

Khung tiêu chí ưu tiên trong phát triển điểm đến du lịch thông minh:

Nghiên cứu thực nghiệm tại Quảng Ninh

Bùi Thị Quỳnh Trang*

Trường Đại học Thương mại, 79 Hồ Tùng Mậu, Phường Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận bài 17/4/2026; ngày chuyển phản biện 20/4/2026;

ngày nhận phản biện 11/5/2026; ngày chấp nhận đăng 20/5/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm xác định và đánh giá thứ tự ưu tiên của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển điểm đến du lịch thông minh (DLTM) tại tỉnh Quảng Ninh. Bằng việc tiếp cận dựa trên lý thuyết nguồn lực, lý thuyết hợp tác và lý thuyết các bên liên quan để xác định được 5 nhóm nhân tố tác động đến phát triển điểm đến DLTM bao gồm: Tài nguyên du lịch, hạ tầng và khả năng tiếp cận, công nghệ thông tin & truyền thông, nguồn nhân lực và quản trị thông minh. Khung tiêu chí được định lượng hóa thông qua phương pháp phân tích thứ bậc mờ với sự tham gia đánh giá của 15 chuyên gia có chuyên môn sâu thuộc cơ quan quản lý, các nhà khoa học và các doanh nghiệp lữ hành tại điểm đến du lịch Quảng Ninh. Kết quả thực nghiệm phản ánh thực trạng bối cảnh đặc thù của một điểm đến di sản đang chuyển đổi số, nơi công nghệ đóng vai trò là bộ khuếch đại giá trị cốt lõi thay vì thay thế hạ tầng vật lý. Nghiên cứu góp phần lấp đầy khoảng trống lý thuyết bằng cách cung cấp một mô hình hiệu chỉnh định lượng, đồng thời đề xuất hàm ý chiến lược giúp các nhà hoạch định chính sách Quảng Ninh tối ưu hóa việc phân bổ nguồn lực đầu tư tập trung.

Từ khóa: du lịch thông minh, điểm đến du lịch thông minh, điều kiện phát triển, phân tích thứ bậc mờ.

Chỉ số phân loại: 5.2

Priority criteria framework for developing smart tourism destinations:

An empirical study in Quang Ninh

Thi Quynh Trang Bui*

Thuongmai University, 79 Ho Tung Mau Street, Tu Liem Ward, Hanoi, Vietnam

Received 17 April 2026; revised 11 May 2026; accepted 20 May 2026

*Email: trang.btq@tmu.edu.vn

Abstract:

This study aims to identify and prioritise factors influencing the development of smart tourism destinations in Quang Ninh province. Using resource theory, collaboration theory, and stakeholder theory, five groups of factors impacting smart tourism destination development were identified: Tourism resources, infrastructure and accessibility, information and communication technology, human resources, and smart governance. The criteria framework was quantified through fuzzy hierarchy analysis with the participation of 15 experts with in-depth expertise from management agencies, scientists, and travel businesses in Quang Ninh. The empirical results reflect the specific context of a heritage destination undergoing digital transformation, where technology acts as a core value amplifier rather than a replacement for physical infrastructure. This research contributes to filling a theoretical gap by providing a quantitatively adjusted model, while also suggesting strategic implications to help Quang Ninh policymakers optimize the allocation of focused investment resources.

Keywords: development conditions, fuzzy analytic hierarchy process, smart tourism, smart tourism destination.

Classification number: 5.2

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, khái niệm điểm đến du lịch thông minh (DLTM) xuất hiện khá phổ biến. Các quan điểm khác nhau đều xuất phát từ việc mở rộng khái niệm về thành phố thông minh. Khi nghiên cứu về điểm đến DLTM, các nhà nghiên cứu đã đi sâu vào vai trò của công nghệ thông tin và truyền thông (CNTT-TT) tại các điểm đến [1]. Chính vì vậy, 2 chỉ số về tần suất và tốc độ chuyển đổi công nghệ số thường được sử dụng để đo lường việc phát triển điểm đến DLTM [2]. Mức độ phát triển được đánh giá dựa trên nền tảng tích hợp tài nguyên du lịch và trình độ công nghệ thông tin ở các giai đoạn, thời kỳ khác nhau để cung cấp thông tin rõ ràng và dịch vụ hiệu quả cho khách du lịch dựa trên sự phát triển công nghệ đổi mới [1]. Như vậy, với cách tiếp cận này, để phát triển mô hình điểm đến DLTM chỉ đảm bảo hai yếu tố về điều kiện tài nguyên du lịch và công nghệ thông tin. Tuy nhiên, theo A. Milman và cs (1995) [3], L. Jago và cs (2003) [4], nguồn lực cũng là một trong những điều kiện cần thiết để phát triển mô hình điểm đến thông minh và công nghệ là nền tảng tạo ra sự thông minh. Theo R. Makadok và cs (2001) [5], nguồn lực có thể được hiểu với khía cạnh là một tập hợp bao gồm các yếu tố thuộc quyền sở hữu và năng lực kiểm soát của doanh nghiệp, cơ quan quản lý điểm đến. Thêm vào đó, G.D. Chiappa và cs (2015) [6] đã chỉ ra rằng phát triển điểm đến du lịch thông minh thực chất là việc quản lý điểm đến dựa trên điều kiện quan trọng là sự kết hợp của mạng lưới giữa các bên liên quan trong từng giai đoạn phát triển. Mục đích cuối

cùng của việc phát triển điểm đến DLTM là sử dụng hệ thống công nghệ thông minh nhằm gia tăng trải nghiệm của du khách và cải tiến hiệu quả trong việc quản lý tài nguyên, phát triển bền vững [7].

Tại Việt Nam, Quảng Ninh nổi lên như một điểm đến tiêu biểu với tài nguyên du lịch phong phú, sở hữu di sản thiên nhiên thế giới Vịnh Hạ Long cùng hệ thống hạ tầng giao thông đồng bộ. Theo Ủy ban Nhân dân tỉnh Quảng Ninh (2025), tỉnh đã đón được hơn 21,28 triệu lượt khách du lịch. Con số này vượt xa mục tiêu 20 triệu lượt đề ra theo kế hoạch. Chỉ tính riêng với nhóm khách du lịch quốc tế cũng đạt 4,5 triệu lượt và có đóng góp vào tổng doanh thu từ dịch vụ du lịch khoảng 57.000 tỷ đồng [8]. Hiện nay, tỉnh đang đẩy mạnh việc hoàn thiện các hệ sinh thái dữ liệu dùng chung và ứng dụng công nghệ thực tế ảo (VR/AR) để làm phong phú trải nghiệm du khách. Tuy nhiên, việc chuyển đổi từ mô hình điểm đến du lịch truyền thống sang hệ sinh thái du lịch thông minh không chỉ đơn thuần là số hóa dữ liệu, mà còn đòi hỏi một sự phối hợp phức tạp giữa hạ tầng viễn thông, quản trị số và năng lực tiếp nhận” của con người.

