trợ tạo nội dung truyền thông, đề xuất lịch trình phù hợp cho từng nhóm du khách, dự báo mật độ đám đông, dịch đa ngôn ngữ, phát hiện rủi ro an toàn và hỗ trợ ra quyết định theo thời gian thực. Giá trị của trí tuệ nhân tạo không chỉ nằm ở việc tự động hóa một số tác vụ, mà còn ở khả năng giúp lễ hội phản ứng nhanh hơn trước những thay đổi về nhu cầu, thời tiết, an ninh hoặc sức chứa của không gian tổ chức, qua đó giúp lễ hội vận hành như một hệ thống học hỏi, ngày càng hiểu và phục vụ du khách tốt hơn.

Lễ hội kết hợp không gian thực và không gian số (Phygital)

Lễ hội đang phát triển theo hướng kết hợp giữa không gian thực và không gian số, khiến ranh giới giữa trải nghiệm vật lý và số ngày càng mờ dần. Các hình thức phát trực tiếp, thực tế tăng cường, thực tế ảo, nền tảng metaverse và cộng đồng trực tuyến giúp lễ hội mở rộng phạm vi tiếp cận vượt ra ngoài giới hạn địa lý của điểm đến, đồng thời cho phép người tham gia vừa hiện diện trực tiếp vừa tương tác trong môi trường số. Trường hợp Coachella với livestream đạt đỉnh 82,9 triệu lượt xem năm 2019 cho thấy khán giả số có thể trở thành một bộ phận quan trọng trong hệ sinh thái lễ hội, không chỉ đóng vai trò quan sát từ xa mà còn tham gia vào truyền thông, tương tác và lan tỏa hình ảnh điểm đến.

Lễ hội phát triển bền vững và tái tạo

Yêu cầu phát triển bền vững đang chuyển từ tuyên bố mang tính định hướng sang các giải pháp vận hành cụ thể, nhấn mạnh rằng các lễ hội quy mô lớn hoàn toàn có thể giảm dấu chân môi trường mà không cần thu hẹp quy mô tổ chức. Những thực hành như sử dụng năng lượng tái tạo, giảm nhựa dùng một lần, áp dụng vật liệu tái chế, quản lý rác thải, kiểm soát phát thải và bù đắp carbon ngày càng trở thành tiêu chí quan trọng trong tổ chức lễ hội. Các ví dụ như Oktoberfest sử dụng 100% điện xanh từ năm 2000 hay Fête des Lumières ứng dụng công nghệ LED (chỉ khoảng 1% ngân sách chiếu sáng năm) cho thấy việc giảm tác động môi trường có thể được thực hiện song song với việc duy trì quy mô và sức hấp dẫn của lễ hội.

Từ hệ thống lễ hội đến hệ điều hành trải nghiệm điểm đến

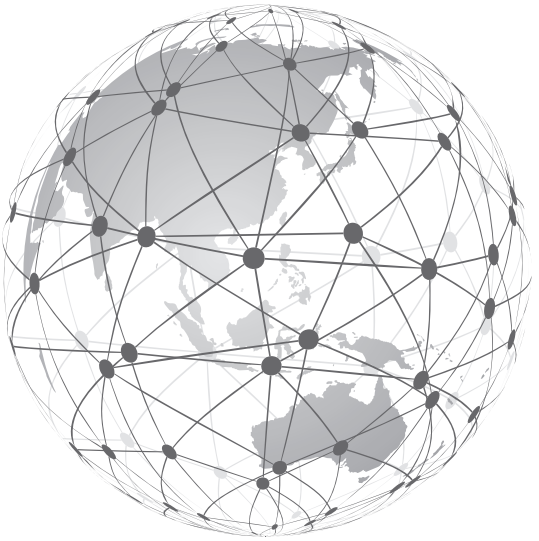
Từ sự kết hợp của các xu hướng trên, có thể thấy lễ hội điểm đến trong tương lai không còn vận hành như những sự kiện đơn lẻ, mà dần trở thành một hệ thống trải nghiệm được kết nối, quản trị và tối ưu liên tục trên phạm vi toàn điểm đến. Đích đến cuối cùng là một Hệ điều hành trải nghiệm điểm đến (Destination Experience Operating System), trong đó hệ thống sự kiện liên thông với dữ liệu du lịch, không gian đô thị, mạng lưới doanh nghiệp, cộng đồng, nền tảng truyền thông số và trung tâm điều hành thông minh. Mỗi lễ hội trở thành một nút trong mạng lưới và toàn bộ điểm đến vận hành như một hệ thống có khả năng cảm nhận, học hỏi và tối ưu liên tục.

Sự kiện và lễ hội từ lâu đồng hành cùng sự phát triển của các điểm đến, nhưng trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và kinh tế trải nghiệm, vai trò của chúng đã vượt xa chức năng tổ chức hoạt động văn hóa hay giải trí. Ngày nay, chúng là công cụ chiến lược để xây dựng thương hiệu, tạo dựng bản sắc, thu hút khách, thúc đẩy đầu tư và nâng cao năng lực cạnh tranh. Xuyên suốt chương này - từ lý luận, hệ thống sự kiện, chiến lược thương hiệu, thiết kế trải nghiệm, truyền thông, công nghệ số, quản trị đến xu hướng tương lai - lễ hội hiện lên như một thành phần cốt lõi trong hệ sinh thái thương hiệu điểm đến. Có thể đúc kết bốn thông điệp: (1) Sự kiện và lễ hội là tài sản chiến lược của thương hiệu điểm đến, (2) Lễ hội chuyển hóa bản sắc văn hóa thành trải nghiệm thương hiệu, (3) Giá trị của sự kiện được đo bằng di sản để lại. Hiệu quả của một sự kiện không nên chỉ đo bằng số khách hay doanh thu trong thời gian diễn ra. Một hệ thống đánh giá hiện đại cần xem xét các nhóm di sản mà sự kiện để lại:

- ***Di sản thương hiệu:*** mức độ nhận biết, hình ảnh, uy tín và sức hấp dẫn sau lễ hội.
- ***Di sản kinh tế:*** tăng trưởng doanh thu, đầu tư, việc làm, phát triển doanh nghiệp địa phương.
- ***Di sản xã hội:*** sự tham gia cộng đồng, niềm tự hào địa phương, gắn kết xã hội và phát triển nhân lực.
- ***Di sản văn hóa:*** bảo tồn, phục hồi và lan tỏa các giá trị truyền thống, nghệ thuật, tri thức bản địa.
- ***Di sản môi trường:*** cải thiện cảnh quan, thúc đẩy phát triển xanh và nâng cao nhận thức bền vững.

Và (4) Trong kỷ nguyên số, hệ thống sự kiện là nền tảng kết nối của điểm đến.

Xu hướng tương lai cho thấy hệ thống sự kiện sẽ chuyển từ mô hình tổ chức theo thời điểm sang mô hình vận hành liên tục dựa trên dữ liệu và công nghệ số. Mỗi lễ hội trở thành một nút kết nối liên thông với dữ liệu du lịch, không gian đô thị, mạng lưới doanh nghiệp, cộng đồng, nền tảng truyền thông số và trung tâm điều hành thông minh. Thông qua dữ liệu thời gian thực và trí tuệ nhân tạo, lễ hội được thiết kế, điều phối và tối ưu liên tục, tạo ra trải nghiệm ngày càng cá nhân hóa, an toàn và hấp dẫn, đồng thời mọi dữ liệu phát sinh trở thành nguồn tri thức nuôi dưỡng cả hệ sinh thái. Trong nền kinh tế trải nghiệm và nền kinh tế chú ý, sự kiện và lễ hội chính là cơ chế chuyển hóa bản sắc thành trải nghiệm, trải nghiệm thành danh tiếng và danh tiếng thành giá trị kinh tế, văn hóa và xã hội bền vững cho điểm đến.



CHƯƠNG 9

QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN









Một thương hiệu nổi tiếng không đồng nghĩa với một nền kinh tế điểm đến thịnh vượng. Nhiều nơi sở hữu hình ảnh rực rỡ trên truyền thông nhưng thu hút đầu tư kém, du khách chi tiêu thấp và doanh nghiệp địa phương hưởng lợi ít. Khoảng cách ấy được lấp đầy không phải bằng thêm quảng bá, mà bằng năng lực điều hành - khả năng của chính quyền biến tài sản thương hiệu thành giá trị kinh tế, xã hội và môi trường bền vững. Trong nhiều năm, thương hiệu điểm đến được nhìn chủ yếu dưới góc độ marketing với nhiệm vụ xây dựng hình ảnh, định vị, quảng bá và thu hút khách. Cách tiếp cận đó nâng cao nhận biết và sức hấp dẫn cho nhiều quốc gia, vùng lãnh thổ và thành phố, nhưng thực tiễn cho thấy giới hạn của nó. Yêu cầu đặt ra là chuyển từ xây dựng thương hiệu sang điều hành thương hiệu. Nếu xây dựng thương hiệu trả lời câu hỏi điểm đến muốn được nhận diện thế nào, thì điều hành thương hiệu trả lời làm thế nào để thương hiệu đó liên tục tạo ra giá trị. Một sự dịch chuyển từ marketing sang quản trị phát triển, từ truyền thông sang điều phối hệ sinh thái, từ quảng bá hình ảnh sang kiến tạo giá trị.

Quy mô và giá trị ngày càng lớn của ngành du lịch giải thích vì sao năng lực điều hành điểm đến ngày càng trở nên quan trọng. Du lịch không còn là một ngành kinh tế đơn lẻ mà đã trở thành một trong những trụ cột lớn nhất của kinh tế toàn cầu. Vì vậy, cần nhìn nhận du lịch như một hệ sinh thái kinh tế với sự tham gia của nhiều lĩnh vực, chủ thể, thay vì chỉ xem đây như một ngành riêng biệt.

- ***Quy mô toàn cầu.*** Năm 2024, du lịch và lữ hành đóng góp khoảng 10,9 nghìn tỷ USD cho kinh tế thế giới - tương đương 10% GDP toàn cầu - và tạo ra 357 triệu việc làm, cứ 10 việc làm thì có 1. Đầu tư vào ngành lần đầu vượt 1 nghìn tỷ USD trong năm.
- ***Triển vọng.*** Hội đồng Du lịch và Lữ hành Thế giới (WTTC) dự báo tới năm 2035, ngành sẽ đóng góp khoảng 16,5 nghìn tỷ USD (11,5% GDP toàn cầu) và hơn 460 triệu việc làm - cứ 8 việc làm có 1 - với tốc độ tăng trưởng 3,5%/năm, nhanh hơn mức 2,5% của kinh tế nói chung.
- ***Ngụ ý điều hành:*** khi du lịch đạt quy mô này, nó chạm tới giao thông, quy hoạch, môi trường, văn hóa và đầu tư - không một cơ quan đơn lẻ nào quản trị được. Điều hành thương hiệu điểm đến, do đó, là bài toán quản trị liên ngành và đa chủ thể.

Nguồn: World Travel & Tourism Council (WTTC) & Oxford Economics, Economic Impact Research 2024-2025.

Điều hành thương hiệu điểm đến là quá trình tổ chức, điều phối và tối ưu hóa toàn bộ hệ sinh thái phát triển nhằm chuyển hóa tài sản thương hiệu thành các kết quả phát triển cụ thể. Quá trình này bao gồm việc xây dựng thể chế, hoạch định chính sách, huy động nguồn lực, phối hợp các bên liên quan, quản trị dữ liệu, phát triển sản phẩm, tổ chức sự kiện, thu hút đầu

tư, nâng cao chất lượng trải nghiệm và đo lường hiệu quả. Điều hành thương hiệu, vì thế, không chỉ quản lý hình ảnh mà quản lý toàn bộ chuỗi giá trị được tạo ra từ thương hiệu đó.

Một đặc điểm cốt lõi là tính đa chủ thể là thương hiệu điểm đến được hình thành từ tổng hòa của hàng triệu điểm chạm, bao gồm chất lượng hạ tầng, dịch vụ công, môi trường kinh doanh, thái độ của người dân, chất lượng dịch vụ và trải nghiệm văn hóa. Chính quyền không thể tự tạo dựng và duy trì thương hiệu nếu thiếu doanh nghiệp, cộng đồng, các tổ chức xã hội, cơ sở giáo dục, nhà đầu tư và chính du khách. Điều hành điểm đến hiện đại cũng là quản trị các dòng giá trị của điểm đến, không chỉ dòng khách mà cả dòng vốn đầu tư, dòng dữ liệu, dòng thông tin, dòng hàng hóa và dòng tri thức. Mục tiêu không phải tối đa hóa lượng khách, mà tối ưu hóa giá trị mà mỗi dòng lưu chuyển mang lại cho nền kinh tế địa phương.

Chương này tiếp cận hoạt động điều hành thương hiệu điểm đến như một Hệ điều hành phát triển (Destination Operating System), kết nối chiến lược thương hiệu với quy hoạch phát triển, chính sách công, đầu tư, hạ tầng, doanh nghiệp, cộng đồng, dữ liệu và đổi mới sáng tạo. Trong kỷ nguyên kinh tế trải nghiệm và kinh tế số, lợi thế cạnh tranh của một điểm đến ngày càng phụ thuộc vào năng lực điều hành của chính quyền hơn là vào tài nguyên thiên nhiên hay di sản sẵn có.

9.1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

9.1.1. Khái niệm quản trị thương hiệu điểm đến

Ba thuật ngữ quản lý, quản trị và điều hành thường được dùng thay thế nhau, nhưng dưới góc độ quản trị hiện đại chúng có phạm vi và chức năng khác nhau. Quản lý chủ yếu hướng đến duy trì hoạt động thường xuyên của bộ máy hành chính qua các chức năng lập kế hoạch, tổ chức, phân công, kiểm tra và xử lý công việc theo quy định để bảo đảm hệ thống vận hành ổn định, đúng quy trình. Điều hành thương hiệu điểm đến rộng hơn, nó sử dụng các công cụ quản trị, chính sách, dữ liệu và cơ chế phối hợp để định hướng, điều phối và tối ưu hóa toàn bộ hệ sinh thái, hướng tới việc "tạo ra đúng giá trị" chứ không chỉ "làm đúng quy trình".

Bốn cấp độ của hoạt động quản trị:

- ***Điều hành chiến lược:*** Cấp cao nhất xác định tầm nhìn dài hạn và lợi thế cạnh tranh bền vững thay vì giải quyết vấn đề ngắn hạn. Thương hiệu đóng vai trò "kim chỉ nam", mọi quyết định về quy hoạch đô thị, giao thông, bảo tồn di sản, thu hút đầu tư hay tổ chức sự kiện đều phải nhất quán với định vị đã chọn. Một địa phương định vị "thành phố sáng tạo" sẽ ưu tiên không gian sáng tạo, giáo dục, khởi nghiệp và sự kiện đổi mới. Định vị "điểm đến sinh thái" sẽ ưu tiên bảo tồn thiên nhiên, du lịch xanh và kiểm soát phát triển đô thị.

- ***Quản lý hành chính:*** Nền tảng bảo đảm bộ máy vận hành ổn định và tuân thủ pháp luật, xây dựng và thực thi văn bản quy phạm, cấp phép, thanh tra, quản lý ngân sách,

tài sản công, đất đai và cung cấp dịch vụ công. Đây là điều kiện cần để thương hiệu phát triển bền vững, nhưng nếu chỉ dừng ở quản lý hành chính, điểm đến khó tạo được sự khác biệt cạnh tranh.

- ***Điều phối hệ sinh thái:*** Điểm đến là một hệ thống mở gồm nhiều chủ thể với mục tiêu và lợi ích khác nhau. Chính quyền không kiểm soát từng tổ chức mà thiết lập cơ chế phối hợp, xây dựng quy chế hợp tác, chia sẻ dữ liệu, phân công vai trò, huy động nguồn lực, điều hòa lợi ích và giải quyết xung đột để tất cả cùng hiện thực hóa tầm nhìn thương hiệu, đồng thời kết nối các chuỗi giá trị (du lịch, văn hóa, thương mại, đầu tư, logistics, giáo dục, y tế, công nghiệp sáng tạo, chuyển đổi số) tạo hiệu ứng cộng hưởng.

- ***Quản trị dựa trên giá trị:*** Nếu quản lý hành chính tập trung vào quy trình thì quản trị hiện đại tập trung vào giá trị tạo ra, không chỉ đánh giá bằng số khách, số sự kiện hay số chiến dịch, mà bằng giá trị kinh tế (doanh thu, đầu tư, việc làm, GRDP), giá trị xã hội (chất lượng sống, việc làm bền vững, hài lòng của cư dân), giá trị văn hóa (bảo tồn bản sắc), giá trị môi trường (tăng trưởng xanh) và giá trị thương hiệu (danh tiếng, sức hấp dẫn, năng lực cạnh tranh).

Bốn đặc điểm của điều hành điểm đến hiện đại

Khác với doanh nghiệp tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông, điều hành điểm đến tối ưu hóa giá trị tổng hợp cho toàn địa phương. Bốn đặc điểm nổi bật, cũng là xu hướng chủ đạo của quản trị công hiện đại:

(1) Quản trị đa chủ thể (Multi-stakeholder Governance).

Không một cơ quan nào có thể tự mình điều hành thành công thương hiệu. Các chủ thể chính của hệ sinh thái gồm:

- Chính quyền các cấp,
- Doanh nghiệp du lịch và dịch vụ,
- Nhà đầu tư,
- Cộng đồng dân cư,
- Các tổ chức xã hội và nghề nghiệp,
- Cơ sở giáo dục và nghiên cứu,
- Các nền tảng công nghệ,
- Du khách và khách hàng mục tiêu.

Mỗi chủ thể sở hữu nguồn lực khác nhau (vốn, tri thức, dữ liệu, công nghệ, văn hóa, mạng lưới), chính quyền đóng vai người điều phối xây "luật chơi", tạo cơ chế hợp tác và thúc đẩy đồng thuận, tạo ra sự đồng sở hữu đối với thương hiệu.

(2) Quản trị liên ngành.