Từ những phân tích ở trên cho thấy, mặc dù các lý thuyết nền tảng về điểm đến du lịch thông minh đã được xác lập bởi các nghiên cứu quốc tế như A. Milman và cs (1995) [3], L. Jago và cs (2003) [4], R. Makadok và cs (2001) [5], G.D. Chiappa và cs (2015) [6], nhưng việc áp dụng các khung lý thuyết này vào thực tiễn tại các nước đang phát triển vẫn tồn tại những khoảng trống nghiên cứu đáng kể. Thứ nhất, phần lớn các khung tiêu chí hiện nay được thiết kế cho các đô thị phát triển, nơi hạ tầng kỹ thuật đã hoàn thiện, dẫn đến việc quá chú trọng vào nhân tố công nghệ mà chưa xem xét đầy đủ sự đánh đổi nguồn lực trong bối cảnh các điểm đến di sản có nguồn kinh phí và năng lực quản trị còn hạn chế như Quảng Ninh. Thứ hai, các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận theo hướng định tính hoặc liệt kê các nhân tố mà thiếu đi một mô hình định lượng giúp xác định rõ thứ tự ưu tiên trong việc phân bổ nguồn lực hữu hạn. Chính vì vậy, bài viết này được thực hiện nhằm giải quyết bài toán đó thông qua việc xác định và đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố điều kiện trong phát triển DLTM tại Quảng Ninh. Bằng cách tiếp cận phân tích đa tiêu chí, nghiên cứu không chỉ cung cấp một cái nhìn định lượng về mức độ ưu tiên của các thành phần như hạ tầng CNTT-TT, quản trị thông minh hay nguồn nhân lực, mà còn đề xuất các hàm ý chính sách thực tiễn. Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng sẽ trở thành cơ sở khoa học góp phần giải quyết tính chủ quan trong đánh giá của các bên liên quan, từ đó cung cấp một khung lý thuyết có tính thực tiễn cao, giúp định lượng hóa mức độ ưu tiên của các thành phần trong hệ sinh thái DLTM giúp Quảng Ninh tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao năng lực cạnh tranh và khẳng định vị thế điểm đến thông minh hàng đầu trên bản đồ du lịch quốc tế.

2. Cơ sở lý luận và xây dựng ma trận thứ bậc

2.1. Cơ sở lý luận về phát triển điểm đến du lịch thông minh

2.1.1. Khái niệm về điểm đến du lịch thông minh

Điểm đến DLTM không chỉ là một cấu phần tất yếu thuộc hệ sinh thái thông minh, mà còn được xem là một biểu hiện chuyên biệt hóa của mô hình thành phố thông minh trong lĩnh vực du lịch [7]. Theo D. Wang và cs (2013) [1], “Điểm đến DLTM là những địa điểm có sử dụng các công cụ và kỹ thuật công nghệ sẵn có để cho phép cả cung và cầu cùng tạo ra giá trị, sự hài lòng trong trải nghiệm của khách du lịch và sự thịnh vượng về kinh tế, hiệu quả tài chính và các giá trị gia tăng cho các bên liên quan tại điểm đến”. Với quan điểm này, các điểm đến du lịch đang kết hợp CNTT-TT trong quá trình phát triển và sản xuất du lịch.

Theo A.L.D. Avila (2015) [9] định nghĩa: “Điểm đến DLTM được định nghĩa là một không gian sáng tạo, trong đó cơ sở hạ tầng công nghệ tiên tiến đóng vai trò nền tảng để thúc đẩy sự phát triển bền vững của khu vực du lịch, dễ tiếp cận cho tất cả mọi người và hướng tới mục tiêu tạo ra sự tương tác sâu sắc giữa du khách với môi trường sở tại, qua đó tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng và cải thiện chất lượng cuộc sống của cư dân”. Theo tác giả, điểm đến DLTM, ngoài việc cải thiện cuộc sống của cư dân và chất lượng trải nghiệm, cần đảm bảo tính bền vững cho ngành du lịch.

Cho đến thời điểm này, các định nghĩa về điểm đến DLTM vẫn chưa nhận được sự thống nhất chung. Tuy nhiên, định nghĩa điểm đến DLTM được cung cấp bởi Viện Phát triển Đổi mới của Tây Ban Nha (2015) cùng với Cơ quan Tiêu chuẩn hóa quốc gia [10] được sử dụng phổ biến nhất, cụ thể là: “Điểm đến thông minh là một khu vực du lịch đổi mới sáng tạo, dễ tiếp cận với mọi người và được xây dựng dựa trên cơ sở hạ tầng công nghệ hiện đại, đảm bảo sự phát triển bền vững của lãnh thổ, tạo điều kiện cho sự tương tác của du khách và sự tích hợp của họ với môi trường xung quanh và nâng cao chất lượng trải nghiệm của họ tại các điểm đến và chất lượng cuộc sống của người dân”.

Tóm lại, các quan điểm trên cho thấy các chuyên gia nhìn nhận điểm đến DLTM như một hệ sinh thái được hỗ trợ bởi các ứng dụng CNTT-TT và các công nghệ tiên tiến. Sự tích hợp này không chỉ nhằm hiện đại hóa không gian du lịch để mang lại sự hài lòng tối đa cho khách tham quan mà còn đóng vai trò là đòn bẩy cải thiện đời sống cho cư dân bản địa.

Theo U. Gretzel và cs (2015) [11], “Phát triển điểm đến DLTM là việc phát triển và sử dụng các ứng dụng công nghệ thông minh tại điểm đến du lịch”. Trước bối cảnh tiến bộ công nghệ diễn ra khó lường cùng vai trò ngày càng quan trọng của tri thức trong kỷ nguyên số, nhiều nghiên cứu khẳng định rằng việc cập nhật liên tục các giải pháp CNTT-TT là yêu cầu tất yếu đối với bất kỳ điểm đến nào muốn vận hành theo mô hình thông minh. Tương tự, N. Fabry và cs (2019) [2] nhấn mạnh rằng, tốc độ và tần suất của quá trình chuyển đổi số chính là thước đo chính xác nhất cho mức độ phát triển của điểm đến. Theo đó, năng lực của một điểm đến được đánh giá qua sự phối hợp nhịp nhàng giữa việc khai thác tài nguyên du lịch và trình độ công nghệ tại mỗi giai đoạn phát triển cụ thể.

2.1.2. Các lý thuyết có liên quan đến phát triển điểm đến du lịch thông minh

Quản trị điểm đến là một nội dung chính trong các nghiên cứu về các mô hình điểm đến du lịch và quản lý điểm đến DLTM [12, 13]. Theo quy trình quản trị điểm đến thông minh của L. Errichiello và cs (2017) [14], các lý thuyết có liên quan được xác định bao gồm:

Lý thuyết dựa vào nguồn lực (resource-based view - RBV), được khởi xướng bởi B. Wernerfelt (1984) [15] và phát triển hoàn chỉnh bởi J. Barney (1991) [16], cho rằng các yếu tố thuộc về lợi thế cạnh tranh tạo nên tính bền vững của một thực thể không xuất phát từ các yếu tố bên ngoài mà từ việc sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực nội tại. Theo đó, các nguồn lực này phải thỏa mãn khung tiêu chí giá trị - hiếm - khó bắt chước - tổ chức (Value - Rarity - Inimitability - Organization, VRIO), bao gồm tính có giá trị (Value), hiếm (Rarity), khó bắt chước (Inimitability) và được tổ chức khai thác tốt (Organization) [16]. Trong lĩnh vực du lịch, lý thuyết RBV chuyển dịch trọng tâm từ việc chỉ sở hữu tài nguyên thiên nhiên sang việc kết hợp các nguồn lực hữu hình và vô hình để nâng cao năng lực cạnh tranh của điểm [17]. Khi áp dụng vào nghiên cứu điểm đến DLTM, RBV giúp nhận diện các yếu tố: hạ tầng CNTT-TT, hệ thống dữ liệu dùng chung và mạng lưới liên kết giữa các bên liên quan là những nguồn lực chiến lược cốt lõi [11]. Các nghiên cứu hiện đại nhấn mạnh rằng: “Sự thông minh của một điểm đến không chỉ nằm ở công nghệ đơn thuần mà ở năng lực động, tức là khả năng tích hợp và tái cấu trúc các nguồn lực số để tạo ra những trải nghiệm cá nhân hóa, độc bản và khó sao chép” [18]. Do đó, RBV cung cấp một khung lý luận vững chắc để xác định các ưu tiên đầu tư, đảm bảo cho các yếu tố thuộc về nguồn lực được phân bổ hợp lý vào những yếu tố mang lại giá trị chiến lược cao nhất cho hệ sinh thái du lịch.

Lý thuyết hợp tác (Collaboration Theory - CT), với các đóng góp nền tảng của B. Gray (1991) [19], giải thích quá trình các bên liên quan độc lập cùng tham gia vào một cấu trúc chung nhằm hướng đến việc giải quyết những vấn đề phức tạp mà mỗi cá nhân hay tổ chức riêng lẻ không thể tự xử lý. Trong quản trị điểm đến, “hợp tác được xem là một quá trình liên kết động, nơi các nguồn lực, tri thức và quyền lực được chia sẻ giữa chính quyền, doanh nghiệp và cộng đồng để đạt được mục tiêu chung” [20]. Khi ứng dụng vào mô hình điểm đến DLTM, lý thuyết này nhấn mạnh rằng, sự thông minh không chỉ đến từ công nghệ mà còn từ khả năng kết nối mạng lưới giữa các bên liên quan [11]. Các nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng, việc thiết lập quan hệ hợp tác giữa những mối quan hệ đối tác công - tư hiệu quả là điều kiện tiên quyết để xây dựng hệ sinh thái dữ liệu dùng chung và đồng sáng tạo giá trị cho du khách [7].

Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory - ST) được phát triển bởi R.E. Freeman (1984) [21], khẳng định rằng: “Sự thành công của một tổ chức hay một dự án phụ thuộc vào việc quản lý mối quan hệ với tất cả các cá nhân hoặc nhóm có thể ảnh hưởng đến hoặc bị ảnh hưởng bởi mục tiêu của tổ chức đó”. Trong bối cảnh quản trị điểm đến, lý thuyết này đề cao tính cấp thiết trong việc đảm bảo sự hài hòa quyền lợi

giữa các nhóm chủ thể chính như chính quyền, đơn vị vận hành du lịch, cộng đồng địa phương và khách tham quan [22]. Đặc biệt, khi áp dụng vào lĩnh vực DLTM, lý thuyết cũng trở thành cơ sở nền tảng để thiết lập một hệ sinh thái số tích hợp; tại đó, sự đồng thuận và tham gia tích cực của các bên chính là tiền đề quyết định khả năng lưu thông dữ liệu cũng như mức độ chấp nhận các giải pháp công nghệ mới [11]. Các nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng, việc xác định đúng vai trò và quyền lực của từng bên giúp các nhà quản lý thực hiện tốt việc hoạch định chính sách, ra quyết định phân bổ các nguồn lực một cách hiệu quả hơn và giảm thiểu xung đột lợi ích trong quá trình chuyển đổi số [7].

2.2. Xây dựng ma trận thứ bậc

Cơ chế tích hợp giữa ba hệ thống lý thuyết RBV, ST và CT đã tạo nên một khung luận giải toàn diện, đảm bảo tính khoa học và thực tiễn. Trong đó, lý thuyết RBV đóng vai trò định hình nội dung, giúp xác định yếu tố cốt lõi thông qua việc nhận diện các nguồn lực chiến lược như hạ tầng số và dữ liệu để đưa vào danh mục tiêu chí đánh giá [16]. Lý thuyết ST cung cấp cơ sở để xác định thành phần những người tham gia đánh giá, đảm bảo phản ánh đầy đủ kỳ vọng và góc nhìn đa chiều từ chính quyền, doanh nghiệp đến cộng đồng địa phương [21]. Cuối cùng, lý thuyết CT đóng vai trò là “kết nối, giải thích cơ chế vận hành để các tiêu chí này tương tác và cộng hưởng với nhau nhằm tạo ra giá trị hệ sinh thái thay vì các nỗ lực số hóa rời rạc [19]. Sự tích hợp này trở thành một mô hình quản trị chiến lược, nơi các nguồn lực nội tại (RBV) được tối ưu hóa thông qua sự đồng thuận của các bên và cơ chế liên kết chặt chẽ, từ đó xác lập lộ trình ưu tiên chính xác cho sự phát triển và quản lý hiệu quả mô hình điểm đến DLTM.