Thương hiệu là sản phẩm tổng hợp của nhiều lĩnh vực. Chẳng hạn, một lễ hội quốc tế không chỉ là nhiệm vụ của ngành văn hóa mà liên quan đến:

- Ngành du lịch trong xúc tiến thị trường,
- Ngành giao thông trong tổ chức luồng di chuyển,
- Ngành xây dựng trong cải tạo không gian công cộng,

- Ngành công thương trong phát triển thương mại dịch vụ, sản phẩm đặc trưng địa phương,
- Ngành công an trong bảo đảm an ninh,
- Ngành môi trường trong quản lý chất thải,
- Ngành thông tin và truyền thông trong quảng bá và chuyển đổi số.

(3) Quản trị thích ứng (Adaptive Governance).

Trong môi trường biến động (xu hướng du lịch, công nghệ, thiên tai, dịch bệnh, biến đổi khí hậu, khủng hoảng truyền thông), mô hình kế hoạch cứng không còn phù hợp. Quản trị thích ứng đòi hỏi các năng lực:

- Theo dõi liên tục sự thay đổi của môi trường phát triển,
- Phân tích xu hướng và dự báo các kịch bản tương lai,
- Điều chỉnh chính sách và phân bổ nguồn lực kịp thời,
- Thử nghiệm các mô hình mới trước khi triển khai trên diện rộng,
- Rút kinh nghiệm từ phản hồi của doanh nghiệp, cộng đồng và du khách.

(4) Quản trị dựa trên dữ liệu.

Dữ liệu trở thành nguồn lực chiến lược. Nguồn dữ liệu phục vụ điều hành rất đa dạng, từ dữ liệu du khách, lưu trú, giao thông, thanh toán, viễn thông, mạng xã hội, môi trường, đầu tư và dữ liệu kinh doanh. Kết hợp với AI và các hệ thống phân tích, chính quyền có thể dự báo nhu cầu thị trường, phân tích hành vi du khách, xác định khu vực quá tải, đánh giá hiệu quả chính sách, phát hiện sớm rủi ro và tối ưu hóa phân bổ nguồn lực.

Cùng sự phát triển của AI, IoT, dữ liệu lớn và bản sao số, mô hình sẽ dịch chuyển từ quản trị dựa trên dữ liệu sang quản trị dự báo và tự thích ứng, nền tảng của Hệ điều hành điểm đến trong kỷ nguyên kinh tế số.

9.1.2. Vai trò của chính quyền trong phát triển thương hiệu điểm đến

Trong phát triển điểm đến, chính quyền đảm nhận hai vai trò then chốt là nhà kiến tạo và trung tâm điều phối.

Chính quyền là nhà kiến tạo thực hiện bốn chức năng:

- ***Kiến tạo thể chế:*** xây dựng chiến lược phát triển thương hiệu dài hạn, hoàn thiện quy hoạch tích hợp kinh tế - văn hóa - du lịch, ban hành chính sách hỗ trợ sản phẩm và dịch vụ, hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa các sở - ngành - địa phương, thiết lập tiêu chuẩn chất lượng và bộ quy chuẩn thương hiệu, bảo đảm tính minh bạch, ổn định và khả năng dự báo của môi trường đầu tư.

- ***Kiến tạo thị trường:*** mở rộng thị trường khách trong nước và quốc tế, phát triển các phân khúc giá trị cao, hỗ trợ sản phẩm mới, tổ chức sự kiện, lễ hội và hoạt động xúc tiến, kết nối doanh nghiệp với thị trường quốc tế, xây dựng các nền tảng giao dịch và xúc tiến số.

- ***Kiến tạo môi trường đầu tư:*** hoàn thiện hạ tầng, cải cách thủ tục hành chính, minh bạch hóa quy trình đầu tư, bảo đảm quyền sở hữu và quyền kinh doanh, phát triển nhân lực chất lượng cao, cung cấp dịch vụ hỗ trợ nhà đầu tư.

- ***Kiến tạo hệ sinh thái:*** phát triển đồng thời chính quyền, doanh nghiệp, nhà đầu tư, cộng đồng, trường đại học và viện nghiên cứu, hiệp hội nghề nghiệp, nền tảng công nghệ và các tổ chức quốc tế. Kết nối qua chính sách, dữ liệu và cơ chế công-tư để thúc đẩy đổi mới, hình thành cụm ngành và gia tăng giá trị được giữ lại tại địa phương.

Chính quyền là trung tâm điều phối, với vai trò trải trên bốn phương diện: (1) điều phối nguồn lực (vốn, đất đai, nhân lực, dữ liệu), (2) điều phối các chủ thể (qua hội đồng phát triển điểm đến, DMO, diễn đàn công - tư, hiệp hội, cơ chế tham vấn cộng đồng, nền tảng chia sẻ dữ liệu), (3) điều phối chuỗi giá trị (kết nối các ngành, liên kết chuỗi cung ứng, phát triển sản phẩm tích hợp, kéo dài lưu trú, tăng chi tiêu, giảm thất thoát giá trị) và (4) điều phối phát triển bền vững (kiểm soát sức chứa, quản lý dòng khách theo không gian - thời gian, bảo tồn tài nguyên, giảm phát thải, hài hòa lợi ích và theo dõi các chỉ số ESG).

Không thương hiệu điểm đến nào vươn cao hơn năng lực điều hành của bộ máy đứng sau nó.

Singapore - Chính quyền kiến tạo thương hiệu quốc gia:

- ***Bối cảnh.*** Khi tách khỏi Malaysia năm 1965, Singapore là quốc đảo nhỏ, gần như không tài nguyên, bị nhiều chuyên gia dự đoán khó phát triển. Sau vài thập kỷ, nơi đây thành một trong những quốc gia thu nhập đầu người cao nhất thế giới, sở hữu thương hiệu quốc gia và thương hiệu điểm đến hàng đầu - thành công đến từ chất lượng quản trị, không phải tài nguyên. Chính quyền đóng vai "nhà nước kiến tạo phát triển" (Developmental State).

- ***Cơ chế điều hành phân vai rõ, phối hợp chặt.*** Bộ máy gồm năm trụ cột:

    1. Chính phủ: *xây dựng chiến lược dài hạn tầm nhìn hàng chục năm, gắn kết kinh tế - quy hoạch - công nghệ - giáo dục - môi trường,*

2. STB (Singapore Tourism Board): *DMO quốc gia nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm, quản trị dữ liệu, điều phối hệ sinh thái (chiến dịch "Passion Made Possible"),*
3. EDB (Economic Development Board): *thu hút đầu tư giá trị cao, công nghệ số, tài chính, logistics, y sinh, AI, bán dẫn,*
4. URA (Urban Redevelopment Authority): *quy hoạch đô thị tích hợp "City in Nature" với Marina Bay, Gardens by the Bay, Jewel Changi,*
5. GovTech: *hạ tầng số dùng chung, dữ liệu thời gian thực, chuyển từ "chính phủ điện tử" sang "chính phủ thông minh".*

• ***Kết quả (2024):*** 16,5 triệu lượt khách quốc tế (+21%), thu du lịch mức cao kỷ lục (~29,8 tỷ SGD, vượt đỉnh 2019), chi tiêu bình quân ~1.800 SGD/khách, top thị trường Trung Quốc (3,08 triệu), Indonesia (2,49 triệu), Ấn Độ (1,2 triệu), Changi đạt công suất ghế quốc tế >41 triệu (+15%). Singapore đứng thứ 2 thế giới về số hội nghị quốc tế (ICCA 2023) và thứ 7 toàn cầu (thứ 1 châu Á) trong Chỉ số Bền vững Điểm đến Toàn cầu 2024 - tăng 10 bậc.

• ***Bốn vai trò kiến tạo:*** kiến tạo thể chế (môi trường pháp lý minh bạch), kiến tạo thị trường, kiến tạo hệ sinh thái và điều phối phát triển.

• ***Bài học:*** thương hiệu Singapore không được tạo bởi chiến dịch quảng cáo, mà bởi năng lực điều hành của chính phủ với các điểm đến đang lên, thông điệp là chuyển từ "quảng bá điểm đến" sang "kiến tạo năng lực điểm đến".

Nguồn: Singapore Tourism Board (2025); HVS In Focus: Singapore (2025); ICCA (2023); Global Destination Sustainability Index (2024).

9.1.3. Chuỗi chuyển hóa từ thương hiệu đến giá trị kinh tế

Một đóng góp quan trọng của lý thuyết hiện đại là giá trị kinh tế không sinh ra trực tiếp từ thương hiệu mà qua một chuỗi chuyển hóa nhiều tầng. Thương hiệu tạo nhận thức và kỳ vọng, nhận thức chi phối lựa chọn, trải nghiệm quyết định hài lòng, hài lòng dẫn tới tiêu dùng, quay lại và giới thiệu. Các hành vi đó mới chuyển hóa thành doanh thu, đầu tư và tăng trưởng. Mắt xích nào đứt gãy sẽ làm suy giảm cả quá trình, thương hiệu mạnh nhưng trải nghiệm kém sẽ triệt tiêu ý định quay lại.

Bảng 9.1. Chuỗi chuyển hóa giá trị thương hiệu điểm đến

Mắt xích	Nội dung cấu thành	Trọng tâm điều hành
Thương hiệu	Nhận thức, cảm xúc, liên tưởng, niềm tin của thị trường	Định vị, bảo vệ và quản trị tài sản thương hiệu
Trải nghiệm	Không gian, hạ tầng, dịch vụ, con người, sự kiện, môi trường số	Quản trị chất lượng mọi điểm chạm
Nhu cầu	Ý định lựa chọn, mức sẵn sàng chi trả, quyết định đầu tư, nhu cầu sinh sống - học tập	Xúc tiến, kết nối giao thông, tạo thuận lợi đầu tư
Tiêu dùng	Chi tiêu lưu trú, ẩm thực, mua sắm, giải trí, vận tải, sản phẩm địa phương	Tối ưu giá trị trên mỗi lượt khách
Giá trị kinh tế	Doanh thu, việc làm, thu ngân sách, tăng trưởng	Đo lường và tái phân bổ để tích lũy

Trọng tâm của điều hành hiện đại là nâng cao giá trị vòng đời của du khách (Customer Lifetime Value) và giá trị trên mỗi lượt khách (Value per Visitor). Một điểm đến ít khách nhưng chi tiêu cao, lưu trú dài có thể tạo giá trị lớn hơn nơi đông khách nhưng chi tiêu thấp.

Song song là chuỗi tích lũy dài hạn, theo thứ tự liệt kê từ doanh thu, đầu tư, giá trị tài sản năng lực cạnh tranh, thương hiệu. Doanh thu (chi tiêu du khách, doanh thu doanh nghiệp, thuế - phí, thu từ sự kiện, bất động sản, sản phẩm văn hóa) được tái đầu tư vào hạ tầng giao thông, không gian công cộng, cơ sở lưu trú, công nghệ, giáo dục, bảo tồn di sản và công nghiệp sáng tạo. Đầu tư tạo ra tài sản hữu hình (hạ tầng, công trình biểu tượng, không gian công cộng, bất động sản) và vô hình (thương hiệu, danh tiếng, bản sắc văn hóa, vốn xã hội, dữ liệu, nhân lực chất lượng cao). Các tài sản này nâng cao năng lực cạnh tranh, thu hút đầu tư, định giá dịch vụ ở mức cao hơn, hấp dẫn sự kiện quốc tế, hình thành cụm ngành và củng cố lại chính thương hiệu, khép kín vòng tích lũy giá trị.

Bảng 9.2. Hai chuỗi giá trị: dòng ngắn hạn và tích lũy dài hạn

Chuỗi	Các mắt xích	Bản chất
Chuỗi dòng giá trị (ngắn hạn)	Thương hiệu → Trải nghiệm → Nhu cầu → Tiêu dùng → Giá trị kinh tế	Tạo ra dòng doanh thu trong từng chu kỳ
Chuỗi tích lũy giá trị (dài hạn)	Doanh thu → Đầu tư → Giá trị tài sản → Năng lực cạnh tranh → Thương hiệu	Chuyển doanh thu thành tài sản qua nhiều chu kỳ

9.1.4. Mô hình điều hành phát triển điểm đến

Mô hình năm thành phần

Sự phát triển của một điểm đến không thể do một chủ thể đơn lẻ dẫn dắt, mà dựa trên hệ thống điều hành đa chủ thể (multi-stakeholder governance). Năm nhóm chủ thể tạo thành năm trụ cột của hệ sinh thái, mỗi bên một vai trò, lợi ích và trách nhiệm riêng nhưng cùng hướng tới nâng cao giá trị thương hiệu và phát triển bền vững. Khác với quản lý hành chính truyền thống, mô hình này coi chính quyền là trung tâm điều phối, doanh nghiệp là động lực tạo giá trị, cộng đồng là người gìn giữ bản sắc, nhà đầu tư là nguồn lực phát triển và du khách là người đồng sáng tạo trải nghiệm.

(1) Chính quyền - nhà kiến tạo và điều phối hệ sinh thái.

Chính quyền hoạch định chiến lược, ban hành chính sách, quy hoạch không gian, đầu tư hạ tầng và thiết lập thể chế, đồng thời điều phối nguồn lực công - tư, giải quyết xung đột lợi ích và bảo đảm hài hòa kinh tế - xã hội - môi trường. Tư duy chuyển từ quản lý sang kiến tạo, từ chỉ huy sang điều phối, từ kiểm soát sang tạo lập môi trường đổi mới sáng tạo.

(2) Doanh nghiệp - động lực tạo giá trị kinh tế.

Các doanh nghiệp lưu trú, lữ hành, vận chuyển, ẩm thực, bán lẻ, giải trí, văn hóa và công nghiệp sáng tạo là những "đại sứ thương hiệu" tiếp xúc trực tiếp với du khách. Vai trò của họ vượt khỏi kinh doanh đơn thuần:

- Đổi mới sản phẩm,
- Nâng cao chất lượng dịch vụ,
- Tham gia đồng xây dựng thương hiệu,
- Đầu tư vào công nghệ,
- Chia sẻ dữ liệu với hệ thống quản trị điểm đến,
- Thực hiện trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững.

(3) Cộng đồng - chủ thể gìn giữ bản sắc và đồng sáng tạo trải nghiệm.

Nếu doanh nghiệp tạo ra dịch vụ thì cộng đồng tạo nên linh hồn của điểm đến trong văn hóa bản địa, lối sống, nghề truyền thống, nghệ thuật dân gian, ẩm thực và sự thân thiện của người dân. Trong mô hình hiện đại, cộng đồng là đối tác phát triển, tham gia vào:

- Quy hoạch điểm đến,
- Bảo tồn di sản,
- Cung cấp dịch vụ du lịch cộng đồng,
- Tổ chức lễ hội,
- Giám sát phát triển bền vững,
- Đồng sáng tạo sản phẩm du lịch.

(4) Nhà đầu tư - nguồn lực thúc đẩy tăng trưởng.

Nhà đầu tư mang đến vốn dài hạn, công nghệ, kinh nghiệm quản trị và mạng lưới thị trường, tập trung vào các lĩnh vực:

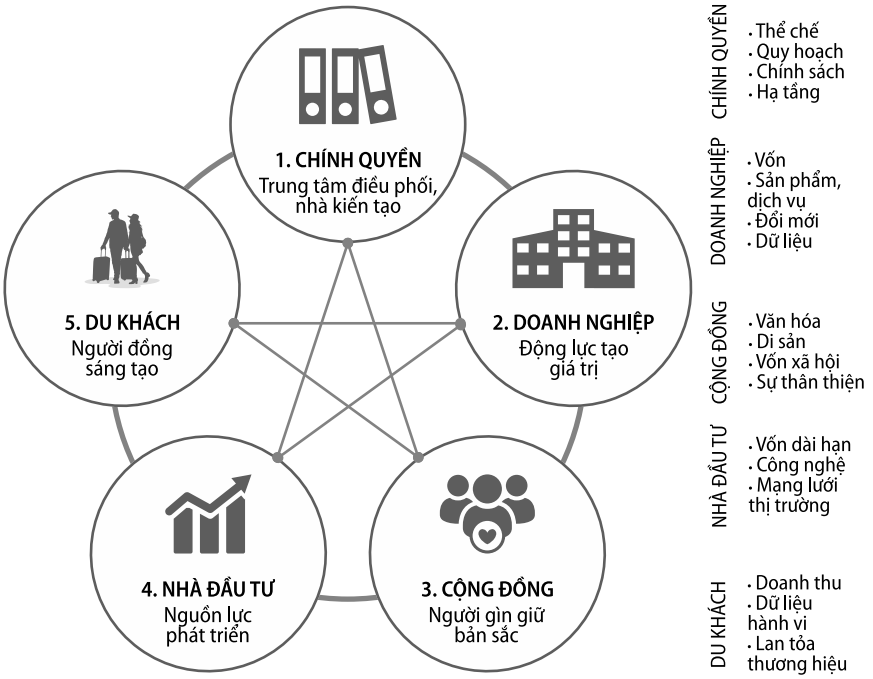
- Hạ tầng giao thông,
- Khu nghỉ dưỡng và khách sạn,
- Trung tâm hội nghị,
- Công viên chuyên đề,
- Không gian sáng tạo,
- Hạ tầng số và trung tâm dữ liệu,
- Hệ thống điều hành thông minh.

(5) Du khách - người đồng sáng tạo thương hiệu.

Trong kỷ nguyên số, du khách không chỉ tiêu dùng mà đồng sáng tạo giá trị qua trải nghiệm, đánh giá trực tuyến và chia sẻ trên mạng xã hội, mỗi du khách góp phần định hình hình ảnh điểm đến. Họ tham gia phát triển điểm đến qua:

- Phản hồi chất lượng dịch vụ,
- Đánh giá trực tuyến,
- Tạo nội dung số (UGC),
- Giới thiệu điểm đến cho người khác,
- Đồng thiết kế sản phẩm thông qua dữ liệu hành vi,
- Góp ý cho hoạt động quản trị.

Năm chủ thể không hoạt động độc lập mà tạo thành một mạng lưới đồng kiến tạo giá trị. Chính quyền thiết lập thể chế và điều phối; doanh nghiệp đầu tư, vận hành, cung cấp trải nghiệm; cộng đồng đóng góp bản sắc và nguồn lực xã hội; nhà đầu tư cung cấp vốn, công nghệ; du khách tạo doanh thu, dữ liệu và lan tỏa thương hiệu. Khi một thành phần suy yếu, cả hệ thống bị ảnh hưởng, ngược lại, phối hợp hiệu quả tạo hiệu ứng cộng hưởng.