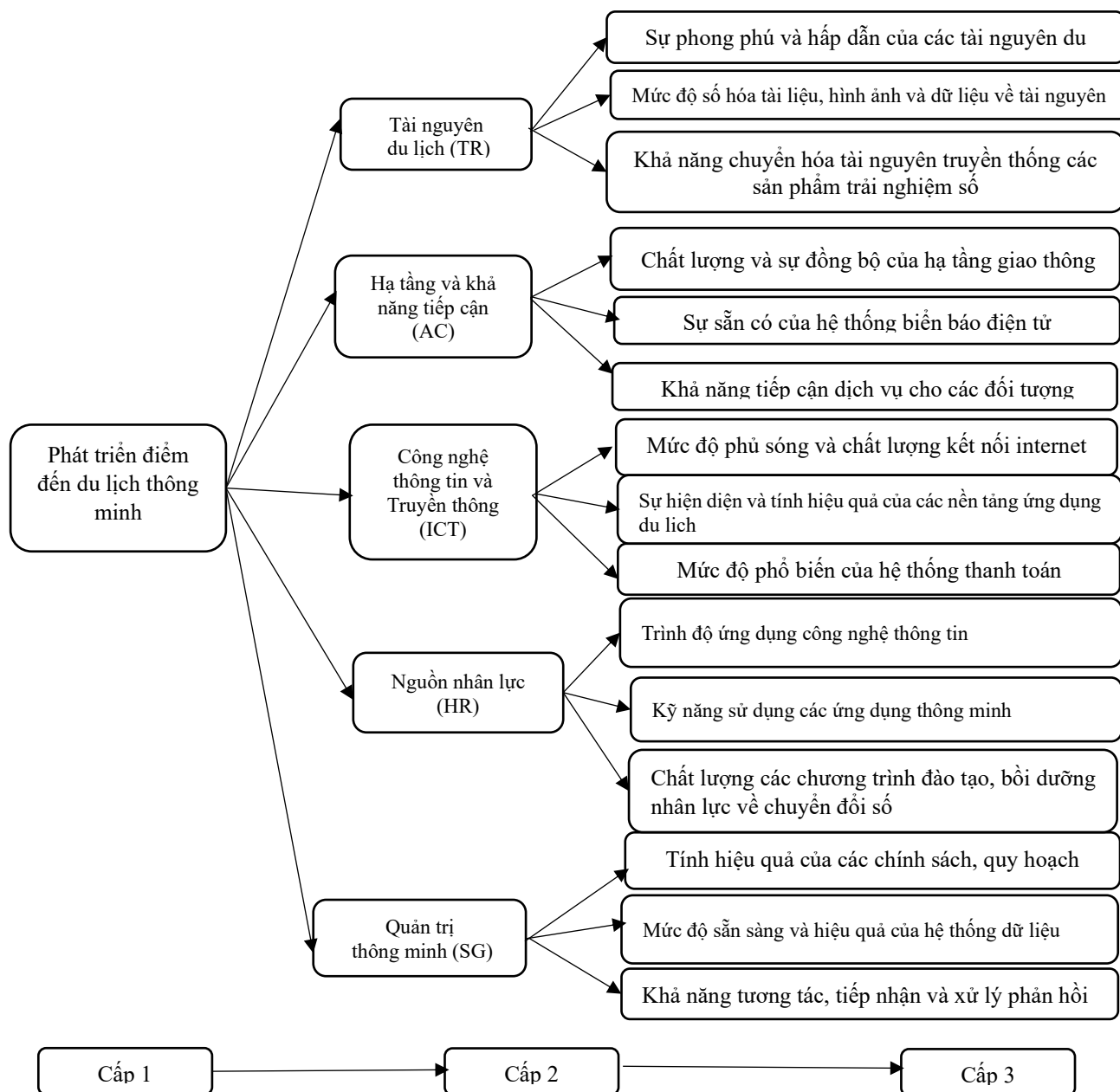
Việc hiện đại hóa các điểm đến du lịch đòi hỏi cái nhìn đa tầng từ lý thuyết quản trị, nơi mà yếu tố công nghệ phải được đặt trong sự tương tác với ba nhóm nguồn lực then chốt. Thứ nhất, nguồn lực hữu hình (hạ tầng thông minh và tài nguyên du lịch) đóng vai trò là nền tảng vật chất. Thứ hai, nguồn lực con người (trình độ, kỹ năng và thái độ của đội ngũ nhân sự) quyết định sự linh hoạt trong quản lý. Thứ ba, nguồn lực tổ chức (tầm nhìn, chiến lược và khả năng tương tác với môi trường bên ngoài) đóng vai trò điều phối tổng thể. Sự kết hợp nhuần nhuyễn của ba yếu tố này chính là chìa khóa để triển khai thành công mô hình DLTM tại địa phương

Sự thông minh của điểm đến không chỉ nằm ở việc sở hữu tài nguyên mà còn ở khả năng tích hợp công nghệ, từ đó đặt ra nhu cầu về CNTT-TT, hạ tầng và khả năng tiếp cận, cũng là những nhóm yếu tố quan trọng giúp chuyển hóa nguồn lực tĩnh thành năng lực động. Bên cạnh đó, quá trình chuyển đổi thông minh không thể tách rời vai trò của các chủ thể tham gia. Lý thuyết các bên liên quan khẳng định rằng, sự thành công của điểm đến DLTM phụ thuộc vào việc cân bằng lợi ích và tạo động lực thu hút sự tham gia của các cơ quan quản lý, chính quyền, doanh nghiệp và dân cư. Sự tương tác này chính là tiền đề để triển khai yếu tố về quản trị thông minh, trong đó lý thuyết hợp

tác cung cấp cơ chế vận hành thông qua các mối quan hệ đối tác công - tư nhằm tối ưu hóa việc chia sẻ dữ liệu và đồng sáng tạo giá trị.

Như vậy, năm yếu tố: “tài nguyên du lịch, hạ tầng và khả năng tiếp cận, CNTT-TT, nguồn nhân lực và quản trị thông minh” không tồn tại độc lập mà gắn kết chặt chẽ trong một hệ sinh thái, nơi nguồn lực (RBV) được chủ thể (Stakeholders) vận hành thông qua cơ chế liên kết (Collaboration) để đạt được mục tiêu phát triển bền vững.

Dựa trên phân tích trên, mô hình phân cấp được xây dựng như hình 1.



Hình 1. Ma trận thứ bậc các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển điểm đến du lịch thông minh.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng để xây dựng khung đánh giá đa tiêu chí. Trong khung này, phương pháp phân tích thứ bậc mờ (Fuzzy Analytic Hierarchy Process - FAHP) đóng vai trò chủ đạo trong việc định lượng ý kiến chuyên gia về tầm quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển điểm đến DLTM.