Hình 9.1. Mô hình năm thành phần

Trong bối cảnh chuyển đổi số, mô hình mở rộng thành hệ sinh thái điều hành thông minh, tiến tới điểm đến thích ứng (adaptive destination) và điểm đến tự học (learning destination).

Hệ điều hành điểm đến (Destination Operating System - DOS)

Trong kỷ nguyên số, phát triển điểm đến không còn được điều hành bằng kế hoạch tĩnh hay quyết định phản ứng, mà chuyển sang mô hình "Hệ điều hành điểm đến", xem điểm đến như một "hệ thống sống", nơi dữ liệu, chính sách, nguồn lực và các chủ thể được kết nối qua một nền tảng số thống nhất. DOS đóng vai trò "bộ não số" liên tục thu thập dữ liệu, phân tích bằng AI, hỗ trợ ra quyết định, điều phối hoạt động và thúc đẩy đổi mới. Nó được xây trên bốn thành phần cốt lõi:

- ***Dữ liệu - nền tảng:*** "nhiên liệu" của hệ thống, tích hợp dữ liệu khách (lượng, hành vi, chi tiêu), giao thông và dòng người, lưu trú và công suất phòng, sự kiện, mạng xã hội và cảm xúc thương hiệu, môi trường, kinh tế - đầu tư, cùng dữ liệu từ IoT, camera thông minh và thiết bị di động, được hợp nhất vào hồ dữ liệu hay nền tảng dữ liệu.

- ***Chính sách - khung thể chế:*** quy định cách hệ thống vận hành, quy hoạch phát triển, chính sách đầu tư, bảo tồn di sản, phát triển du lịch, chuyển đổi số, môi trường, phát triển cộng đồng, thu hút nhân tài, tất cả đều được điều chỉnh linh hoạt dựa trên dữ liệu.

- ***Điều phối - kết nối hệ sinh thái:*** phối hợp giữa các sở ngành, giữa chính quyền và doanh nghiệp, giữa các địa phương trong vùng, điều phối chuỗi cung ứng du lịch, sự kiện - marketing, hạ tầng giao thông - dịch vụ công và quản lý khủng hoảng qua một Trung tâm điều hành điểm đến.

- ***Đổi mới - động lực liên tục*:** đổi mới sản phẩm, mô hình kinh doanh, dịch vụ công, trải nghiệm du khách, quản trị bằng AI, dữ liệu mở và hợp tác công - tư. Thử nghiệm bản sao số, siêu vũ trụ số, kết nối vạn vật IoT và tác nhân AI (AI agents).

Có thể hình dung DOS như một cơ thể sống, dữ liệu là các giác quan, AI là bộ não, chính sách là bộ quy tắc, điều phối là hệ thần kinh và đổi mới là cơ chế học hỏi. Chu trình vận hành theo vòng lặp liên tục, từ thu thập dữ liệu, phân tích và dự báo, ban hành/điều chỉnh chính sách, điều phối thực thi, đánh giá kết quả, đến học hỏi và đổi mới. Mô hình này biến điểm đến từ một thực thể quản lý theo kế hoạch cố định thành một hệ thống thích ứng thông minh, tự cảm nhận, tự học hỏi và tối ưu theo thời gian thực, đây sẽ là nền tảng của năng lực cạnh tranh điểm đến trong thế kỷ XXI.

9.2. THIẾT KẾ BỘ MÁY ĐIỀU HÀNH THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Sau khi xác lập vai trò điều phối của chính quyền và mô hình điều hành, bước tiếp theo là thiết kế bộ máy thực thi. Trên thế giới, mô hình phổ biến nhất là Tổ chức quản lý điểm đến (Destination Management Organization - DMO), cùng cơ chế phối hợp đa chủ thể, cơ chế điều phối phát triển và hệ thống thể chế.

9.2.1. Tổ chức quản lý điểm đến

DMO hiện đại không còn là cơ quan xúc tiến du lịch đơn thuần mà đã phát triển thành trung tâm điều hành thương hiệu và hệ sinh thái điểm đến, là "bộ não" chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược, điều phối nguồn lực, quản trị dữ liệu, phát triển thương hiệu và thúc đẩy tăng trưởng bền vững.

Năm chức năng của DMO hiện đại:

(1) Hoạch định chiến lược.

Nếu doanh nghiệp xây dựng chiến lược kinh doanh, DMO xây dựng chiến lược phát triển toàn bộ điểm đến trong dài hạn, gồm:

- Xây dựng tầm nhìn thương hiệu điểm đến,
- Xác định định vị cạnh tranh,
- Phân khúc thị trường,
- Xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm,
- Lập kế hoạch truyền thông,
- Kế hoạch đầu tư,
- Kế hoạch phát triển bền vững.

Chiến lược phải trả lời bốn câu hỏi lớn về việc điểm đến muốn trở thành ai, muốn thu hút ai, muốn tạo ra giá trị gì, muốn khác biệt thế nào và trong thời đại dữ liệu, được cập nhật liên tục thay vì cố định nhiều năm.

(2) Điều phối thương hiệu.

Thương hiệu không thuộc sở hữu riêng của một cơ quan nào mà được tạo nên bởi hàng nghìn chủ thể, từ chính quyền, doanh nghiệp, khách sạn, nhà hàng, hãng hàng không, đơn vị vận chuyển, người dân, báo chí, người ảnh hưởng và du khách. Không có cơ chế điều phối, mỗi bên sẽ truyền tải một hình ảnh khác nhau. DMO đóng vai "nhạc trưởng", bảo đảm:

- Thống nhất định vị,
- Thống nhất thông điệp,
- Thống nhất hệ thống nhận diện,
- Thống nhất tiêu chuẩn trải nghiệm.

(3) Xúc tiến điểm đến.

Mở rộng từ quảng bá du lịch sang xúc tiến tổng hợp - xúc tiến du lịch, đầu tư, thương mại, văn hóa, sự kiện và ngoại giao thương hiệu - qua các hoạt động:

- Chiến dịch truyền thông toàn cầu và marketing số,
- Quan hệ công chúng, hội chợ quốc tế, roadshow,
- Khảo sát học tập kinh nghiệm,
- Tiếp thị người ảnh hưởng, tiếp thị nội dung,
- Quản trị mạng xã hội.

Ngân sách marketing được phân bổ theo hiệu quả dữ liệu thay vì kế hoạch cứng.

(4) Quản trị dữ liệu.

Đây là một chức năng mới của DMO nhưng đang trở thành quan trọng nhất. Dữ liệu được thu thập từ OTA, booking, vé điện tử, camera AI, IoT, dữ liệu di động, Wi-Fi, mạng xã hội, thanh toán điện tử, CRM, GIS và cảm biến môi trường. Xử lý qua hồ dữ liệu, kho dữ liệu, bảng điều khiển, đồ thị tri thức, bản sao số và các hệ thống AI để dự báo lượng khách, phân tích hành vi, dự báo xu hướng, phát hiện khủng hoảng, tối ưu ngân sách, hỗ trợ ra quyết định.

(5) Phát triển hệ sinh thái.

Hỗ trợ doanh nghiệp đổi mới, kết nối các bên, phát triển sản phẩm tích hợp và nâng cao năng lực cạnh tranh tổng thể, chuyển DMO từ "Tiếp thị điểm đến" sang "Quản lý điểm đến" rồi "Quản trị điểm đến".

Cơ cấu tổ chức và Khối dữ liệu

Bên cạnh các khối chức năng truyền thống (chiến lược, marketing, phát triển sản phẩm, quan hệ đối tác), DMO hiện đại hình thành một Khối Dữ liệu và Trí tuệ (Data & Intelligence Division) với các bộ phận như phòng quản trị dữ liệu (Data Governance), phòng phân tích (Analytics), phòng AI và khoa học dữ liệu, phòng GIS và phân tích không gian, phòng bản sao số (Digital Twin) và Trung tâm điều hành thông minh (Destination Operation Center). Khối này vận hành trên hạ tầng hồ dữ liệu, kho dữ liệu, API tích hợp, bảng điều khiển thời gian thực, phân tích AI, nền tảng IoT, camera AI, dữ liệu di động, CRM, đồ thị tri thức và bản sao số. Cung cấp dữ liệu cho hoạch định chiến lược, đo lường hiệu quả chiến dịch, phân tích hành vi và cảm xúc du khách, dự báo nhu cầu, phát hiện sớm rủi ro truyền thông và giám sát chất lượng dịch vụ theo thời gian thực.

DMO trên thế giới đang trong quá trình tái cấu trúc với bốn xu hướng chính:

- ***Phụ thuộc vào nguồn vốn công***. Theo Destinations International, khoảng 88% ngân sách của các DMO đến từ khu vực công, chủ yếu là thuế lưu trú, trong khi khu vực tư nhân chỉ đóng góp khoảng 12%. Sự phụ thuộc lớn vào ngân sách công khiến nhiều DMO dễ bị ảnh hưởng khi nguồn tài trợ thay đổi. Vì vậy, nhiều tổ chức đang tìm cách đa dạng hóa nguồn thu thông qua phí hội viên, Quận cải thiện du lịch (Tourism Improvement District – TID) và các cơ chế tài chính khác.

- ***Quy mô hoạt động còn nhỏ và phân tán***. Khoảng 35% DMO có ngân sách dưới 1 triệu USD và 30% có ngân sách từ 1–5 triệu USD. Phần lớn là các tổ chức quy mô nhỏ, hoạt động theo mô hình hội đồng quản trị và cơ chế phi lợi nhuận, nên nguồn lực và năng lực điều hành còn hạn chế.

- ***Xu hướng tái cấu trúc để tăng hiệu quả quản trị***. Nhiều quốc gia đang cải tổ hệ thống DMO nhằm mở rộng vai trò từ xúc tiến du lịch sang quản trị điểm đến. Chẳng hạn, Vương quốc Anh đã tái tổ chức các DMO thành khoảng 40 Đối tác Kinh tế Du khách Địa phương (LVEP) sau báo cáo *Đánh giá DMO 2021*. Nhiều quốc gia châu Âu cũng thành lập các DMO tích hợp quản lý du lịch với văn hóa và phát triển địa phương. Xu hướng chung là chuyển từ "marketing" sang "quản lý", và từ "quản lý" sang "quản trị" điểm đến.

- ***Một số mô hình tiên phong đáng tham khảo***. Singapore và Dubai là những ví dụ điển hình khi DMO được bảo đảm nguồn tài chính ổn định, có thẩm quyền điều phối liên

ngành và năng lực quản trị dữ liệu mạnh. Tuy chưa phải là mô hình phổ biến, đây là những kinh nghiệm có giá trị để các điểm đến khác tham khảo trong quá trình đổi mới quản trị.

Nguồn: Destinations International (DMO Organizational & Financial Profile); VisitBritain/VisitEngland (2022 - 2024); Solimar International.

Dubai - DMO như trung tâm điều hành phát triển:

- ***Bối cảnh:*** trong hơn ba thập kỷ, Dubai chuyển mình từ một cảng biển khu vực thành một trong những điểm đến du lịch, kinh doanh và sự kiện hàng đầu thế giới. Năm 2024, Dubai đón khoảng 18,72 triệu lượt khách quốc tế lưu trú (+9%). Thành công không chỉ đến từ các công trình biểu tượng (Burj Khalifa, Palm Jumeirah, Dubai Mall) mà chủ yếu từ một mô hình quản trị điểm đến tích hợp cao.

- ***Cơ cấu điều hành:*** Cơ quan trung tâm là Sở Kinh tế và Du lịch Dubai (DET) - hợp nhất chức năng kinh tế và du lịch thành một đầu mối, phản ánh quan điểm thương hiệu điểm đến không tách rời phát triển kinh tế. DET không chỉ làm marketing mà điều phối cả hệ sinh thái:

  - Chính quyền Dubai và các cơ quan quy hoạch đô thị,
  - Sân bay quốc tế Dubai và hãng Emirates, flydubai,
  - Cảng biển và các hãng tàu quốc tế,
  - Các tập đoàn khách sạn và nhà phát triển bất động sản,
  - Trung tâm hội nghị - triển lãm,
  - Doanh nghiệp công nghệ và nền tảng chính phủ số.

• ***Các trục điều hành:*** Marketing vận hành như một hệ thống dữ liệu (Precision Marketing dựa trên Big Data và AI thay vì truyền thông đại chúng), điều hành dữ liệu và bảng điều khiển thời gian thực (lượng khách, công suất phòng, doanh thu, lưu lượng điểm tham quan, mức chi tiêu, hiệu quả sự kiện), điều phối hệ thống sự kiện quốc tế quanh năm để giảm mùa vụ (Gulfood ~150.000 khách, Arabian Travel Market ~46.000 khách), liên kết đầu tư - phát triển sản phẩm, hợp tác chặt với ngành hàng không, phát triển MICE và du lịch tàu biển như động lực tăng trưởng. Theo mô hình Quản trị điểm đến (Destination Governance), Dubai thể hiện bốn nguyên tắc: quản trị tích hợp (du lịch - kinh tế - đầu tư - quy hoạch - công nghệ - giao thông như một hệ thống), quản trị đa chủ thể, quản trị dựa trên dữ liệu (dashboard thời gian thực) và quản trị đổi mới (AI, nền tảng số). Dubai xếp hạng 1 toàn cầu về thu hút FDI vào du lịch (fDi Markets, H1 2024) và giữ ngôi điểm đến số 1 thế giới ba năm liền trên Tripadvisor Travellers' Choice, toàn bộ nằm trong chiến lược D33 (gấp đôi quy mô kinh tế đến 2033).

• ***Bài học*** rút ra từ vai trò của DMO đã thay đổi căn bản, từ cơ quan xúc tiến thành "bộ não điều hành" (Destination Brain). Một DMO hiện đại đồng thời quản trị thương hiệu, điều phối dữ liệu, kết nối đầu tư, phát triển sản phẩm, quản lý sự kiện, phối hợp hàng không, phát triển MICE và tàu biển, thúc đẩy PPP và vận hành dashboard ra quyết định thời gian thực.

Nguồn: Dubai Department of Economy and Tourism (2025); Emirates NBD Research; fDi Markets (2024); Tripadvisor Travellers' Choice (2024).

9.2.2. Cơ chế phối hợp đa chủ thể

Vì thương hiệu là tài sản chung, nên công tác điều hành điểm đến đòi hỏi cơ chế phối hợp dựa trên bốn nguyên tắc: phân định rõ vai trò và trách nhiệm, chia sẻ thông tin và dữ liệu, đồng thuận trong hoạch định và triển khai, cùng hưởng lợi và cùng chịu trách nhiệm. Phối hợp diễn ra ở cả khu vực công và khu vực tư.

Phối hợp khu vực công:

Chính phủ (trung ương)

Giữ vai trò định hướng: ban hành chiến lược phát triển du lịch và thương hiệu quốc gia, hoàn thiện pháp luật, ban hành tiêu chuẩn - quy chuẩn, điều phối các bộ ngành, hỗ trợ xúc tiến quốc tế, đàm phán hợp tác quốc tế và đầu tư hạ tầng chiến lược. Cơ chế phối hợp liên bộ trải rộng qua các lĩnh vực:

- Du lịch, Văn hóa, Giao thông,
- Ngoại giao, Công Thương,
- Tài nguyên và Môi trường,
- Tài chính, Kế hoạch và Đầu tư,
- Khoa học và Công nghệ,
- Công an, Thông tin và Truyền thông.

Chính quyền địa phương

Trực tiếp điều hành thương hiệu điểm đến: xây dựng chiến lược địa phương, thành lập và vận hành DMO, quy hoạch phát triển, đầu tư hạ tầng, ban hành chính sách hỗ trợ doanh nghiệp, điều phối các bên và giám sát chất lượng dịch vụ - qua hội đồng phát triển điểm đến, ban điều phối thương hiệu, trung tâm điều hành thông minh, diễn đàn đối thoại doanh nghiệp và cơ chế tham vấn cộng đồng. Các sở, ngành phối hợp xây dựng kế hoạch, quản lý

chuyên ngành, cấp phép, cung cấp dữ liệu và đồng bộ quy hoạch, chính quyền cơ sở quản lý trật tự - môi trường - không gian công cộng, hỗ trợ doanh nghiệp địa phương, huy động cộng đồng, xử lý vấn đề tại hiện trường và báo cáo dữ liệu thời gian thực.

Phối hợp khu vực tư:

Doanh nghiệp

Đầu tư sản phẩm và dịch vụ, đổi mới sáng tạo, nâng cao chất lượng phục vụ, tham gia marketing, đồng xây dựng thương hiệu và chia sẻ dữ liệu thị trường. Cơ chế phối hợp: chương trình đồng thương hiệu (co-branding), chiến dịch marketing chung, chia sẻ dữ liệu khách hàng (trong khuôn khổ pháp luật), đồng phát triển sản phẩm, đào tạo nhân lực, quỹ xúc tiến du lịch và diễn đàn công - tư.

Hiệp hội

Đại diện tiếng nói doanh nghiệp, tư vấn và phản biện chính sách, xây dựng tiêu chuẩn nghề nghiệp, đào tạo nhân lực và kết nối hợp tác, qua hội đồng phát triển điểm đến và ban tư vấn chiến lược.

Nhà đầu tư

Phát triển hạ tầng, khu du lịch, sản phẩm và công nghệ, tham gia PPP, được hỗ trợ qua danh mục dự án ưu tiên, dữ liệu thị trường, thủ tục thuận lợi và đối thoại định kỳ.

Cộng đồng

Bảo tồn văn hóa và di sản, cung cấp sản phẩm bản địa, tham gia lễ hội, giám sát tài nguyên và lan tỏa hình ảnh, qua tham vấn quy hoạch, đồng thiết kế sản phẩm, chương trình phát triển sinh kế và hệ thống phản ánh trực tuyến.

9.2.3. Cơ chế điều phối phát triển

Điều phối theo ngành:

Điều phối liên ngành hướng tới một thương hiệu thống nhất, gồm bốn trục chính:

- ***Ngành du lịch:*** phát triển sản phẩm phù hợp định vị, điều phối doanh nghiệp lữ hành - lưu trú - vận chuyển, quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn thống nhất, xúc tiến và điều phối lịch sự kiện - mùa vụ.

- ***Ngành văn hóa:*** bảo tồn và phát huy di sản, khai thác văn hóa theo hướng sáng tạo, phát triển lễ hội - nghệ thuật - công nghiệp văn hóa, bảo đảm tính xác thực (authenticity).

- ***Quy hoạch và không gian:*** quy hoạch không gian du lịch, đô thị - nông thôn, thiết kế cảnh quan, bảo vệ tầm nhìn biểu tượng, kiểm soát mật độ xây dựng.

- ***Giao thông và khả năng tiếp cận:*** phát triển mạng lưới kết nối, tăng vận tải công cộng, kết nối sân bay - cảng - nhà ga với điểm tham quan, phát triển giao thông xanh và thông minh, ứng dụng dữ liệu thời gian thực để điều tiết lưu lượng.

Điều phối liên ngành đòi hỏi thiết lập mục tiêu chung, đồng bộ kế hoạch và ngân sách, chia sẻ dữ liệu, theo dõi các chỉ số phát triển chung và giải quyết xung đột về mục tiêu - nguồn lực.

Điều phối theo không gian:

Điều phối không gian bảo đảm phát triển cân bằng trên bốn cấp độ:

- ***Khu vực trung tâm:*** bảo tồn không gian biểu tượng, kiểm soát mật độ, tổ chức sự kiện quy mô lớn, điều tiết dòng khách theo thời gian và mùa vụ.

- ***Khu vực vùng ven:*** phát triển điểm du lịch vệ tinh, khai thác tài nguyên sinh thái - nông thôn, phát triển du lịch cộng đồng, thu hút đầu tư và kết nối hạ tầng với trung tâm.

- ***Hành lang phát triển:*** liên kết các trung tâm du lịch, đồng bộ quy hoạch giao thông, xây dựng các tuyến du lịch chuyên đề, điều phối đầu tư hạ tầng dọc tuyến.

- ***Cụm giá trị:*** hình thành các cụm di sản văn hóa, nghỉ dưỡng - chăm sóc sức khỏe, ẩm thực, sáng tạo - công nghiệp văn hóa, sinh thái - nông nghiệp, MICE và kinh tế đêm - tất cả điều phối dựa trên dữ liệu để phân bổ dòng khách và lợi ích kinh tế đồng đều hơn.

9.2.4. Hệ thống thể chế điều hành

Quy chế phối hợp:

Thể chế là "phần cứng" của điều hành, gồm 4 nhóm quy chế:

- ***Quy chế liên ngành:*** phân định chức năng, quy định đầu mối điều phối và cơ chế ra quyết định, quy trình phối hợp trong xây dựng - triển khai chính sách, cơ chế xử lý vấn đề liên ngành và giải quyết xung đột.

- ***Quy chế dữ liệu:*** danh mục dữ liệu dùng chung, tiêu chuẩn và khả năng liên thông, quyền truy cập và phân quyền, cơ chế chia sẻ công - tư, bảo đảm an toàn thông tin và bảo vệ dữ liệu cá nhân.

- ***Quy chế truyền thông:*** thông điệp cốt lõi, quy trình phê duyệt và công bố, phối hợp truyền thông giữa các cơ quan và doanh nghiệp, quy định phát ngôn chính thức và quy trình xử lý khủng hoảng.

- ***Quy chế thương hiệu:*** nguyên tắc quản trị, quy định sử dụng tên gọi - biểu trưng - khẩu hiệu - nhận diện, điều kiện cấp quyền sử dụng thương hiệu, quy trình kiểm tra - giám sát - xử lý vi phạm và cơ chế đánh giá sức khỏe thương hiệu.

Công cụ điều hành:

Bên cạnh quy chế, chính quyền vận dụng 4 nhóm công cụ:

- ***Quy hoạch:*** không gian du lịch, bảo tồn di sản, hạ tầng giao thông, dịch vụ tiện ích, cảnh quan môi trường, các khu chức năng, phát triển theo định vị thương hiệu.

- ***Kế hoạch:*** phát triển thương hiệu, xúc tiến, marketing, đầu tư hạ tầng, phát triển sản phẩm, tổ chức sự kiện, chuyển đổi số, bảo tồn tài nguyên.

- ***Hệ thống tiêu chuẩn:*** chất lượng dịch vụ, phục vụ, chăm sóc du khách, trải nghiệm thương hiệu, vệ sinh, an toàn, an ninh, môi trường, phát triển xanh, ứng dụng công nghệ số, khả năng tiếp cận cho mọi nhóm khách.

- ***Hệ thống quy chuẩn:*** kiến trúc, cảnh quan, thiết kế không gian công cộng, biển báo - chỉ dẫn, nhận diện thương hiệu, bảo vệ môi trường, tổ chức sự kiện, an toàn - ứng phó khẩn cấp.

Khi các công cụ này được tích hợp trên nền tảng số, chúng trở thành hạ tầng cho quản trị điểm đến thông minh.

9.3. CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU ĐIỂM ĐẾN

Chính sách là công cụ để chính quyền chuyển tầm nhìn thương hiệu thành hành động, trải trên bốn nhóm bổ trợ nhau.

Bảng 9.3. Bốn nhóm chính sách phát triển thương hiệu điểm đến

Nhóm chính sách	Mục tiêu	Công cụ chính
Thu hút khách	Mở rộng và nâng chất thị trường	Visa, hàng không, xúc tiến, thị trường mục tiêu
Thu hút đầu tư	Huy động nguồn lực phát triển	Ưu đãi chọn lọc, đối tác công - tư (PPP)
Phát triển doanh nghiệp địa phương	Giữ lại giá trị, tạo năng lực nội sinh	Hỗ trợ SME, khởi nghiệp, sáng tạo, chuyển đổi số
Bảo tồn & bền vững	Bảo vệ "vốn gốc" của thương hiệu	Bảo tồn tài nguyên, kiểm soát sức chứa, ESG

9.3.1. Chính sách thu hút khách

Chính sách thị trường

Chính sách thị trường tác động trực tiếp đến khả năng tiếp cận, sức hấp dẫn và quy mô thị trường. Trong cạnh tranh toàn cầu, chất lượng thương hiệu không chỉ được quyết định bởi hình ảnh truyền thông mà còn bởi mức độ thuận tiện khi tiếp cận điểm đến, khả năng kết nối giao thông và hiệu quả xúc tiến. Bốn nhóm chính sách then chốt: visa, hàng không, xúc tiến và phát triển thị trường mục tiêu.

Chính sách visa

Visa là "cửa ngõ đầu tiên" của trải nghiệm, thủ tục thuận lợi có thể làm tăng đáng kể lượng khách quốc tế. Xu hướng chuyển từ quản lý nhập cảnh sang quản trị trải nghiệm tiếp cận, với các công cụ:

- Miễn thị thực cho các thị trường chiến lược,
- Kéo dài thời hạn lưu trú,
- Visa điện tử (e-Visa),
- Visa nhiều lần,
- Visa quá cảnh,
- Visa cho khách làm việc từ xa (Digital Nomad Visa),
- Visa kết hợp du lịch, chữa bệnh, học tập và đầu tư.

Chính sách visa không chỉ nhằm tăng lượng khách mà còn thu hút nhóm khách chi tiêu cao, lưu trú dài và quay lại nhiều lần.

Chính sách hàng không

Khả năng kết nối hàng không quyết định quy mô thị trường-khoảng cách địa lý ngày càng được thay bằng khoảng cách kết nối. Các ưu tiên:

- Phát triển các đường bay quốc tế trực tiếp,
- Hỗ trợ mở đường bay mới,
- Chính sách chia sẻ rủi ro với hãng hàng không,
- Khuyến khích cả hãng giá rẻ lẫn hãng truyền thống,
- Phát triển mạng lưới sân bay và trung tâm trung chuyển,
- Tăng năng lực khai thác tại các cửa khẩu hàng không.

Việc phối hợp giữa cơ quan du lịch và ngành hàng không được thực hiện qua quảng bá điểm đến trên chuyến bay, đồng thương hiệu với hãng bay, gói "Flight + Destination" và chia sẻ dữ liệu hành khách. Nhiều khi, mở một đường bay quốc tế mới tạo tác động truyền thông mạnh hơn cả một chiến dịch quảng bá lớn.

Chính sách xúc tiến

Xúc tiến hiện đại chuyển từ tiếp cận đại trà sang tiếp thị dựa trên dữ liệu và AI, gồm:

- Xây dựng chiến lược xúc tiến theo từng thị trường,
- Marketing số đa nền tảng,
- Quảng bá qua KOLs và nhà sáng tạo nội dung,
- Tổ chức roadshow, hội chợ và triển lãm quốc tế,
- Quan hệ báo chí quốc tế,
- Chiến dịch đồng thương hiệu với doanh nghiệp,
- Tiếp thị dựa trên dữ liệu hành vi khách du lịch,
- Cá nhân hóa nội dung truyền thông bằng AI,
- Đo lường hiệu quả theo thời gian thực.

Xu hướng là chuyển từ "xúc tiến điểm đến" sang "marketing tăng trưởng", nơi mọi hoạt động được theo dõi bằng lượng tìm kiếm trực tuyến, tỷ lệ chuyển đổi, chi phí thu hút khách, giá trị vòng đời khách hàng và mức độ lan tỏa thương hiệu.

Chính sách phát triển thị trường mục tiêu

Không phải thị trường nào cũng mang lại giá trị như nhau. Quy trình lựa chọn thường gồm: phân tích quy mô, đánh giá khả năng tăng trưởng, mức chi tiêu, khả năng tiếp cận, mức độ phù hợp với thương hiệu, phân tích cạnh tranh và xác định ưu tiên đầu tư. Các nhóm thị trường phổ biến:

- Thị trường nội địa,
- Thị trường khu vực,
- Thị trường quốc tế truyền thống,
- Thị trường quốc tế mới nổi,
- Thị trường cao cấp,
- Thị trường MICE,
- Thị trường du lịch chữa bệnh,
- Thị trường du lịch học tập,

- Thị trường làm việc từ xa (Digital Nomads),
- Thị trường nghỉ dưỡng dài ngày,
- Thị trường du lịch xanh và bền vững.

Trong kỷ nguyên dữ liệu, thị trường mục tiêu không còn là những nhóm cố định mà là các phân khúc động, được AI liên tục cập nhật dựa trên hành vi tìm kiếm, đặt dịch vụ, chi tiêu và tương tác số.

Đòn bẩy visa và hàng không (Singapore, 2024): Thỏa thuận miễn thị thực song phương 30 ngày với Trung Quốc (từ 2/2024) là một trong những yếu tố chính đưa Trung Quốc thành thị trường nguồn số một với 3,08 triệu lượt khách. Sân bay Changi đạt tổng công suất ghế quốc tế hơn 41 triệu (2024, +15%, phục hồi 98% so với 2019), hạ tầng "kéo" khách hiệu quả hơn quảng bá đơn thuần.

(Nguồn: Singapore Tourism Board (2025); HVS (2025)).

Chính sách trải nghiệm

Bốn trục nâng cao chất lượng trải nghiệm điểm đến:

- ***Phát triển dịch vụ:*** ban hành tiêu chuẩn chất lượng theo lĩnh vực, chuẩn hóa quy trình phục vụ, đào tạo nhân lực, dịch vụ đa ngôn ngữ, ứng dụng công nghệ số và AI, thanh toán không tiền mặt, hệ thống phản hồi và giải quyết khiếu nại nhanh chóng.

- ***Phát triển sự kiện:*** xây dựng lịch sự kiện thường niên, phát triển sự kiện biểu tượng của địa phương, hỗ trợ lễ hội văn hóa - nghệ thuật - thể thao, thu hút sự kiện quốc tế và MICE, phối hợp sự kiện với quảng bá thương hiệu và xúc tiến đầu tư.

- ***Phát triển không gian công cộng:*** mở rộng không gian đi bộ, cải tạo quảng trường - công viên, phát triển không gian ven sông - ven biển, bố trí nghệ thuật công cộng và công trình biểu tượng, hoàn thiện chỉ dẫn - chiếu sáng, bảo đảm khả năng tiếp cận cho mọi nhóm.

- ***Phát triển kinh tế ban đêm:*** quy hoạch khu vực hoạt động về đêm, phát triển phố đi bộ - chợ đêm - khu ẩm thực, biểu diễn nghệ thuật và ánh sáng, tăng cường chiếu sáng - an ninh, quản lý tiếng ồn - vệ sinh - giao thông.

9.3.2. Chính sách thu hút đầu tư

Chính sách ưu đãi.

Bốn nhóm ưu đãi cần chọn lọc theo giá trị gia tăng và tính bền vững thay vì chạy đua:

- ***Về thuế:*** miễn/giảm thuế thu nhập doanh nghiệp giai đoạn đầu, miễn giảm tiền thuê đất, miễn thuế nhập khẩu thiết bị - công nghệ, ưu đãi cho dự án xanh, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số, khuyến khích tái đầu tư.

- ***Về đất đai:*** quy hoạch quỹ đất cho du lịch - văn hóa - dịch vụ, công khai danh mục kêu gọi đầu tư, minh bạch quy hoạch và quyền sử dụng đất, rút ngắn thời gian giao - cho thuê đất, đấu giá - đấu thầu minh bạch, kiểm soát đầu cơ và sử dụng đất kém hiệu quả.

- ***Về hạ tầng:*** đầu tư giao thông kết nối, hạ tầng số, viễn thông, điện - nước - xử lý chất thải - logistics, công trình công cộng, hạ tầng du lịch - MICE - giải trí, khuyến khích PPP, hạ tầng xanh thích ứng biến đổi khí hậu.

- ***Về tài chính:*** hỗ trợ lãi suất cho dự án ưu tiên, quỹ phát triển du lịch và thương hiệu, hỗ trợ xúc tiến đầu tư, bảo lãnh tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, khuyến khích trái phiếu xanh và trái phiếu công trình, thu hút các quỹ đầu tư trong và ngoài nước.

Chính sách đối tác công - tư (PPP)

- ***Hợp tác đầu tư*** áp dụng cho hạ tầng giao thông du lịch, sân bay, cảng biển và bến tàu, trung tâm hội nghị - triển lãm - sự kiện, khu văn hóa, bảo tàng và công viên chuyên đề, không gian công cộng và phố đi bộ, hạ tầng số và trung tâm điều hành điểm đến thông minh, hệ thống chiếu sáng - cảnh quan - công trình biểu tượng, khu du lịch sinh thái và bảo tồn di sản.

- ***Chia sẻ rủi ro*** phân bổ cho bên quản lý hiệu quả nhất từng loại: rủi ro pháp lý và thay đổi chính sách, giải phóng mặt bằng, xây dựng và chậm tiến độ, tài chính và lãi suất, thị trường và nhu cầu khách, vận hành và bảo trì, thiên tai - dịch bệnh - biến đổi khí hậu.

- ***Đồng đầu tư*** mở rộng khái niệm vốn từ ngân sách nhà nước, vốn doanh nghiệp, quỹ phát triển địa phương, quỹ du lịch, vốn ưu đãi và tài chính xanh, viện trợ quốc tế, giá trị quyền sử dụng đất - sang cả vốn tri thức, công nghệ, dữ liệu và tài sản số.

- ***Đồng quản trị*** hướng tới cùng xây chiến lược dự án, phối hợp thiết kế - vận hành dịch vụ, chia sẻ dữ liệu và hệ thống thông tin, đồng quản lý chất lượng và trải nghiệm, thiết lập cơ chế giám sát - đánh giá, phối hợp quản trị rủi ro và khủng hoảng, đồng quảng bá thương hiệu và tham gia hội đồng điều phối/DMO - nền tảng của một hệ sinh thái quản trị điểm đến minh bạch.

9.3.3. Chính sách phát triển doanh nghiệp địa phương

Doanh nghiệp địa phương là lực lượng trực tiếp hiện thực hóa giá trị thương hiệu, giá trị chỉ bền vững khi được giữ lại và phân bổ cho cộng đồng. Vì vậy, chính sách cần chuyển từ hỗ trợ đơn lẻ sang xây dựng hệ sinh thái doanh nghiệp điểm đến, nơi doanh nghiệp, chính quyền, cơ sở đào tạo, tổ chức tài chính và cộng đồng cùng đổi mới và tạo giá trị. Trong đó, bốn trục ưu tiên gồm: doanh nghiệp nhỏ và vừa, khởi nghiệp, công nghiệp sáng tạo và chuyển đổi số.

Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs)

Chiếm tỷ trọng lớn trong du lịch, lưu trú, ẩm thực, vận tải, bán lẻ và dịch vụ văn hóa, tạo việc làm và khai thác bản sắc địa phương. Chính sách trọng tâm:

- Cải thiện môi trường kinh doanh và đơn giản hóa thủ tục hành chính,
- Hỗ trợ tiếp cận vốn và tín dụng,
- Đào tạo kỹ năng quản trị, marketing và quản trị thương hiệu,
- Hỗ trợ ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số,
- Kết nối doanh nghiệp vào chuỗi giá trị du lịch và dịch vụ,
- Khuyến khích liên kết giữa doanh nghiệp với cộng đồng địa phương,
- Hỗ trợ tham gia các chương trình xúc tiến thương mại và du lịch.

Phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp.

Khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo mang lại ý tưởng, mô hình và công nghệ mới. Vì vậy, cần phát triển một hệ sinh thái khởi nghiệp để tạo động lực cho sự phát triển điểm đến.

Các chính sách ưu tiên:

- Xây dựng trung tâm hỗ trợ khởi nghiệp địa phương,
- Thành lập vườn ươm và không gian làm việc chung (co-working space),
- Hỗ trợ tư vấn pháp lý, sở hữu trí tuệ và phát triển thị trường,
- Kết nối startup với quỹ đầu tư và nhà đầu tư thiên thần,
- Tổ chức cuộc thi ý tưởng và chương trình tăng tốc khởi nghiệp,
- Khuyến khích khởi nghiệp trong du lịch, văn hóa, nông nghiệp, công nghệ và dịch vụ sáng tạo.

Phát triển công nghiệp sáng tạo

Kết nối văn hóa, nghệ thuật, thiết kế và công nghệ để tạo giá trị kinh tế và tăng sức hấp dẫn thương hiệu:

- Hỗ trợ doanh nghiệp thiết kế, thời trang, mỹ thuật, điện ảnh, âm nhạc và truyền thông,
- Phát triển khu sáng tạo, phố nghệ thuật và trung tâm sáng tạo,
- Khuyến khích sản xuất sản phẩm văn hóa và quà lưu niệm mang bản sắc,
- Hỗ trợ lễ hội, triển lãm, tuần lễ thiết kế và sự kiện sáng tạo,
- Bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ đối với sản phẩm sáng tạo,
- Tăng hợp tác giữa doanh nghiệp sáng tạo với du lịch và giáo dục.