3.2. Xác định các tiêu chí

Dựa trên lý thuyết RBV, ST và CT, tác giả đề xuất một cấu trúc phân cấp với 5 tiêu chí chính và 15 tiêu chí phụ ảnh hưởng đến phát triển điểm đến DLTM. Bảng danh mục các tiêu chí chính và phụ được thể hiện ở bảng 1.

Bảng 1. Các tiêu chí chính và phụ ảnh hưởng đến phát triển điểm đến du lịch thông minh.

Tiêu chí chính	Tiêu chí phụ	Mã hóa	Nguồn trích dẫn
Tài nguyên du lịch	Sự phong phú và hấp dẫn của các tài nguyên	TR1	[15], [3], [4], [7]
	Mức độ số hóa tài liệu, hình ảnh và dữ liệu và tài nguyên	TR2	
	Khả năng chuyển hóa tài nguyên truyền thống các sản phẩm trải nghiệm số	TR3	
Hạ tầng và khả năng tiếp cận	Chất lượng và sự đồng bộ của hạ tầng giao thông	AC1	[8], [1], [10]
	Sự sẵn có của hệ thống biển báo điện tử	AC2	
	Khả năng tiếp cận dịch vụ cho các đối tượng	AC3	
Công nghệ thông tin và truyền thông	Mức độ phủ sóng và chất lượng kết nối Internet	ICT1	[1], [2], [17]
	Sự hiện diện và tính hiệu quả của các nền tảng ứng dụng du lịch	ICT2	
	Mức độ phổ biến của hệ thống thanh toán	ICT3	
Nguồn nhân lực	Trình độ ứng dụng công nghệ thông tin	HR1	[15], [21], [10], [7]
	Kỹ năng sử dụng các ứng dụng thông minh	HR2	
	Chất lượng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhân lực về chuyển đổi số	HR3	
Quản trị thông minh	Tính hiệu quả của các chính sách, quy hoạch	SG1	[1], [10], [2]
	Mức độ sẵn sàng và hiệu quả của hệ thống dữ liệu	SG2	
	Khả năng tương tác, tiếp cận và xử lý phản hồi	SG3	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

3.3. Lựa chọn chuyên gia

Vì FAHP dựa trên đánh giá của chuyên gia, nên phương pháp lấy mẫu có mục tiêu đã được áp dụng với các tiêu chí lựa chọn bao gồm: (1) Chuyên gia có chuyên môn học thuật về quản lý du lịch và du lịch bền vững; (2) Chuyên gia có kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý du lịch bền vững tại các điểm đến di sản; và (3) Chuyên gia có kiến thức về hành vi của khách du lịch.

Về quy mô mẫu: Trong nghiên cứu này, các tác giả đã khảo sát 15 chuyên gia tham gia. Để giảm thiểu sai lệch cá nhân, các đánh giá đã được tổng hợp bằng trung bình hình học trước khi xây dựng ma trận so sánh mờ.

Khác với các phương pháp thống kê truyền thống đòi hỏi mẫu lớn để đảm bảo quy luật số lớn, FAHP là kỹ thuật ra quyết định đa tiêu chí dựa trên trí tuệ chuyên sâu. Theo T.Y. Hsieh và cs (2004) [23], phương pháp này không yêu cầu mẫu lớn mà tập trung vào những cá nhân có kiến thức uyên thâm để đưa ra các so sánh cặp có giá trị.

Bảng 2. Thông tin chuyên gia tham gia khảo sát.

Tiêu chí lựa chọn	Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Lĩnh vực công tác	Cơ quan quản lý nhà nước về du lịch	4	26,7
	Doanh nghiệp du lịch	5	33,3
	Giảng viên, nhà nghiên cứu	6	40
Vị trí công tác	Cấp quản lý (Trưởng/Phó phòng, Trưởng/phó Khoa, Bộ môn, Giám đốc)	11	73,3
	Chuyên viên, giảng viên	4	26,7
Số năm kinh nghiệm	Dưới 10 năm	5	33,3
	Từ 10-15 năm	10	66,7
Tổng		15	100

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

3.4. Xử lý và phân tích dữ liệu

Bước 1: Xây dựng ma trận so sánh từng cặp dựa trên ý kiến chuyên gia

Trước tiên, tác giả xây dựng cấu trúc phân cấp và so sánh các tiêu chí bằng thang đo mờ để tạo ra ma trận so sánh từng cặp, cụ thể như sau:

$$\tilde{A}^k = [\tilde{a}_{11}^k \quad \tilde{a}_{12}^k \quad \dots \quad \tilde{a}_{1n}^k \quad \tilde{a}_{21}^k \quad \tilde{a}_{22}^k \quad \dots \quad \tilde{a}_{2n}^k \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \tilde{a}_{m1}^k \quad \tilde{a}_{m2}^k \quad \dots \quad \tilde{a}_{mn}^k]$$

Trong mô hình FAHP, xếp hạng của tất cả các chuyên gia được biểu diễn bằng các số mờ tam giác và được tính trung bình bằng công thức sau:

$$\tilde{a}_{ij} = (\tilde{a}_{ij}^1 \otimes \tilde{a}_{ij}^2 \dots \otimes \tilde{a}_{ij}^{10})$$

Trong đó $\tilde{a}_{ij}$ được coi là giá trị so sánh mờ giữa i và j (i và j nhận các giá trị từ 1 đến và $i \neq j$). Theo đó, ma trận so sánh cặp mờ thu được như sau:

$$\tilde{A} = [\tilde{a}_{11} \quad \tilde{a}_{12} \quad \dots \quad \tilde{a}_{1n} \quad \tilde{a}_{21} \quad \tilde{a}_{22} \quad \dots \quad \tilde{a}_{2n} \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \tilde{a}_{m1} \quad \tilde{a}_{m2} \quad \tilde{a}_{mn}]$$

Bước 2: Xác định giá trị trung bình phép nhân mờ và trọng số mờ

Theo T.Y. Hsieh và cs (2004) [23],

$$\tilde{r}_i = (\tilde{a}_{i1} \otimes \dots \otimes \tilde{a}_{ij} \otimes \dots \otimes \tilde{a}_{in})^{1/n}$$

$$\tilde{w}_i = \tilde{r}_1 \otimes [\tilde{r}_1 \oplus \dots \oplus \tilde{r}_i \oplus \dots \oplus \tilde{r}_n]^{-1}$$

$\tilde{r}_i$ là hệ số nhân trung bình của số bị làm mờ khi so sánh giữa tiêu chí i và các tiêu chí còn lại; $\tilde{w}_i$ là trọng số mờ của tiêu chí thứ i .