Thúc đẩy chuyển đổi số doanh nghiệp.

Điều kiện để nâng năng suất, cải thiện dịch vụ và thích ứng thị trường:

- Hỗ trợ xây dựng chiến lược chuyển đổi số,
- Khuyến khích nền tảng quản trị doanh nghiệp số,

- Phát triển thương mại điện tử và kinh doanh đa kênh,
- Hỗ trợ thanh toán điện tử và hóa đơn điện tử,
- Ứng dụng AI trong chăm sóc khách hàng, marketing và phân tích dữ liệu,
- Kết nối doanh nghiệp với hệ thống dữ liệu và nền tảng điều hành điểm đến,
- Đào tạo kỹ năng số, bảo đảm an toàn thông tin và an ninh mạng.

Phát triển sản phẩm

Song song với phát triển doanh nghiệp là phát triển sản phẩm gắn với bản sắc, để chi tiêu của du khách chảy vào kinh tế địa phương. Các hướng phát triển sản phẩm có thể xem xét gồm phát triển sản phẩm OCOP và đặc sản địa phương, ẩm thực và làng nghề thủ công, sản phẩm trải nghiệm và du lịch cộng đồng, sản phẩm văn hóa - sáng tạo. Công cụ hỗ trợ cần lưu ý khi phát triển sản phẩm gồm xây dựng chỉ dẫn địa lý, chuẩn hóa chất lượng, bảo hộ thương hiệu sản phẩm, phát triển kênh phân phối và gắn thương hiệu sản phẩm với thương hiệu điểm đến, biến mỗi sản phẩm thành một "đại sứ" mang câu chuyện của điểm đến.

9.3.4. Chính sách bảo tồn và phát triển bền vững tài sản thương hiệu

Tài sản thương hiệu trước hết bắt nguồn từ các nguồn lực cốt lõi của địa phương. Di sản, thiên nhiên, văn hóa và cảnh quan là những "tài sản gốc" (brand assets) tạo nên bản sắc và sức hấp dẫn lâu dài, nếu chúng suy giảm, thương hiệu mất nền tảng tồn tại. Bảo tồn tài nguyên, do đó, phải được xem là một chính sách phát triển thương hiệu, không đơn thuần là nhiệm vụ của ngành văn hóa hay môi trường.

- ***Di sản:*** Lớp ký ức lịch sử - văn hóa (vật thể và phi vật thể): kiến trúc, phố cổ, làng nghề, lễ hội, nghệ thuật trình diễn, tri thức dân gian, ẩm thực truyền thống. Chính sách chuyển từ "giữ nguyên hiện trạng" sang bảo tồn thích ứng, vừa bảo vệ giá trị nguyên gốc vừa khai thác hợp lý cho giáo dục, nghiên cứu và du lịch. Trùng tu theo tiêu chuẩn khoa học, tránh thương mại hóa làm mất tính xác thực (authenticity). Song song là bảo tồn phi vật thể qua hỗ trợ nghệ nhân, truyền dạy nghề, số hóa tư liệu, bảo tàng số và ngân hàng dữ liệu di sản.

- ***Thiên nhiên:*** Núi, rừng, biển, sông hồ, hệ sinh thái đặc hữu và đa dạng sinh học là lợi thế không thể sao chép. Chính sách dựa trên xác định sức chứa môi trường, kiểm soát khai thác, giảm phát thải và phục hồi hệ sinh thái - trồng rừng, phục hồi rạn san hô, bảo vệ nguồn nước, giảm rác thải nhựa, dùng năng lượng tái tạo và phát triển du lịch sinh thái có trách nhiệm.

- ***Văn hóa:*** Là linh hồn của điểm đến, bao gồm tập quán, lối sống, ngôn ngữ, nghệ thuật, tín ngưỡng, ẩm thực. Chính sách đặt cộng đồng vào vị trí trung tâm, người dân là chủ thể sáng tạo và truyền tải, không chỉ là đối tượng được bảo tồn, đồng thời tránh thương mại hóa cực đoan khiến nghi lễ, lễ hội mất ý nghĩa với chính cộng đồng.

- ***Cảnh quan:*** Hình ảnh trực quan đầu tiên du khách cảm nhận. Chính sách tích hợp trong quy hoạch không gian, quản lý kiến trúc và thiết kế đô thị. Quy định chiều cao công trình, mật độ xây dựng, bảng quảng cáo, chiếu sáng, cây xanh và mặt nước. Nhiều địa phương xây dựng "quy chuẩn cảnh quan thương hiệu" để tạo hình ảnh nhận diện nhất quán.

Trong kỷ nguyên số, công nghệ GIS, viễn thám, IoT, AI, mô hình 3D và bản sao số cho phép giám sát liên tục tình trạng di sản, hệ sinh thái và cảnh quan - chuyển bảo tồn từ mô hình phản ứng sang dự báo và phòng ngừa. Nghịch lý "thành công tự hủy" của quá tải du lịch khiến việc kiểm soát sức chứa và điều tiết dòng khách trở thành ưu tiên cấp bách.

Phát triển bền vững: từ "nhiều khách hơn" sang "khách phù hợp hơn"

Phát triển bền vững đòi hỏi chuyển thước đo thành công từ số lượng khách sang giá trị và chất lượng sống. Nhiều điểm đến hàng đầu đang dịch chuyển từ mục tiêu "nhiều khách hơn" sang "Khách tốt hơn" với ưu tiên khách lưu trú dài hơn, chi tiêu cao hơn, quan tâm văn hóa - nghệ thuật - sáng tạo, kiểm soát lưu trú ngắn hạn để bảo vệ nhà ở cho cư dân, phân tán dòng khách theo không gian và thời gian, quản lý theo sức chứa và dùng truyền thông không chỉ để thu hút mà để định hình hành vi du khách.

Amsterdam - phát triển thương hiệu gắn với chất lượng sống:

- ***Bối cảnh:*** Amsterdam - kênh đào lịch sử, bảo tàng đẳng cấp, văn hóa tự do đối mặt hệ quả của phát triển quá nóng, bởi quá tải giao thông và không gian công cộng, giá thuê nhà tăng do lưu trú ngắn hạn, tiếng ồn và rác thải làm suy giảm chất lượng sống. Thành phố chuyển tư duy từ "thu hút nhiều khách hơn" sang "thu hút khách phù hợp hơn".

- ***Chính sách điều tiết:*** Amsterdam triển khai một gói công cụ mạnh:

  - Thuế lưu trú tăng từ 12,5% (2024) theo lộ trình lên 20% vào 2030, thuộc nhóm cao nhất châu Âu,

- "Hotel Policy 2024": cấm mở khách sạn mới (chỉ thay thế 1-đổi-1, không tăng tổng số phòng),
- Đóng cảng tàu biển vào 2030, chuyển sang mô hình kết hợp đường hàng không và du thuyền (fly-cruise),
- Kiểm soát lưu trú ngắn hạn qua Airbnb: giới hạn số ngày cho thuê, đăng ký - cấp phép, xử lý vi phạm,
- Giảm quảng bá đại trà, tập trung vào giá trị văn hóa, di sản, nghệ thuật và du lịch có trách nhiệm,
- Phân tán dòng khách theo không gian (quảng bá các quận ngoại vi) và thời gian (sự kiện quanh năm).

• ***Đối chiếu Venice:*** phí vào cửa 5 - 10 euro với khách trong ngày (2024 thu 2,4 triệu euro từ ~450.000 lượt), số giường du lịch (51.129) đã vượt số dân thường trú (48.283) - dấu hiệu mất cân bằng nghiêm trọng, minh chứng cho sự cấp bách của việc áp dụng cách tiếp cận Amsterdam.

• ***Bài học*** là thương hiệu điểm đến không chỉ được xây dựng để hấp dẫn du khách mà còn để định hình hành vi của họ. Khi chất lượng sống của cư dân được đặt lên hàng đầu, tăng trưởng mới thực sự bền vững.

Nguồn: Travel And Tour World (2025 - 2026); Forbes (2025); Eurasia Review (2026).

9.4. ĐIỀU HÀNH CHUỖI GIÁ TRỊ ĐIỂM ĐẾN

Phần này đi vào vận hành, điều hành chuỗi giá trị trải nghiệm (theo hành trình du khách), chuỗi giá trị kinh tế (tiêu dùng và đầu tư), các dòng giá trị (dòng khách, dòng tiền) và chuỗi cung ứng địa phương.

9.4.1. Điều hành chuỗi giá trị trải nghiệm

Hành trình du khách chia thành ba giai đoạn nối tiếp - trước, trong và sau chuyến đi - mỗi giai đoạn cần được điều hành riêng.

Trước chuyến đi (Pre-trip Economy)

Giai đoạn hình thành nhận thức và quyết định, theo nhiều nghiên cứu hành vi, phần lớn kỳ vọng trải nghiệm được định hình ngay trước khi khởi hành. Bốn bước cần điều hành:

- ***Truyền cảm hứng:*** qua câu chuyện giàu cảm xúc, hình ảnh, video ngắn, nội dung do cộng đồng sáng tạo (UGC), KOLs, phim ảnh, âm nhạc và sự kiện quốc tế, AI phân tích xu hướng tìm kiếm và cá nhân hóa nội dung ở quy mô lớn.
- ***Lập kế hoạch:*** cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác qua cổng du lịch chính thức, ứng dụng, bản đồ số và nền tảng mở, trợ lý AI đề xuất lịch trình, bản sao số cho phép tham quan trước bằng mô hình số.
- ***Đặt dịch vụ:*** hệ sinh thái đặt chỗ tích hợp, thanh toán đa dạng, xác nhận tức thời, AI dự báo nhu cầu và áp giá động (dynamic pricing) để tối ưu công suất.
- ***Quyết định lựa chọn:*** giảm rào cản bằng chatbot AI, trợ lý du lịch số, đánh giá xác thực, bảo đảm đặt chỗ và ưu đãi cá nhân hóa - tăng tỷ lệ chuyển đổi.

Trong chuyến đi (On-trip Economy)

Nơi thương hiệu được kiểm chứng qua tương tác thực tế, quyết định mức hài lòng, chi tiêu, thời gian lưu trú và khả năng quay lại. Bốn nhóm điểm chạm cần điều phối:

- ***Di chuyển:*** giao thông, khả năng tiếp cận, chỉ dẫn, giao thông công cộng và giao thông xanh,
- ***Lưu trú:*** chất lượng, đa dạng phân khúc, tiêu chuẩn dịch vụ,
- ***Tiêu dùng:*** ẩm thực, mua sắm, dịch vụ, thanh toán không tiền mặt,
- ***Trải nghiệm:*** văn hóa, sự kiện, tương tác cộng đồng - hướng tới trải nghiệm liền mạch (seamless), an toàn và cá nhân hóa.

Sau chuyến đi (Post-trip Economy)

Duy trì quan hệ qua đánh giá trực tuyến, nội dung chia sẻ, chương trình khách hàng thân thiết và tái tiếp thị để biến một chuyến đi thành lòng trung thành và những lời giới thiệu, khép kín vòng đời khách hàng.

9.4.2. Điều hành chuỗi giá trị kinh tế

Chuỗi tiêu dùng

Trải rộng qua nhiều ngành, mỗi đồng chi tiêu của du khách kích hoạt một mạng lưới dịch vụ:

- Lưu trú và ẩm thực,
- Mua sắm và bán lẻ,
- Vận chuyển và đi lại,
- Giải trí và văn hóa,

- Hội nghị, hội thảo, triển lãm (MICE),
- Y tế, chăm sóc sức khỏe và giáo dục,
- Công nghiệp sáng tạo và sản phẩm địa phương.

Điều hành chuỗi tiêu dùng nhằm tăng cả quy mô lẫn chất lượng doanh thu - mức chi tiêu bình quân, tỷ lệ giữ lại giá trị tại địa phương và giá trị gia tăng.

Chuỗi đầu tư

Biến doanh thu thành tài sản qua hạ tầng, bất động sản, dịch vụ và đổi mới, theo cơ chế: thương hiệu mạnh gia tăng niềm tin, thu hút đầu tư, phát triển hạ tầng và sản phẩm, nâng cao trải nghiệm và củng cố thương hiệu.

Điểm mấu chốt là giá trị trên mỗi lượt khách quan trọng hơn tổng số khách. Singapore minh họa nguyên tắc "chất lượng hơn số lượng", dù lượng khách 2024 (16,5 triệu) vẫn thấp hơn đỉnh 2019 (19,1 triệu), doanh thu du lịch lại đạt mức cao kỷ lục (~29,8 tỷ SGD), với chi tiêu bình quân khoảng 1.800 SGD/khách, kết quả của việc điều hành cơ cấu thị trường và phát triển sản phẩm giá trị cao (MICE, sự kiện, giải trí).

9.4.3. Điều hành dòng giá trị

Dòng khách (Visitor Flow)

Là sự dịch chuyển của du khách theo không gian và thời gian. Nếu không điều hành hợp lý, nó gây quá tải hạ tầng, suy giảm trải nghiệm và xung đột với cộng đồng, ngược lại, điều phối hiệu quả tối ưu công suất và phân bổ lợi ích rộng khắp. Điều hành dòng khách gồm bốn khâu:

- ***Thu hút:*** Không chỉ tăng số lượng mà thu hút đúng phân khúc, đúng thời điểm:
  - *Xác định thị trường mục tiêu,*
  - *Phân khúc khách theo nhu cầu và khả năng chi tiêu,*
  - *Xây dựng chiến dịch truyền thông theo từng thị trường,*
  - *Phát triển sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách,*
  - *Tổ chức sự kiện và lễ hội để tạo động lực du lịch,*
  - *Hợp tác với hãng hàng không, lữ hành và nền tảng số.*

- ***Phân bổ:*** Giảm áp lực lên khu trung tâm, lan tỏa lợi ích đến nhiều khu vực:
  - *Phân luồng khách giữa các khu vực,*
  - *Phát triển điểm đến vệ tinh,*
  - *Xây dựng tuyến tham quan đa điểm,*
  - *Kết nối đô thị với vùng nông thôn,*
  - *Khuyến khích du lịch ngoài mùa cao điểm,*
  - *Thiết kế lịch trình phân tán theo thời gian.*

- ***Điều tiết:*** Cân bằng nhu cầu với sức chứa (carrying capacity):
  - *Đặt vé theo khung giờ,*
  - *Giới hạn số lượng khách,*
  - *Điều chỉnh giá theo thời điểm (Dynamic Pricing),*
  - *Đặt chỗ trước và quản lý hàng chờ,*
  - *Điều phối giao thông,*
  - *Thông báo mật độ khách theo thời gian thực.*

- ***Giảm quá tải:*** Ứng phó quá tải du lịch qua các biện pháp:
  - *Xác định sức chứa tối đa của từng điểm đến,*
  - *Phân tán khách theo không gian và thời gian,*
  - *Phát triển sản phẩm thay thế,*
  - *Giới hạn phương tiện cá nhân, khuyến khích giao thông công cộng,*
  - *Áp dụng công nghệ đặt lịch trước và điều chỉnh giá theo mùa,*
  - *Tăng cường truyền thông về du lịch có trách nhiệm.*

Thành công không đo bằng số khách tối đa mà bằng "đúng khách, đúng nơi, đúng thời điểm, đúng năng lực phục vụ".

Dòng tiền

Vận hành song song từ thu hút khách, tiêu dùng, doanh thu doanh nghiệp, thu nhập người lao động, tái đầu tư, nâng cao chất lượng điểm đến với mục tiêu tăng chi tiêu, giảm rò rỉ (leakage) và giữ giá trị tại địa phương.

> *Barcelona điều hành dòng khách để giảm quá tải. Barcelona là bài học kinh điển về "thành công tự hủy", sau khi tái định vị nhờ Thế vận hội 1992, lượng khách tăng từ ~1,7 triệu (1990) lên hơn 12 triệu (2019). Tại La Rambla, khu phố Gothic, Sagrada Família và Công viên Güell, mật độ khách quá cao gây ùn tắc, đẩy giá nhà lên và làm cư dân phản đối. Thành phố xây dựng một hệ thống điều hành thông minh dựa trên dữ liệu: GIS và bản đồ không gian du lịch để xác định điểm nóng, Cảm biến IoT, camera thông minh và phân tích hình ảnh đo mật độ thời gian thực, AI dự báo lưu lượng để cảnh báo và phân luồng sớm, Ứng dụng du lịch cung cấp thông tin thời gian chờ và lựa chọn thay thế, Điều phối giao thông và phân bổ khách theo không gian - thời gian. Bên cạnh đó là cải thiện chính sách, thuế du lịch được dùng tài trợ kế hoạch khí hậu trường học (pin mặt trời, hệ thống sưởi hiệu suất cao), hạn chế cho thuê ngắn hạn, quản trị theo sức chứa (carrying capacity) và với khách tàu biển trong ngày, áp phí cao hơn để khuyến khích lưu trú dài, giá trị cao*
>
> *Nguồn: UOC (2022); Travel And Tour World (2025);*
> *Tổng hợp báo cáo quản trị điểm đến Barcelona.*

9.4.4. Điều hành chuỗi cung ứng địa phương

Liên kết ngành:

Giá trị được giữ lại phụ thuộc vào độ mạnh của chuỗi cung ứng địa phương. Du lịch cần được liên kết với các ngành để mỗi đồng chi tiêu kích hoạt nhiều vòng giá trị (hiệu ứng số nhân):

- Nông nghiệp và thủy sản (cung cấp thực phẩm tươi cho ẩm thực),
- Chế biến thực phẩm và đặc sản địa phương,
- Làng nghề và thủ công mỹ nghệ,
- Vận tải và logistics,
- Xây dựng và bảo trì hạ tầng,
- Dịch vụ tài chính, bảo hiểm và công nghệ.

Hệ sinh thái kinh doanh:

Chuỗi cung ứng mạnh cần một hệ sinh thái doanh nghiệp đa dạng gồm doanh nghiệp nhỏ và vừa, hợp tác xã, hộ kinh doanh và startup, giúp cộng đồng vừa là người hưởng lợi vừa là đồng chủ sở hữu thương hiệu. Trong hệ sinh thái đó, chính quyền hỗ trợ qua kết nối cung - cầu, chuẩn hóa chất lượng, xúc tiến thương mại và số hóa chuỗi cung ứng. Một chuỗi cung ứng địa phương mạnh sẽ góp phần làm giảm rò rỉ giá trị ra ngoài và tăng tính bền vững của tăng trưởng.

9.5. CƠ CHẾ CHUYỂN HÓA THƯƠNG HIỆU THÀNH GIÁ TRỊ KINH TẾ

Giá trị kinh tế của thương hiệu điểm đến không tự động hình thành mà được tạo ra thông qua bốn cơ chế chuyển hóa bổ trợ lẫn nhau. *Thứ nhất* là cơ chế gia tăng giá trị, tập trung trả lời câu hỏi làm thế nào để tạo thêm giá trị từ cùng một lượng du khách hoặc nguồn lực hiện có. Điều này được thực hiện thông qua việc nâng cao giá trị thương hiệu (brand premium), gia tăng mức chi tiêu bình quân, kéo dài thời gian lưu trú và phát triển các ngành dịch vụ có giá trị gia tăng cao. *Thứ hai* là cơ chế khuếch đại giá trị, hướng đến việc nhân rộng tác động của thương hiệu vượt ra ngoài giá trị trực tiếp ban đầu. Giá trị được mở rộng thông qua hiệu ứng số nhân kinh tế, sự lan tỏa giữa các ngành và sức cộng hưởng của thương hiệu đối với đầu tư, tiêu dùng, xuất khẩu và khả năng thu hút nhân lực chất lượng cao. *Thứ ba* là cơ chế giữ lại giá trị, nhằm hạn chế sự thất thoát của các nguồn lợi do điểm đến tạo ra. Mục tiêu là gia tăng tỷ lệ giá trị được lưu giữ trong nền kinh tế địa phương bằng cách phát triển chuỗi cung ứng nội địa, giảm hiện tượng rò rỉ doanh thu ra bên ngoài, đồng thời kiểm soát và khai thác hiệu quả dữ liệu như một nguồn tài sản chiến lược. *Cuối cùng* là cơ chế phát triển bền vững, bảo đảm rằng giá trị kinh tế có thể được duy trì và tái tạo trong dài hạn. Điều này đòi hỏi sự cân bằng giữa lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường, bảo vệ vốn tự nhiên, gìn giữ bản sắc văn hóa, nâng cao chất lượng sống của cộng đồng địa phương và duy trì năng lực cạnh tranh của điểm đến cho các thế hệ tương lai.

9.5.1. Cơ chế gia tăng giá trị

Gia tăng giá trị thương hiệu

Làm tăng "giá thương hiệu" (brand premium) mà du khách và nhà đầu tư sẵn sàng trả, qua:

- Nâng cao mức độ nhận biết và cân nhắc,
- Cải thiện hình ảnh và liên tưởng tích cực,
- Củng cố lòng trung thành và tỷ lệ quay lại,
- Mở rộng sang các phân khúc và thị trường giá trị cao.

Gia tăng giá trị kinh tế diễn ra qua:

- Nâng cao chi tiêu bình quân trên mỗi lượt khách,
- Kéo dài thời gian lưu trú,
- Tăng tần suất quay lại và giới thiệu,
- Mở rộng sang ngành giá trị cao (MICE, y tế, giáo dục, công nghiệp sáng tạo).

Hai quá trình bổ trợ nhau: thương hiệu mạnh cho phép định giá cao hơn, doanh thu cao hơn cho phép tái đầu tư củng cố thương hiệu - một vòng xoáy giá trị tích cực.

9.5.2. Cơ chế khuếch đại giá trị

Hiệu ứng lan tỏa (spillover):

Chi tiêu du lịch lan sang nhiều ngành qua hệ số nhân. Theo WTTC, tác động của ngành gồm ba lớp - trực tiếp, gián tiếp và cảm ứng - lan tỏa tới:

- Nông nghiệp và chế biến thực phẩm,
- Xây dựng và bất động sản,
- Vận tải và logistics,
- Bán lẻ, thủ công và sản xuất địa phương,
- Tài chính, bảo hiểm và dịch vụ chuyên môn,
- Công nghệ thông tin và công nghiệp sáng tạo.

Chính nhờ chuỗi lan tỏa này mà du lịch chiếm tới 1/10 việc làm toàn cầu - phần lớn nằm ngoài các doanh nghiệp du lịch thuần túy.

Hiệu ứng cộng hưởng (synergy):

Thương hiệu điểm đến mạnh nâng đỡ và được nâng đỡ bởi thương hiệu quốc gia, thương hiệu đầu tư, thương hiệu sản phẩm và thương hiệu sự kiện. Singapore cho thấy sự cộng hưởng rõ nét, trong đó, thương hiệu du lịch, thương hiệu đầu tư (EDB) và thương hiệu MICE (thứ 2 thế giới về hội nghị quốc tế theo ICCA) cùng củng cố lẫn nhau, tạo nên năng lực cạnh tranh tổng thể vượt trội tổng các phần.

9.5.3. Cơ chế giữ lại giá trị

Giảm thất thoát (leakage):

Tạo ra giá trị chưa đủ, phải giữ được giá trị trong nền kinh tế địa phương. Thất thoát xảy ra qua:

- Nhập khẩu hàng hóa và dịch vụ phục vụ du lịch,
- Lợi nhuận chuyển về công ty mẹ ở nước ngoài,
- Hoa hồng lớn cho nền tảng trung gian quốc tế (OTA),
- Lao động và nhà cung cấp từ bên ngoài địa phương.

Giải pháp giữ lại giá trị:

Phát triển chuỗi cung ứng nội địa, ưu tiên doanh nghiệp và nhân lực địa phương, xây dựng nền tảng số nội địa và giữ quyền kiểm soát dữ liệu.

Tích lũy giá trị:

Chuyển dòng doanh thu thành tài sản lâu dài vào hạ tầng, thương hiệu, năng lực và tri thức. Quá tải du lịch là ví dụ ngược,

khi khách trong ngày đông nhưng chi tiêu thấp (như Venice), giá trị giữ lại thấp trong khi chi phí xã hội và môi trường cao - nên chính quyền chuyển sang thu phí và ưu tiên khách lưu trú, giá trị cao.

9.5.4. Cơ chế phát triển bền vững

Cân bằng lợi ích:

Chuyển hóa giá trị chỉ bền vững khi lợi ích được chia sẻ công bằng giữa các bên, tránh để thành quả tập trung vào một nhóm trong khi chi phí đổ lên cư dân. Cần cân bằng lợi ích giữa:

- Nhà nước và doanh nghiệp,
- Doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp nhỏ - hộ kinh doanh,
- Khu vực trung tâm và vùng ven,
- Cư dân địa phương và du khách,
- Lợi ích trước mắt và lợi ích của thế hệ tương lai.

Tăng trưởng dài hạn:

Bền vững đòi hỏi bảo vệ vốn tự nhiên và văn hóa (tài sản gốc của thương hiệu), đa dạng hóa sản phẩm và thị trường để giảm phụ thuộc, đầu tư vào năng lực thích ứng và duy trì niềm tin của cộng đồng. WTTC dự báo ngành đạt ~16,5 nghìn tỷ USD (11,5% GDP toàn cầu) vào 2035, phần thưởng chỉ thuộc về những điểm đến điều hành được sự cân bằng này, biến tăng trưởng nhanh thành tăng trưởng bền.

Copenhagen - Thương hiệu xanh và điều hành hành vi du khách: *Copenhagen định vị là "điểm đến bền vững nhất thế giới", đặt mục tiêu net zero muộn nhất 2050, với hơn 70% điện từ nguồn tái tạo và xếp hạng 3 thành phố bền vững nhất toàn cầu. CopenPay (2024) là sáng kiến "biến hành động xanh thành tiền tệ" do Wonderful Copenhagen (DMO thành phố) triển khai. Thưởng bữa ăn, cà phê, tour miễn phí cho du khách đạp xe, dùng phương tiện công cộng, nhặt rác hoặc chọn món chay. Chương trình thí điểm mở rộng từ ~24 lên 90 đối tác và ghi nhận mức tăng 29% lượt thuê xe đạp năm 2024. Chiến lược "All Inclusive" (2024) với lộ trình khí hậu tính cả phát thải hàng không hướng tới net zero. Mục tiêu không phải tăng lượng khách mà thay đổi cách du khách hành xử tại điểm đến (di chuyển, tiêu dùng, tương tác). Từ đây, bài học rút ra là việc điều hành bền vững không chỉ là quy định cấm đoán mà có thể là thiết kế khuyến khích (nudge), biến du khách thành đồng tác nhân của thương hiệu xanh và biến chính sự bền vững thành lợi thế cạnh tranh của thương hiệu điểm đến.*

Nguồn: Wonderful Copenhagen; TIME (2024); National Geographic (2025); Travel And Tour World (2024)

9.6. ĐIỀU HÀNH BẰNG DỮ LIỆU VÀ TRÍ TUỆ NHÂN TẠO

Công nghệ số đang biến điểm đến thành một hệ thống biết cảm nhận, phân tích và thích ứng theo thời gian thực. Bốn lớp năng lực: hạ tầng dữ liệu, trí tuệ nhân tạo trong điều hành, điều hành theo dữ liệu thời gian thực và điểm đến như một hệ thống thông minh.

9.6.1. Hạ tầng dữ liệu điểm đến

Nền tảng dữ liệu là "hệ thần kinh" của điểm đến, gồm bốn trụ cột công nghệ:

- ***Hồ dữ liệu*** (Data Lake): kho lưu trữ dữ liệu thô đa nguồn, quy mô lớn.
- ***GIS*** (Geographic Information System): hệ thông tin địa lý phục vụ phân tích không gian.
- ***IoT*** (Internet of Things): mạng cảm biến bao phủ toàn bộ không gian điểm đến.
- ***Dữ liệu mở*** (Open Data): nền tảng chia sẻ dữ liệu phục vụ doanh nghiệp, cộng đồng và đổi mới sáng tạo.

Nguồn dữ liệu vận hành rất đa dạng, được tích hợp liên tục:

- Dữ liệu khách: lượng khách, hành vi, nhu cầu, mức chi tiêu
- Dữ liệu lưu trú và công suất phòng
- Dữ liệu giao thông và dòng người
- Dữ liệu thanh toán và giao dịch
- Dữ liệu viễn thông và di động
- Dữ liệu mạng xã hội và cảm xúc thương hiệu
- Dữ liệu môi trường (không khí, nước, tiếng ồn, chất thải)
- Dữ liệu đầu tư và kinh doanh.

Thách thức không phải ở việc thu thập dữ liệu mà là chuẩn hóa, liên thông và quản trị dữ liệu, bảo đảm chất lượng, quyền riêng tư, an ninh và khả năng chia sẻ giữa khu vực công và tư. Mô hình GovTech của Singapore (định danh số, dữ liệu mở, nền tảng dùng chung) cho thấy hạ tầng dữ liệu quốc gia là điều kiện nền tảng cho điều hành thông minh.

9.6.2. Trí tuệ nhân tạo trong điều hành

AI hỗ trợ ra quyết định qua bốn năng lực chính:

- ***Dự báo nhu cầu:*** lượng khách, mùa vụ, phân khúc và xu hướng thị trường dựa trên dữ liệu tìm kiếm, đặt chỗ và hành vi.
- ***Phân tích hành vi:*** di chuyển, chi tiêu, sở thích và cảm xúc xã hội (sentiment) để cá nhân hóa dịch vụ và truyền thông.
- ***Dự báo rủi ro:*** phát hiện sớm quá tải, khủng hoảng truyền thông, thiên tai và biến động thị trường.
- ***Tối ưu hóa nguồn lực:*** phân bổ ngân sách, nhân lực và hạ tầng, mô phỏng kịch bản chính sách trước khi triển khai.

Điều hành thời gian thực dựa trên bản sao số mô phỏng toàn điểm đến và bảng điều khiển tổng hợp các nhóm chỉ số về khách du lịch, kinh tế, giao thông, môi trường và thương hiệu. Nghiên cứu quốc tế mô tả đây là bước tiến từ "điểm đến thông minh" (smart destination) sang "điểm đến nhận thức" (cognitive destination) có khả năng học hỏi, thích ứng và ra quyết định theo ngữ cảnh, thời gian thực.

9.6.3. Điều hành theo dữ liệu thời gian thực

Giám sát:

Hệ thống điều hành thời gian thực theo dõi liên tục:

- ***Du khách:*** mật độ, dòng di chuyển, công suất lưu trú
- ***Giao thông:*** lưu lượng, ùn tắc, công suất bãi đỗ
- ***An ninh*** và an toàn tại các khu vực trọng điểm
- ***Môi trường:*** chất lượng không khí, nước, tiếng ồn, chất thải
- ***Truyền thông:*** phản hồi và cảm xúc trên mạng xã hội.

Phản ứng nhanh:

Giám sát được chuyển thành hành động trong các tình huống:

- ***Khủng hoảng:*** xử lý truyền thông và bảo đảm an ninh
- ***Quá tải:*** điều tiết phân luồng, mở thêm điểm phục vụ, bổ sung nhân lực
- ***Thiên tai:*** cảnh báo, sơ tán và cứu hộ
- ***Sự kiện:*** điều phối dòng người, giao thông và dịch vụ.

Bản sao số cho phép thử nghiệm quyết định trên mô hình trước khi triển khai thực tế, giảm rủi ro và chi phí. Nghiên cứu chỉ ra đây là công cụ đang nổi lên giúp chính quyền và tổ chức du lịch quản trị dòng khách dựa trên dữ liệu, đồng thời đặt ra yêu cầu về quyền riêng tư, an ninh và truyền thông với các bên liên quan.

9.6.4. Điểm đến như một hệ thống thông minh

Khi hạ tầng dữ liệu, AI, IoT và bản sao số tích hợp, điểm đến hình thành một Hệ điều hành điểm đến (Destination Operating System) vận hành theo bốn năng lực của một hệ thống sống: cảm nhận (thu nhận dữ liệu), phân tích (xử lý và dự báo), ra quyết định (điều phối và hành động) và học hỏi (cải tiến liên tục). Song song, chính quyền số (Smart Government) chuyển từ "chính phủ điện tử" sang "chính phủ thông minh" trên bốn trụ cột: điều hành số, dịch vụ số, chính sách thích ứng và đổi mới liên tục - nơi dữ liệu và AI là nền tảng của mọi quyết định.

Bảng 9.4. Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong các khâu điều hành điểm đến

Khâu điều hành	Ứng dụng AI tiêu biểu	Giá trị mang lại
Trước chuyến đi	Cá nhân hóa nội dung, trợ lý lập kế hoạch, giá động	Tăng chuyển đổi, tối ưu công suất
Trong chuyến đi	Chatbot, gợi ý hành trình, phân luồng dòng khách	Nâng trải nghiệm, giảm quá tải
Giám sát vận hành	Phân tích hình ảnh, phát hiện bất thường, cảnh báo	Phản ứng nhanh, an toàn
Hoạch định chính sách	Dự báo nhu cầu, mô phỏng kịch bản (Digital Twin)	Quyết định dựa trên bằng chứng
Đo lường thương hiệu	Phân tích cảm xúc, lắng nghe mạng xã hội	Theo dõi sức khỏe thương hiệu thời gian thực

Seoul với AI và bản sao số trong điều hành đô thị:

- ***Digital Mayor's Office (từ 2017):*** bảng điều khiển tích hợp dữ liệu đa ngành - an toàn thiên tai, giao thông (qua hệ TOPIS), chất lượng không khí, tài chính - cho phép lãnh đạo thành phố "nhìn toàn cảnh Seoul" và ra quyết định thời gian thực. The Economist từng xem Seoul là hình mẫu dùng dữ liệu để giải quyết vấn đề đô thị.

- ***Hạ tầng cảm biến & dữ liệu mở:*** mạng S-DoT với hàng nghìn cảm biến IoT thu 17 loại dữ liệu môi trường - đô thị, nền tảng Big Data và Open Data Plaza, chatbot "Seoul Talk" trả lời và tiếp nhận phản ánh của cư dân, du khách.

- ***S-Map - bản sao số 3D*** tái tạo toàn thành phố với ~600.000 tòa nhà (2021), tích hợp cảm biến an toàn và phân tích AI (2024), mô hình 3D di sản văn hóa tái hiện 2.000 năm lịch sử Seoul phục vụ giáo dục và du lịch - một Bản sao số cấp đô thị.

- ***Bài học:*** giá trị của dữ liệu chỉ hiện thực hóa khi được dùng trong quyết định vận hành và chiến lược, chứ không chỉ lưu trữ, Seoul biến dữ liệu thời gian thực thành công cụ điều hành và tạo niềm tin công dân.

Nguồn: Seoul Metropolitan Government; Development Asia; Time Use Initiative (S-Map); Smart Country Convention (2026).

9.7. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐIỀU HÀNH VÀ CHUYỂN HÓA GIÁ TRỊ

Điều hành hiện đại đòi hỏi đo lường trên bốn nhóm - thương hiệu, kinh tế, xã hội và môi trường - cùng một hệ thống giám sát và cải tiến liên tục.

9.7.1. Đo lường hiệu quả thương hiệu

Chỉ số thương hiệu phản ánh bốn chiều về nhận biết, hình ảnh, danh tiếng và tài sản thương hiệu tích lũy. Bộ chỉ số nhận biết (Brand Awareness) gồm:

- Nhận biết tự nhiên (Unaided) và có gợi ý (Aided Awareness),
- Tần suất xuất hiện trên truyền thông,
- Lượng tìm kiếm trên Internet và truy cập website du lịch,
- Lượng theo dõi mạng xã hội và lượt xem video quảng bá,
- Mức độ ghi nhớ khẩu hiệu và biểu tượng,
- Tỷ lệ xuất hiện trong danh sách cân nhắc của du khách (Consideration Set).