Bước 3: Tính toán các số mờ

Ở bước này, sử dụng công thức thông qua chỉ số BNP (Best nonfuzzy performance) như sau: $BNP = \frac{[(U_{wi} - L_{wi}) + (M_{wi} - L_{wi})]}{3} + L_{wi}$

Bước 4: Đo lường tính nhất quán của ma trận

Tỷ lệ nhất quán của dữ liệu CR (Tỷ lệ nhất quán) có thể được sử dụng theo công thức sau: $C.R. = (C.I./R.I)$ (Để đạt được sự nhất quán, cần phải có một tỷ lệ nhất định $CR < 10\%$). Trong đó, CI là chỉ số nhất quán được tính như sau: $C.I. = (\lambda_{\max} - n)/(n-1)$, $\lambda_{\max}$ là giá trị riêng của ma trận so sánh; n là số thừa số.

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (AW)_i / w_i$$

RI là một chỉ số ngẫu nhiên và được tính toán cho các cấp độ ma trận như thể hiện như bảng 3.

Bảng 3. Chỉ số ngẫu nhiên RI.

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R	0	0	0.52	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

4. Kết quả và bàn luận

Kết quả về ma trận đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển điểm đến DLTM tại Quảng Ninh được thể hiện như bảng 4.

TR Tài nguyên du lịch, SG Quản trị thông minh, HR Nguồn nhân lực, ICT Công nghệ thông tin và truyền thông, Hạ tầng và khả năng tiếp cận

Bảng 4. Ma trận đánh giá các nhân tố ưu tiên.

	TR			AC			ICT			HR			SG		
TR	1,00	1,00	1,00	1,25	1,51	1,83	1,44	1,75	2,10	2,66	3,35	4,08	2,10	2,57	3,09
AC	0,55	0,66	0,80	1,00	1,00	1,00	1,48	1,81	2,19	1,71	2,23	2,76	1,31	1,64	1,99
ICT	0,48	0,57	0,69	0,46	0,55	0,68	1,00	1,00	1,00	1,20	1,48	1,84	0,92	1,15	1,53
HR	0,25	0,30	0,38	0,36	0,45	0,58	0,54	0,67	0,83	1,00	1,00	1,00	0,74	0,94	1,19
SG	0,32	0,39	0,48	0,50	0,61	0,76	0,66	0,87	1,09	0,84	1,06	1,35	1,00	1,00	1,00

TR: Tài nguyên du lịch; AC: Hạ tầng và khả năng tiếp cận; ICT: Công nghệ thông tin và truyền thông; HR: Nguồn nhân lực; SG: Quản trị thông minh. Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả.

Trong bảng 4, nhân tố Tài nguyên du lịch (TR) nhận được mức đánh giá cao vượt trội so với tất cả các yếu tố khác. Khi so sánh với nhân tố Quản trị thông minh (SG), chỉ số mờ đạt mức (2,10; 2,57; 3,09), và khi so với nhân tố Nguồn nhân lực (HR) lên tới (2,66; 3,35; 4,08). Điều này khẳng định quan điểm, tại Quảng Ninh, việc bảo tồn và số hóa giá trị tài nguyên (như Vịnh Hạ Long, Yên Tử) là ưu tiên cốt lõi, đóng vai trò cốt lõi của điểm đến trước khi xét đến các yếu tố kỹ thuật. Tiếp theo đó, Hạ tầng và khả năng tiếp cận (AC) được đánh giá cao thứ hai trong ma trận so sánh. Việc AC ưu tiên hơn Công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) (1,48; 1,81; 2,19) phản ánh thực trạng Quảng Ninh đang tập trung hoàn thiện hạ tầng kết nối cứng (sân bay, đường cao tốc, cảng tàu) và tích hợp các giải pháp tiếp cận thông minh để khai thác tối đa lợi thế địa lý của tỉnh.

Bằng việc áp dụng phương pháp xác định trọng tâm (Center of Area - COA) và công thức đã cho, ta có thể tính được giá trị trung bình nhân mờ, trọng số mờ và chỉ số BNP của mỗi tiêu chí cụ thể như bảng 5.

Bảng 5. Giá trị trung bình nhân mờ, trọng số mờ và chỉ số BNP.

	r (Hệ số nhân)			W (Trọng số mờ)			BNP (giá trị giải mờ)
TR	1,59	1,87	2,17	0,25	0,34	0,47	0,35
AC	1,13	1,34	1,58	0,18	0,25	0,34	0,25
ICT	0,75	0,88	1,06	0,12	0,16	0,23	0,17
HR	0,51	0,61	0,74	0,08	0,11	0,16	0,12
SG	0,62	0,74	0,88	0,10	0,14	0,19	0,14

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả.

Theo bảng 5, chỉ số BNP của TR đạt mức cao nhất (0,35), cho thấy đây là nhân tố có tác động mạnh mẽ và ổn định nhất trong mô hình. Ngoài ra có một khoảng cách đáng kể giữa nhóm (TR: 0,35; AC: 0,25) và nhóm (ICT: 0,17; SG: 0,14, HR: 0,12), kết quả này cho thấy trong giai đoạn hiện tại, các chuyên gia tin rằng sức hấp dẫn từ tài nguyên

và sự thuận tiện trong tiếp cận là những yếu tố định hình thành công cho điểm đến du lịch Quảng Ninh rõ rệt hơn là các yếu tố quản trị hay nhân sự.

Sau khi có được trọng số giải mờ thông qua chỉ số BNP, chuẩn hóa trọng số giải mờ được thể hiện thông qua bảng ma trận khử mờ và ma trận chuẩn hóa như trong bảng 6.

Bảng 6. Ma trận khử mờ.

	TR	AC	ICT	HR	SG
TR	1,00	1,53	1,76	3,36	2,58
AC	0,67	1,00	1,82	2,23	1,65
ICT	0,58	0,56	1,00	1,50	1,19
HR	0,30	0,46	0,68	1,00	0,95
SG	0,39	0,62	0,87	1,08	1,00

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả.

Bảng 7. Ma trận chuẩn hóa.

	TR	AC	ICT	HR	SG
TR	0,34	0,37	0,29	0,37	0,35
AC	0,23	0,24	0,30	0,24	0,22
ICT	0,20	0,13	0,16	0,16	0,16
HR	0,10	0,11	0,11	0,11	0,13
SG	0,13	0,15	0,14	0,12	0,14

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả.

Ma trận chuẩn hóa tại bảng 7 cho thấy, các hệ số giữa các cột có sự tương đồng đáng kể (TR dao động ổn định quanh mức 0,34 đến 0,37). Điều này chứng minh rằng, ý kiến đánh giá của các chuyên gia về bối cảnh Quảng Ninh không bị xung đột, các ưu tiên được xác định rất rõ ràng và nhất quán.