Bộ chỉ số hình ảnh (Brand Image) đo cảm nhận theo các thuộc tính: hấp dẫn, an toàn, thân thiện, hiện đại, độc đáo, chân thực, bền vững, dễ tiếp cận, đáng trải nghiệm và đáng đầu tư - thu thập qua khảo sát cảm nhận, thang ngữ nghĩa đối cực (Semantic Differential), phân tích cảm xúc bằng AI (Sentiment Analysis), lắng nghe mạng xã hội và phân tích nội dung truyền thông.

Chỉ số trải nghiệm đo bốn khía cạnh: hài lòng, gắn kết, trung thành và giới thiệu (Net Promoter Score). Việc Singapore vươn lên thứ 7 toàn cầu (thứ 1 châu Á) trong Chỉ số Bền vững Điểm đến Toàn cầu 2024, tăng 10 bậc, minh họa một chỉ số thương hiệu có thể theo dõi và cải thiện qua điều hành.

Melbourne với bảng điều khiển và KPI đa chiều:

Melbourne (Australia) nhiều năm được xếp trong nhóm thành phố đáng sống nhất thế giới, vận hành điều hành thương hiệu điểm đến trên một hệ thống KPI đa chiều, kết hợp bốn nhóm chỉ số:

- ***Kinh tế:*** doanh thu du lịch, chi tiêu bình quân, đóng góp GRDP, việc làm.
- ***Thương hiệu:*** nhận biết, hình ảnh, xếp hạng đáng sống, media value.
- ***Xã hội:*** hài lòng của cư dân, mức độ chấp nhận du lịch, chất lượng sống.
- ***Môi trường:*** phát thải, chất thải, sức chứa, không gian xanh.

Bảng điều khiển tổng hợp các nhóm này thành hình ảnh trực quan cập nhật liên tục, giúp chính quyền và DMO ra quyết định dựa trên bằng chứng và cân bằng giữa tăng trưởng kinh tế với chất lượng sống, thay vì chỉ tối ưu một chỉ số duy nhất là lượng khách.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ các bộ chỉ số điều hành điểm đến; Economist Intelligence Unit (Global Liveability Index).

9.7.2. Đo lường hiệu quả kinh tế

Chỉ số kinh tế phản ánh dòng giá trị (flow) qua bốn nhóm:

- ***Doanh thu:*** Tổng doanh thu du lịch, doanh thu bình quân trên mỗi khách và mỗi ngày lưu trú, cơ cấu theo ngành - khu vực - mùa - phân khúc, tỷ lệ tăng trưởng. Đặc biệt là "chất lượng doanh thu" (mức chi tiêu, tỷ lệ giữ lại giá trị tại địa phương, giá trị gia tăng).

- ***GRDP:*** Tỷ trọng du lịch trong GRDP, giá trị gia tăng trực tiếp - gián tiếp - lan tỏa, năng suất lao động, đóng góp ngân sách. Nhiều địa phương dùng Mô hình cân đối liên ngành (Input-Output) và Ma trận hạch toán xã hội (SAM) để đo tác động lan tỏa.

- ***Đầu tư:*** Tổng vốn, FDI, vốn tư nhân, đầu tư công, số dự án, quy mô và tỷ lệ giải ngân. Cùng chất lượng nhà đầu tư, công nghệ, tính bền vững và khả năng kết nối doanh nghiệp địa phương.

- ***Việc làm:*** Việc làm trực tiếp - gián tiếp - lan tỏa - theo mùa trong kinh tế sáng tạo và việc làm số. Tỷ lệ lao động địa phương, thu nhập bình quân, tỷ lệ qua đào tạo và chất lượng việc làm.

Chỉ số tài sản phản ánh giá trị tích lũy, giá trị bất động sản, giá trị doanh nghiệp, giá trị thương hiệu và giá trị đầu tư. Một thương hiệu mạnh làm tăng giá trị của toàn bộ hệ sinh thái tài sản, cả hữu hình lẫn vô hình.

Khung đo lường của WTTC:

- ***Cấu trúc:*** WTTC (cùng Oxford Economics) đo tác động qua ba lớp - trực tiếp, gián tiếp, cảm ứng - cho 184 nền kinh tế, kèm đầu tư, chi tiêu công và chi tiêu khách quốc tế/nội địa.
- ***Con số nền (2024):*** 10,9 nghìn tỷ USD đóng góp GDP (10% toàn cầu), 357 triệu việc làm (1/10), chi tiêu khách quốc tế ~1,87 nghìn tỷ USD, nội địa ~5,3 nghìn tỷ USD, đầu tư toàn ngành vượt 1 nghìn tỷ USD (+9,9%).
- ***Ý nghĩa:*** một bộ chỉ số điều hành tốt cần đặt kết quả của địa phương trong khung chuẩn quốc tế để so sánh (benchmark) và định vị năng lực cạnh tranh.

Nguồn: World Travel & Tourism Council (WTTC) & Oxford Economics (2024-2025).

9.7.3. Đo lường hiệu quả xã hội và môi trường

Chỉ số xã hội đo tác động lên cộng đồng:

- Việc làm địa phương và thu nhập bình quân
- Tỷ lệ lao động qua đào tạo và chất lượng việc làm
- Cơ hội cho phụ nữ, thanh niên và nhóm yếu thế
- Tiếp cận văn hóa, dịch vụ công và không gian công cộng
- Mức độ hài lòng và chấp nhận du lịch của cư dân (chỉ báo sớm của phản ứng chống quá tải).

Chỉ số môi trường đo tính bền vững:

- Phát thải khí nhà kính và dấu chân carbon
- Tiêu thụ năng lượng, nước và đất

- Khối lượng và tỷ lệ xử lý chất thải
- Đa dạng sinh học và áp lực lên hệ sinh thái
- Mức độ sử dụng so với sức chứa (carrying capacity).

Đây không phải chỉ số "phụ" mà là điều kiện tồn tại của thương hiệu: kinh nghiệm Venice, Amsterdam và Barcelona cho thấy khi chỉ số xã hội - môi trường xấu đi (giường du lịch vượt số dân, nhà ở khan hiếm, cư dân phản đối), chính thương hiệu và mô hình kinh tế bị đe dọa.

9.7.4. Hệ thống giám sát và cải tiến

Bảng điều khiển điều hành (dashboard) tổng hợp cả bốn nhóm chỉ số thành hình ảnh trực quan cập nhật liên tục, theo dõi đồng thời:

- Lượng khách theo thị trường và phân khúc
- Công suất lưu trú và giá phòng bình quân
- Doanh thu và mức chi tiêu bình quân
- Mật độ khách và cảnh báo quá tải theo khu vực
- Chỉ số hài lòng và cảm xúc mạng xã hội
- Chỉ số môi trường và mức sử dụng sức chứa
- Hiệu quả chiến dịch marketing và sự kiện.

Cơ chế học hỏi và cải tiến khép kín vòng lặp, từ đo lường, phân tích, điều chỉnh chính sách, đo lại. Khi tích hợp AI và bản sao số, hệ thống chuyển từ báo cáo định kỳ sang giám sát và cải tiến thời gian thực, biến điều hành thành một quá trình học hỏi liên tục thay vì chuỗi quyết định rời rạc. Đây là cấp độ trưởng thành cao nhất của đo lường, không chỉ biết "đã xảy ra gì" mà dự báo "sắp xảy ra gì" và mô phỏng "nếu điều chỉnh thì sao".

9.8. XU HƯỚNG ĐIỀU HÀNH ĐIỂM ĐẾN TRONG TƯƠNG LAI

9.8.1. Điều hành dựa trên trí tuệ nhân tạo

Xu hướng "AI Government" đưa trí tuệ nhân tạo vào lõi điều hành: tự động hóa quy trình, hỗ trợ hoạch định chính sách bằng mô phỏng và cá nhân hóa dịch vụ công. Tiến xa hơn là điều hành tự thích ứng (adaptive governance), hệ thống tự phát hiện thay đổi, điều chỉnh và học hỏi mà không cần can thiệp thủ công ở mọi bước. Nghiên cứu quốc tế gọi đây là bước chuyển tới "điểm đến nhận thức" (cognitive destination) dựa trên AI phân tán, học liên kết (federated learning) và mạng độ trễ cực thấp để quản trị theo ngữ cảnh và cá nhân hóa trải nghiệm ở quy mô lớn.

Bảng 9.5. Ba thế hệ điểm đến số

Tiêu chí	Điểm đến số (Digital)	Điểm đến thông minh (Smart)	Điểm đến nhận thức (Cognitive)
Nền tảng	Website, dữ liệu rời rạc	IoT, nền tảng tích hợp, phân tích	AI phân tán, học liên kết, Digital Twin
Cách ra quyết định	Theo báo cáo định kỳ	Theo quy tắc và dữ liệu	Học hỏi và thích ứng theo thời gian thực
Vai trò dữ liệu	Lưu trữ, thống kê	Giám sát và tối ưu	Dự báo, mô phỏng, tự điều chỉnh
Quản trị	Phản ứng	Dựa trên bằng chứng	Dự báo và tự thích ứng

9.8.2. Điểm đến như một nền kinh tế số

Điểm đến tương lai vận hành như một nền kinh tế nền tảng (platform economy), kết nối du khách, doanh nghiệp, cộng đồng và chính quyền trên các nền tảng số dùng chung. Trong mô hình này, thương hiệu trở thành "lớp giao diện" của một hệ điều hành thông minh, còn giá trị thương hiệu được tạo ra từ toàn bộ dữ liệu, trải nghiệm, dịch vụ và năng lực quản trị - không chỉ từ truyền thông.

Từ thương hiệu đến hệ điều hành điểm đến là một chuỗi giá trị đầy đủ của kỷ nguyên số. Hành trình bắt đầu từ bản sắc, đến thương hiệu, trải nghiệm, dữ liệu, AI, điều hành, tiêu dùng, đầu tư, giá trị kinh tế, tài sản thương hiệu và cuối cùng là phát triển bền vững. Trong chuỗi này, thương hiệu tạo sức hút ban đầu, trải nghiệm hiện thực hóa lời hứa, dữ liệu ghi nhận mọi tương tác, AI và Hệ điều hành điểm đến tối ưu hóa phân tích, điều phối và ra quyết định, giá trị kinh tế được tạo ra qua tăng trưởng doanh thu, đầu tư, năng suất, phát triển doanh nghiệp địa phương và cải thiện chất lượng sống. Điểm đến tương lai, do đó, không chỉ là nơi diễn ra du lịch mà là một nền tảng kinh tế số thông minh, cấp độ phát triển cao nhất của quản trị thương hiệu điểm đến.

9.9. NĂNG LỰC QUẢN TRỊ TOÀN DIỆN CỦA HỆ SINH THÁI

Quản trị thương hiệu điểm đến không thể dừng ở hình ảnh, truyền thông hay quảng bá, mà phải mở rộng thành năng lực điều hành toàn diện của chính quyền và cả hệ sinh thái. Chỉ qua một hệ thống điều hành hiệu quả, thương hiệu mới chuyển hóa được thành giá trị kinh tế, xã hội và môi trường. Trong cạnh tranh toàn cầu, thành công của điểm đến ngày càng phụ thuộc vào năng lực phối hợp giữa các chủ thể, khả năng khai thác dữ liệu, tốc độ ra quyết định và mức độ thích ứng, hơn là vào tài nguyên hay ngân sách truyền thông. Sau đây là bốn thông điệp được đúc kết:

Chính quyền là chủ thể điều phối phát triển thương hiệu

Chính quyền không chỉ quản lý hành chính hay ban hành chính sách mà kiến tạo, điều phối và dẫn dắt hệ sinh thái - là chủ thể duy nhất đủ thẩm quyền kết nối doanh nghiệp, cộng đồng, nhà đầu tư, tổ chức xã hội và du khách thành một mạng lưới hợp tác. Vai trò đó thể hiện qua xây dựng tầm nhìn dài hạn, hoàn thiện thể chế và môi trường đầu tư, điều phối quy hoạch không gian và hạ tầng, phát triển chuỗi giá trị địa phương, bảo tồn tài nguyên và bản sắc, huy động nguồn lực xã hội, điều hòa lợi ích giữa các nhóm và duy trì sự nhất quán của thương hiệu. Năng lực quản trị của chính quyền, vì vậy, trở thành một lợi thế cạnh tranh chiến lược - như Singapore và Dubai đã chứng minh.

Điều hành hiệu quả quyết định khả năng chuyển hóa thương hiệu thành giá trị

Thương hiệu chỉ có ý nghĩa khi được chuyển hóa thành kết quả cụ thể. Một điểm đến có hình ảnh hấp dẫn nhưng thiếu năng lực điều hành sẽ khó tạo tăng trưởng lâu dài. Ngược lại, một hệ thống điều hành tốt biến ngay cả nguồn lực khiêm tốn thành giá

trị lớn. Khoảng cách giữa "nổi tiếng" và "thịnh vượng" chính là khoảng cách của năng lực điều hành - quản trị chuỗi giá trị, giữ lại giá trị tại địa phương và tái đầu tư để tích lũy tài sản.

Dữ liệu và trí tuệ nhân tạo đang tái định hình mô hình quản trị

Dữ liệu lớn, AI, IoT và bản sao số đang chuyển điều hành từ mô hình phản ứng dựa trên báo cáo định kỳ sang mô hình dự báo và tự thích ứng theo thời gian thực. Chính quyền có thể quan sát "sức khỏe" thương hiệu, dự báo nhu cầu, phát hiện sớm rủi ro và điều tiết dòng khách (như Seoul, Barcelona và các công cụ điều hành quá tải ở châu Âu). Nhưng công nghệ đặt ra yêu cầu mới về quản trị dữ liệu, đó là quyền riêng tư và an ninh, năng lực số phải đi cùng năng lực thể chế.

Điểm đến tương lai vận hành như một hệ điều hành thông minh

Đích đến là một Hệ điều hành điểm đến, nơi thương hiệu, dữ liệu, công nghệ và quản trị tích hợp thành một nền tảng thống nhất. Trong mô hình này, thương hiệu là "lớp giao diện", dữ liệu là "hệ thần kinh", AI là "bộ não", còn giá trị kinh tế, chất lượng sống và năng lực cạnh tranh là kết quả đầu ra được tối ưu liên tục. Trong kỷ nguyên kinh tế trải nghiệm và kinh tế số, lợi thế cạnh tranh bền vững của một điểm đến không nằm ở những gì nó sở hữu, mà ở năng lực điều hành. Đó là khả năng biến bản sắc thành thương hiệu, thương hiệu thành trải nghiệm và trải nghiệm thành giá trị kinh tế, xã hội, văn hóa và môi trường một cách liên tục, thích ứng và bền vững.

KẾT LUẬN









Hành trình của cuốn sách bắt đầu từ một câu hỏi tưởng như quen thuộc "Thương hiệu điểm đến được hình thành như thế nào?". Tuy nhiên, càng đi sâu vào nghiên cứu, câu trả lời càng mở rộng vượt ra ngoài phạm vi của marketing và truyền thông. Thương hiệu không xuất hiện từ một chiến dịch quảng bá, cũng không được tạo nên bởi một logo, một khẩu hiệu hay một bộ nhận diện. Thương hiệu là kết quả của toàn bộ hệ thống phát triển điểm đến. Xuyên suốt chín chương, cuốn sách đã trình bày một logic phát triển liên tục. Điểm đến trước hết được nhìn nhận như một hệ sinh thái mở, nơi nhiều chủ thể cùng tham gia tạo lập và chia sẻ giá trị. Hệ sinh thái đó tạo ra những trải nghiệm khác biệt, trải nghiệm hình thành nhận thức, cảm xúc và ký ức trong tâm trí du khách, những ký ức tích cực được tích lũy thành thương hiệu, thương hiệu được cụ thể hóa bằng chiến lược định vị, hệ thống bản sắc, thiết kế không gian, truyền thông và các sự kiện, cuối cùng, thông qua năng lực điều hành của chính quyền và sự phối hợp của toàn bộ hệ sinh thái, thương hiệu được chuyển hóa thành năng lực cạnh tranh và giá trị kinh tế.

Điểm cốt lõi mà cuốn sách muốn khẳng định, thương hiệu không phải là mục tiêu cuối cùng của phát triển điểm đến, mà là cơ chế chuyển hóa giá trị. Một thương hiệu mạnh chỉ thực sự có ý nghĩa khi giúp điểm đến thu hút đầu tư, phát triển doanh nghiệp, gia tăng việc làm, nâng cao chất lượng sống của cộng đồng, bảo tồn văn hóa, sử dụng hiệu quả tài nguyên và tạo lập lợi thế cạnh tranh bền vững. Vì vậy, xây dựng thương hiệu không thể tách rời quy hoạch không gian, phát triển sản phẩm, quản trị trải nghiệm, chuyển đổi số và điều hành phát triển.

Một đóng góp của công trình là chuyển trọng tâm nghiên cứu từ tư duy "xây dựng thương hiệu" sang tư duy "kiến tạo thương hiệu". Hai khái niệm này tuy gần gũi nhưng khác biệt về bản chất. Xây dựng thương hiệu thường nhấn mạnh các hoạt động truyền thông và marketing, trong khi đó, kiến tạo thương hiệu là quá trình tổ chức lại toàn bộ hệ sinh thái phát triển để mọi nguồn lực, mọi chính sách, mọi trải nghiệm và mọi điểm chạm cùng hướng đến một giá trị chung. Khi đó, thương hiệu không còn là kết quả của truyền thông mà trở thành kết quả của quản trị.

Trong bối cảnh kinh tế số và sự phát triển mạnh mẽ của trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, Internet vạn vật và bản sao số, phương thức phát triển điểm đến đang bước vào một giai đoạn mới. Điểm đến trong tương lai sẽ không chỉ cạnh tranh bằng tài nguyên, mà bằng năng lực học hỏi, thích ứng và điều hành theo thời gian thực. Thương hiệu vì thế cũng không còn là một hình ảnh tĩnh, mà trở thành một hệ thống sống, liên tục được làm giàu thông qua dữ liệu, sự tham gia của cộng đồng và quá trình đồng sáng tạo giữa các chủ thể.

Đối với Việt Nam, yêu cầu xây dựng các điểm đến có khả năng cạnh tranh quốc tế đang trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Để đạt được mục tiêu đó, cần vượt qua tư duy coi thương hiệu là nhiệm vụ riêng của ngành du lịch hay hoạt động xúc tiến thương mại, xúc tiến đầu tư. Thương hiệu cần được tích hợp vào quy hoạch phát triển, chính sách đầu tư, bảo tồn văn hóa, phát triển đô thị, chuyển đổi số và quản trị địa phương. Khi thương hiệu trở thành định hướng chung cho toàn bộ hệ thống phát triển, điểm đến sẽ có khả năng tạo lập lợi thế cạnh tranh lâu dài và phát triển bền vững.

Các tác giả không coi cuốn sách này là điểm kết thúc của một hướng nghiên cứu, mà là điểm khởi đầu cho một cách tiếp cận

mới về thương hiệu điểm đến. Nhiều vấn đề vẫn cần tiếp tục được nghiên cứu sâu hơn như hệ điều hành điểm đến dựa trên trí tuệ nhân tạo, mô hình bản sao số phục vụ quản trị, kinh tế dữ liệu của điểm đến, đo lường giá trị thương hiệu theo thời gian thực, kinh tế trải nghiệm thế hệ mới và cơ chế chuyển hóa thương hiệu thành năng lực đổi mới sáng tạo. Đây sẽ là những hướng phát triển quan trọng của lĩnh vực nghiên cứu này trong những năm tới.

Cuối cùng, nếu phải cô đọng toàn bộ nội dung của cuốn sách trong một mệnh đề duy nhất, các tác giả muốn khẳng định "Điểm đến không cạnh tranh bằng những gì mình sở hữu, mà bằng khả năng kiến tạo giá trị. Thương hiệu không phải là điều được quảng bá, mà là điều được cảm nhận. Và giá trị kinh tế bền vững không đến từ những chiến dịch truyền thông ngắn hạn, mà từ một hệ sinh thái được thiết kế, vận hành và đổi mới một cách nhất quán vì con người". Đó cũng chính là thông điệp cốt lõi mà cuốn sách ***"Kiến tạo thương hiệu điểm đến: Từ hệ sinh thái đến giá trị kinh tế"*** mong muốn gửi tới các nhà nghiên cứu, nhà quản lý và những người đang cùng chung khát vọng xây dựng các điểm đến Việt Nam có năng lực cạnh tranh, có bản sắc và có khả năng phát triển bền vững trong kỷ nguyên mới.

Bởi suy cho cùng, thương hiệu điểm đến không phải là điều một địa phương nói về mình, mà là điều thế giới quyết định tin sau khi đã trải nghiệm nơi ấy và muốn thay đổi thương hiệu, trước hết phải thay đổi cách địa phương tạo ra giá trị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright (2013-2016), "Marketing địa phương: chiến lược phát triển vùng".

2. Hồ Đức Hùng (2004), "Marketing địa phương của TP. Hồ Chí Minh", Đề tài NCKH, TP. HCM.

3. Phan Minh Đức (2016), Luận án Hình ảnh điểm đến, giá trị tâm lý xã hội tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của du khách đến Đà Lạt, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

4. Nguyễn Thành Trung (2024), Thương hiệu địa phương: Hình ảnh và bản sắc, NXB Chính trị quốc gia Sự Thật

5. Nguyễn Thành Trung (2026), Từ quản trị thương hiệu đến tạo dựng tài sản thương hiệu, NXB Công Thương

6. Nguyễn Thành Trung (2020), ''Định vị thương hiệu tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu về thương mại, du lịch và đầu tư", Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương, tr.43-44, số 571

7. Nguyễn Thành Trung (2020), ''Tương tác và cải thiện trong mô hình thương hiệu địa phương", Tạp chí Kinh tế và Dự báo, tr.78-82, số 24

8. Nguyễn Thành Trung, Đinh Ngọc Hưởng, Nguyễn Thu Hương, Đoàn Minh Tân Trang, Nguyễn Kiều Trang, Đỗ Quang Thành, Nguyễn Cẩm Ly (2013), Báo cáo năng lực hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương 2013 ''Chỉ số hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương", Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế.

9. Nguyễn Thành Trung, Đinh Ngọc Hưởng, Nguyễn Thu Hương, Đoàn Minh Tân Trang, Nguyễn Kiều Trang, Đỗ Quang Thành, Nguyễn Cẩm Ly (2013), Báo cáo Năng lực hội nhập kinh tế quốc tế tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu 2013, Ủy ban nhân dân tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu - Ban chỉ đạo Hội nhập tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu

10. Nguyễn Thành Trung (2011), ''Khái luận thương hiệu quốc gia: Hình ảnh và bản sắc", Tạp chí Kinh tế và Dự báo, tr.22-24, số 19.

11. Nguyễn Thành Trung, Đinh Ngọc Hưởng, Nguyễn Kiều Trang, Nguyễn Thu Hương, Đoàn Minh Tân Trang (2011), Báo cáo năng lực hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương ''Chỉ số

hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương", Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế.

12. Nguyễn Thành Trung (2008), Hãy hiểu đúng nghĩa thương hiệu quốc gia, Thời báo Kinh tế Sài gòn, số 29, 30

13. Nguyễn Thành Trung, Nguyễn Quốc Thịnh (2007), Thương hiệu với nhà quản lý, tái bản lần 2, có sửa chữa và bổ sung, NXB Lao động

14. Nguyễn Thành Trung (2006), Tiến tới một khuôn khổ lý thuyết lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp vừa và nhỏ: cách tiếp cận dựa trên tri thức về đoán định tương lai, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế 10, 71-77

15. Nguyễn Thành Trung (2005), Phân loại liên kết thương hiệu mở dựa trên kinh nghiệm, Tạp chí Kinh tế & Phát triển 95, 30-33

16. Trường Đại học Khoa học xã hội và nhân văn - Đại học Quốc gia Hồ Chí Minh (2018), Đề án Xây dựng và quảng bá hình ảnh tỉnh An Giang giai đoạn 2018-2020 và định hướng đến năm 2025.

17. UBND tỉnh Đồng Tháp (2015), Đề án tạo dựng hình ảnh tỉnh Đồng Tháp giai đoạn 2015-2020 và những năm tiếp theo.

18. UBND tỉnh Quảng Ninh (2014), Chiến lược xây dựng thương hiệu địa phương tỉnh Quảng Ninh.

19. Vũ Trí Dũng và Nguyễn Đức Hải (2011), Marketing lãnh thổ, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

Tiếng Anh

20. Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity. Free Press.

21. Aaker, D. A. (1996). Building Strong Brands. New York: Free Press.

22. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. Journal of Management, 43(1), 39-58.

23. Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211.

24. Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. Place Branding, 1(2), 116-121.

25. Anholt, S. (2007). Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan.

26. Anholt, S. (2010). Places: Identity, Image and Reputation. Palgrave Macmillan.

27. Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A Model of Destination Image Formation. Annals of Tourism Research, 26(4), 868-897.

28. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press.

29. Beerli, A., & Martín, J. D. (2004). Factors Influencing Destination Image. Annals of Tourism Research, 31(3), 657-681.

30. Bellato, L., Frantzeskaki, N., & Nygaard, C. A. (2023). Regenerative Tourism: A Conceptual Framework and Future Research Agenda. Journal of Sustainable Tourism.

31. Bilbao Ría 2000 (2000). Urban Regeneration Projects in Metropolitan Bilbao. https://www.bilbaoria2000.org

32. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. Journal of Marketing, 56(2), 57-71.

33. Bruner, J. (1991). The Narrative Construction of Reality. Critical Inquiry, 18(1), 1-21.

34. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. Tourism Management, 21(1), 97-116.

35. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations: Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. Springer.

36. Buhalis, D., & Boes, K. (2016). Smart Tourism Destinations: Ecosystems for Tourism Destination Competitiveness.

37. Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem. International Journal of Technology Management, 46(3-4), 201-234.

38. Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate to Each Other? International Journal of Social Ecology and Sustainable Development, 1(1), 41-69.

39. Crompton, J. L. (1979). Motivations for Pleasure Vacation. Annals of Tourism Research, 6(4), 408-424.

40. Dann, G. M. S. (1977). Anomie, Ego-Enhancement and Tourism. Annals of Tourism Research, 4(4), 184-194.

41. 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.

42. Department of Economy and Tourism, Dubai (DET) (2025). Dubai Annual Visitor Report 2024. https://www.visitdubai.com/en/tourism-performance-report

43. Echtner, C. M., & Ritchie, J. R. B. (1991). The Meaning and Measurement of Destination Image. Journal of Tourism Studies, 2(2), 2-12.

44. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Research Policy, 29(2), 109-123.

45. Expo 2020 Dubai / EY (2022). Economic Impact Assessment of Expo 2020 Dubai. https://www.expo2020dubai.com

46. Fan, Y. (2006). Branding the nation: What is being branded? Journal of Vacation Marketing, 12(1), 5-14.

47. Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books.

48. Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press.

49. Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory. American Psychologist, 56(3), 218-226.

50. Gartner, W. C. (1993). Image Formation Process. Journal of Travel & Tourism Marketing, 2(2-3), 191-216.

51. Gehl, J. (2010). Cities for People. Washington, DC: Island Press.

52. Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. Tourism Management, 29(3), 403-428.

53. Getz, D., & Page, S. J. (2016). Event studies: Theory, research and policy for planned events (3rd ed.). Routledge.

54. Govers, R., & Go, F. (2009). Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced. Palgrave Macmillan.

55. Guggenheim Museum Bilbao (2024). Economic Impact Reports.

56. Gunn, C. A. (1994). Tourism Planning (3rd ed.). Taylor & Francis.

57. Halbwachs, M. (1992). On Collective Memory. University of Chicago Press.

58. Hall, C. M. (2011). A Typology of Governance and Its Implications for Tourism Policy Analysis. Journal of Sustainable Tourism, 19(4-5), 437-457.

59. Holbrook, M. B. (1999). Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. Routledge.

60. Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption. Journal of Consumer Research, 9(2), 132-140.

61. Hunt, J. D. (1975). Image as a Factor in Tourism Development. Journal of Travel Research, 13(3), 1-7.

62. Icelandic Tourist Board (Ferðamálastofa) (2026). Tourism in Iceland in Figures.

63. International Congress and Convention Association (ICCA) (2023). ICCA Country & City Rankings 2023.

64. Jacobs, J. (1961). The Death and Life of Great American Cities. New York: Random House.

65. Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

66. Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., & Redelmeier, D. A. (1993). When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End. Psychological Science, 4(6), 401-405.

67. Kahneman, D.; Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica. 47 (2): 263-291

68. Kapferer, J.-N. (2012). The New Strategic Brand Management (5th ed.). Kogan Page.

69. Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 96(5), 506-514.

70. Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. Marketing Theory, 13(1), 69-86.

71. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. Journal of Marketing, 57(1), 1-22.

72. Keller, K. L. (2013). Strategic Brand Management (4th ed.). Pearson.

73. Keller, K.L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. Marketing Management, 10, 14-21.

74. Kim, J. H. (2014). The Antecedents of Memorable Tourism Experiences. Tourism Management, 44, 34-45.

75. Kim, J. H., Ritchie, J. R. B., & McCormick, B. (2012). Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences. Journal of Travel Research, 51(1), 12-25.

76. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy (Expanded ed.). Boston: Harvard Business Review Press.

77. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Harlow: Pearson.

78. Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). Marketing Places Europe. Financial Times Prentice Hall.

79. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2021). Marketing for Hospitality and Tourism (8th ed.). Pearson.

80. Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). Marketing Places. Free Press.

81. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken: Wiley.

82. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley.

83. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). Marketing Management (16th Global ed.). Pearson.

84. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96.

85. Lynch, K. (1960). The Image of the City. Cambridge, MA: MIT Press.

86. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

87. McAdams, D. P. (1993). The Stories We Live By: Personal Myths and the Making of the Self. Guilford Press.

88. McHarg, I. (1969). Design with Nature. Garden City, NY: Natural History Press.

89. Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). An Approach to Environmental Psychology. MIT Press.

90. Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 71(3), 75-86.

91. Morrison, A. M. (2013). Marketing and Managing Tourism Destinations. Abingdon: Routledge.

92. Morrison, A. M. (2019). Marketing and Managing Tourism Destinations (2nd ed.). London: Routledge.

93. Norman, D. A. (2004). Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things. Basic Books.

94. OECD. (2014). Tourism and the Creative Economy. OECD Publishing.

95. OECD. (2019). OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World. Paris: OECD Publishing.

96. OECD. (2020). OECD Tourism Trends and Policies 2020. Paris: OECD Publishing.

97. OECD. (2023). OECD Tourism Trends and Policies 2023. Paris: OECD Publishing.

98. OECD. (2024). Operationalisation of Destination Management Organisations in Romania. OECD Publishing.

99. OECD. (2026). Local Identity, Pride and Branding in Place Transformation: Stories that Shape Places. Local Economic and Employment Development (LEED), Paris: OECD Publishing.

100. Ostrom, E. (2010). Polycentric Systems for Coping with Collective Action and Global Environmental Change. Global Environmental Change, 20(4), 550-557.

101. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49(4), 41-50.

102. Pike, S. (2008). Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach. Butterworth-Heinemann.

103. Pike, S. (2016). Destination Marketing: Essentials (2nd ed.). London: Routledge.

104. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Boston: Harvard Business School Press.

105. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

106. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.

107. Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, 76(6), 77-90.

108. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Harvard Business School Press.

109. Reeves, R. (1961). Reality in Advertising. New York: Alfred A. Knopf.

110. Relph, E. (1976). Place and Placelessness. London: Pion.

111. Richards, G. (2017). From place branding to placemaking: The role of events. International Journal of Event and Festival Management, 8(1), 8-23.

112. Richards, G., & Palmer, R. (2010). Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation. Routledge.

113. Ries, A., & Trout, J. (1981). Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill.

114. Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The Battle for Your Mind (20th anniversary ed.). New York: McGraw-Hill.

115. Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. CABI.

116. Ruzzier, M. K., & Gartner, W. C. (2007). Customer-Based Brand Equity for a Destination. Annals of Tourism Research, 34(2), 400-421.

117. Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. Free Press.

118. Schmitt, B. H. (1999). Experiential Marketing. Journal of Marketing Management, 15(1-3), 53-67.

119. Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). Integrated Marketing Communications. Lincolnwood: NTC Business Books.

120. Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. Journal of Business Research, 22(2), 159-170.

121. Shostack, G. L. (1984). Designing Services That Deliver. Harvard Business Review, 62(1), 133-139.

122. Singapore Tourism Board (STB) (2025). Singapore Achieves Historical High in Tourism Receipts in 2024.

123. Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). This Is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

124. The Art Newspaper (2017). Twenty Years On: How the Guggenheim Bilbao Came of Age.

125. Tuan, Y.-F. (1977). Space and Place: The Perspective of Experience. Minneapolis: University of Minnesota Press.

126. Tung, V. W. S., & Ritchie, J. R. B. (2011). Exploring the Essence of Memorable Tourism Experiences. Annals of Tourism Research, 38(4), 1367-1386.

127. UN Tourism (UNWTO) (2025). International Tourism Recovers Pre-Pandemic Levels in 2024. World Tourism Barometer, January 2025.

128. UN Tourism. (2022). Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations. Madrid: UN Tourism.

129. UN Tourism. (2024). Digitalization, Innovation and Smart Destinations Programme. Madrid: UN Tourism.

130. UN Tourism. (2024). Global Tourism Barometer. UN Tourism.

131. UN Tourism. (2024). Tourism and Culture Synergies. UN Tourism.

132. UN Tourism. (n.d.). Tourism and Sustainable Development. UN Tourism.

133. UN Tourism. (n.d.). World Tourism Barometer. UN Tourism.

134. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17.

135. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 1-10.

136. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(1), 5-23.

137. Whyte, W. H. (1980). The Social Life of Small Urban Spaces. Washington, DC: Conservation Foundation.

138. World Travel & Tourism Council (WTTC) (2025). Economic Impact Research (EIR) 2025: Global Travel & Tourism. https://wttc.org/research/economic-impact

139. Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An Examination of the Effects of Motivation and Satisfaction on Destination Loyalty. Tourism Management, 26(1), 45-56.

140. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2-22.

KIẾN TẠO
THƯƠNG HIỆU
ĐIỂM ĐẾN
TỪ HỆ SINH THÁI
ĐẾN GIÁ TRỊ KINH TẾ

Chịu trách nhiệm xuất bản

GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP
TRƯƠNG THU HIỀN

Biên tập:	HỒ THỊ PHƯƠNG TRANG
Chế bản:	TRẦN HOÀNG LONG - THU THẢO
Trình bày bìa:	BÙI QUANG HIẾU - HÀ LAN
Sửa bản in:	ĐỖ THỊ TÌNH

Đối tác liên kết: TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Phường Nghĩa Đô, Hà Nội
Điện thoại: 024 3 934 1562 - Fax: 024 3 938 7164
Website: http://nxbcongthuong.vn
Email: nxbct@moit.gov.vn

In 500 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty TNHH In Đại Thành.
Địa chỉ: Lô S5-18, S5-19 Cụm sản xuất làng nghề tập trung
Thôn Triều Khúc, Phường Thanh Liệt, Hà Nội
Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 2723-2026/CXBIPH/3-114/CT
Số Quyết định xuất bản: 629/QĐ-NXBCT, cấp ngày 29/7/2026
Mã số ISBN: 978-632-630-853-2
In xong và nộp lưu chiểu năm 2026.

“Thương hiệu điểm đến không được tạo ra bởi truyền thông, mà được hình thành từ chất lượng của hệ sinh thái phát triển.”

Cuốn sách được biên soạn nhằm đề xuất một cách tiếp cận mới đối với thương hiệu điểm đến. Trong cách tiếp cận này, thương hiệu không được xem là điểm kết thúc của hoạt động marketing, cũng không chỉ là một hệ thống nhận diện hay một chiến dịch truyền thông, mà là kết quả của toàn bộ quá trình kiến tạo giá trị trong hệ sinh thái điểm đến.

Hệ sinh thái đó bao gồm các nguồn lực, các chủ thể, các thể chế, các dòng chảy giá trị, không gian phát triển, trải nghiệm của du khách, truyền thông, sự kiện, dữ liệu và năng lực điều hành của chính quyền. Khi các thành tố này vận hành hài hòa, thương hiệu được hình thành một cách tự nhiên trong nhận thức của thị trường, khi hệ thống vận hành thiếu đồng bộ, mọi nỗ lực quảng bá đều chỉ mang lại hiệu quả ngắn hạn.



ISBN: 978-632-630-853-2

SÁCH KHÔNG BÁN