Hệ số nhất quán được tính như sau: $\lambda=5,07$; $CI=0,02 \Rightarrow$ với $n=5 \Rightarrow RI=1,12$, $CR=CI/RI=0,02 \Rightarrow CR<0.1$, đảm bảo tính nhất quán và tính khách quan (ngẫu nhiên) của dữ liệu theo khuyến cáo của T.L. Saaty (1980) [24]. Kết quả này khẳng định, các trọng số ưu tiên cho du lịch Quảng Ninh hoàn toàn có giá trị tin cậy cao về mặt khoa học, không phải do lựa chọn ngẫu nhiên.

Sau khi tính toán trọng số ($\tilde{w}$); giá trị BNP và giá trị trung bình nhân của từng yếu tố ta có bảng xếp hạng các nhân tố như bảng 8.

Bảng 8. Xếp hạng các nhân tố theo trọng số

Nhân tố	Giá trị BNP	Trung bình nhân (GM) - Mean	Xếp hạng
<i>TR</i>	0,35	0,34	1
<i>AC</i>	0,25	0,25	2
<i>ICT</i>	0,17	0,16	3
<i>HR</i>	0,12	0,11	5
<i>SG</i>	0,14	0,14	4

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả.

Bảng 8 đã đưa ra một bản đồ ưu tiên cho chiến lược phát triển điểm đến DLTM tại Quảng Ninh. Đứng đầu trong thứ tự xếp hạng là yếu tố Tài nguyên du lịch (BNP=0,35; GM=0,35). Đây được xem là yếu tố then chốt, nhấn mạnh đến việc Quảng Ninh cần tập trung vào việc số hóa tài nguyên (dữ liệu lớn về di sản, bản đồ 3D) để bảo tồn và phát huy giá trị di sản. Xếp thứ hai, yếu tố hạ tầng và khả năng tiếp cận (BNP=0,25; GM=0,25). Kết quả ngày tiếp tục khẳng định vai trò của hệ thống giao thông và hạ tầng số. Thứ ba là yếu tố CNTT-TT (BNP=0,17; GM=0,16). Đây là yếu tố đóng vai trò là công cụ thực thi, hỗ trợ kết nối tài nguyên với du khách. Và xếp hạng thứ tư và thứ năm lần lượt là 2 yếu tố Quản trị thông minh (BNP=0,14; GM=0,14) và nguồn nhân lực (BNP=0,12; GM=0,11). Tuy xếp cuối, nhưng đây là những điều kiện cần để vận hành hệ thống lâu dài. Việc HR xếp thứ năm có thể phản ánh thực trạng tại Quảng Ninh là công nghệ đang được kỳ vọng sẽ giải quyết các bài toán về thiếu hụt nhân sự chất lượng cao trong ngắn hạn.

5. Kết luận và kiến nghị

Kết quả phân tích FAHP cho thấy, một sự đồng thuận cao giữa các chuyên gia về cấu trúc ưu tiên trong phát triển DLTM tại Quảng Ninh. Việc tài nguyên du lịch xếp vị trí thứ nhất tái khẳng định quan điểm của lý thuyết RBV, trong đó tài nguyên đặc thù và hiếm (như Vịnh Hạ Long) là nguồn lực cốt lõi tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (J. Barney (1991) [16]). Tuy nhiên, điểm khác biệt trong bối cảnh DLTM là tài nguyên này không tồn tại đơn lẻ mà được cộng hưởng giá trị bởi yếu tố hạ tầng và khả năng tiếp cận (xếp thứ 2) và CNTT-TT (xếp thứ 3). Điều này minh chứng cho việc Quảng Ninh đã chuyển dịch thành công từ du lịch dựa vào thiên nhiên sang du lịch dựa vào nền tảng số. Kết quả thực nghiệm này cho thấy, một sự khác biệt so với các mô hình DLTM chuẩn hóa tại châu Âu (như tiêu chuẩn UNE 178501), nơi CNTT-TT thường chiếm vị thế độc tôn. Tại Quảng Ninh, TR và AC mới là những nhân tố ưu tiên hàng đầu. Điều này phản ánh tư duy quản trị dựa trên giá trị cốt lõi: công nghệ thông minh phải phục vụ cho việc tôn vinh giá trị di sản thay vì thay thế chúng. Việc CNTT-TT không đứng đầu không có nghĩa là nó không quan trọng, mà nó đang đóng vai trò là chất xúc tác cho các nguồn lực hữu hình sẵn có. Đáng chú ý, SG và HR xếp ở vị trí sau cùng không có nghĩa là các

yếu tố đó không quan trọng, mà theo lý thuyết các bên liên quan (ST) và lý thuyết hợp tác (CT), đây được coi là những yếu tố điều kiện cần để vận hành hệ thống. Nghiên cứu nhận định rằng, đây là hệ quả của tâm lý ưu tiên phần cứng trong giai đoạn đầu của chuyển đổi số. Các chuyên gia kỳ vọng vào việc hoàn thiện hệ sinh thái dữ liệu dùng chung và hạ tầng viễn thông trước khi tiến tới các bước quản trị số phức tạp hơn. Đây chính là hàm ý quan trọng cho các nhà hoạch định chính sách tại Quảng Ninh: cần tránh việc đầu tư dàn trải vào công nghệ mà quên đi nền tảng hạ tầng và bảo tồn di sản - những yếu tố thực sự tạo nên sức hút của điểm đến

Như vậy, kết quả xếp hạng thứ tự ưu tiên theo kết quả khảo sát từ các chuyên gia đã phản ánh một lộ trình phát triển logic từ việc có tài nguyên - xây hạ tầng - áp dụng công nghệ - thiết lập quản trị - đào tạo con người.

Nghiên cứu này được thực hiện trong bối cảnh các điểm đến du lịch truyền thống đang đứng trước áp lực chuyển đổi sang hệ sinh thái DLT, nơi mà các chỉ số về công nghệ và tốc độ số hóa thường được dùng làm thước đo chính cho sự phát triển. Tuy nhiên, thực tế tại Việt Nam cho thấy một khoảng trống nghiên cứu lớn khi các khung tiêu chí quốc tế (UNE 178501) thường mặc định một hạ tầng số sẵn có và chưa xem xét đầy đủ sự đánh đổi nguồn lực tại các điểm đến di sản có kinh phí hạn chế. Bằng việc ứng dụng phương pháp phân tích đa tiêu chí mờ (FAHP) của T.Y. Hsieh và cs (2004) [23] với sự tham gia của 15 chuyên gia dày dặn kinh nghiệm, nghiên cứu đã giải quyết bài toán định lượng thứ tự ưu tiên các nhân tố phát triển tại Quảng Ninh. Kết quả thực nghiệm tạo ra sự khác biệt so với các mô hình quốc tế khi xác định Tài nguyên (TR) và Hạ tầng tiếp cận (AC) là những trụ cột quan trọng nhất, vượt trên cả công nghệ (ICT) và quản trị (SG). Điều này phản ánh bối cảnh đặc thù của một điểm đến di sản: công nghệ chỉ đóng vai trò là công cụ hỗ trợ trải nghiệm và bảo tồn giá trị cốt lõi thay vì thay thế chúng. Về mặt chiến lược, nghiên cứu đề xuất Quảng Ninh cần tránh đầu tư dàn trải, thay vào đó nên tập trung ngân sách vào việc “thông minh hóa” hạ tầng kết nối và tài nguyên du lịch để tối ưu hóa nguồn lực hữu hạn, nâng cao năng lực cạnh tranh bền vững trên bản đồ du lịch quốc tế. Từ kết quả xếp hạng trọng số, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý như sau:

Thứ nhất, ưu tiên số hóa và bảo tồn tài nguyên: Quảng Ninh cần đẩy mạnh việc xây dựng bản đồ số hóa cho các tài nguyên di sản. Nội dung đầu tư không nên chỉ dừng lại ở mã QR, tỉnh cần đầu tư vào hệ thống giám sát môi trường thông minh dựa trên Internet vạn vật (IoT) để bảo vệ tính nguyên vẹn của tài nguyên trong điều kiện đón hơn 21 triệu lượt khách mỗi năm [8].

Thứ hai, đồng bộ hóa hạ tầng vật lý và hạ tầng số: Cần xóa bỏ khoảng cách giữa giao thông truyền thống và trải nghiệm số. Hàm ý này gợi ý rằng chính quyền cần thúc đẩy các mô hình hợp tác công - tư để phủ sóng 5G xuyên suốt các tuyến tàu trên Vịnh

và các cung đường cao tốc, đảm bảo du khách luôn được kết nối và tiếp cận thông tin thời gian thực.

Thứ ba, xây dựng cơ chế quản trị hệ sinh thái mở: Chính quyền tỉnh nên đóng vai trò là người điều phối hơn là người kiểm soát. Tỉnh cũng cần mở cổng dữ liệu du lịch để các doanh nghiệp lữ hành có thể cùng khai thác, từ đó tạo ra các ứng dụng cá nhân hóa, giảm áp lực quản lý trực tiếp cho bộ máy nhà nước.

Thứ tư, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ nhân lực số: Dù xếp hạng sau cùng về trọng số ưu tiên, nhưng đây là yếu tố then chốt cho sự bền vững. Tỉnh cần có chính sách đào tạo lại cho cộng đồng địa phương và đội ngũ hướng dẫn viên, giúp họ chủ động, tự tin tiếp cận nền kinh tế chia sẻ và môi trường dịch vụ số hóa hoàn toàn của năm 2026 và những năm tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] D. Wang, X.R. Li, Y. Li (2013), “China's smart tourism destination initiative: A taste of the service-dominant logic”, *Journal of Destination Marketing & Management*, **2(2)**, pp.59-61, DOI: 10.1016/j.jdmm.2013.05.004.
- [2] N. Fabry, C. Blanchet (2019), “Monaco's struggle to become a smart destination”, *International Journal of Tourism Cities*, **5(4)**, pp.672-684, DOI: 10.1108/IJTC-02-2019-0034.
- [3] A. Milman, A. Pizam (1995), “The role of awareness and familiarity with a destination: The central Florida case”, *Journal of Travel Research*, **33(3)**, pp.21-27, DOI: 10.1177/004728759503300304.
- [4] L. Jago, L. Chalip, G. Brown, et al. (2003), “Building events into destination branding: Insights from experts”, *Event Management*, **8(1)**, pp.3-14, DOI: 10.3727/152599503108751658.
- [5] R. Makadok, J.B. Barney (2001), “Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence”, *Management Science*, **47(12)**, pp.1621-1638, DOI: 10.1287/mnsc.47.12.1621.10245.
- [6] G.D. Chiappa, R. Baggio (2015), “Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure”, *Journal of Destination Marketing & Management*, **4(3)**, pp.145-150, DOI: 10.1016/j.jdmm.2015.02.001.
- [7] D. Buhalis, A. Amaranggana (2014), “Smart tourism destinations enhancing the tourism experience through personalised services”, in *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer International Publishing, Cham, pp.377-389.

[8] Quang Ninh Provincial People's Committee (2025), *Report on Tourism Development in 2025 and Directions and Tasks for 2026*, Quang Ninh Provincial Electronic Information Portal.

[9] A.L.D. Avila (2015), "Smart destinations: XXI century tourism", in *ENTER2015 Conference on Information and Communication Technologies in Tourism*, Lugano, Switzerland, pp.4-6.

[10] AENOR (2015), *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos (ISO 9001:2015)*, <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>, accessed 20 March 2026.

[11] U. Gretzel, M. Sigala, Z. Xiang, et al. (2015), "Smart tourism: Foundations and developments", *Electronic Markets*, **25**, pp.179-188, DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8.

[12] P. Beritelli, T. Bieger, C. Laesser (2007), "Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management", *Journal of Travel Research*, **46(1)**, pp.96-107, DOI:10.1177/0047287507302385.

[13] H. Pechlaner, M. Volgger, M. Herntrei (2012), "Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance", *Anatolia*, **23(2)**, pp.151-168, DOI: 10.1080/13032917.2011.652137.

[14] L. Errichiello, R. Micera (2017), "Special issue of European journal of tourism research "smart tourism destinations: Advancing theory and practice"", *European Journal of Tourism Research*, **17**, pp.5-6, DOI:10.54055/ejtr.v17i.290.

[15] B. Wernerfelt (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, **5(2)**, pp.171-180, DOI: 10.1002/smj.4250050207.

[16] J. Barney (1991), "Special theory forum the resource-based model of the firm: Origins, implications, and prospects", *Journal of Management*, **17(1)**, pp.97-98.

[17] R.M. Grant (2002), "The knowledge-based view of the firm", *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, **17(2)**, pp.133-148.

[18] D.Z. Jovicic (2019), "From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination", *Current Issues in Tourism*, **22(3)**, pp.276-282, DOI: 10.1080/13683500.2017.1313203.

[19] B. Gray (1991), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass, San Francisco, 358pp.

[20] B. Bramwell, B. Lane, C. Cooper, et al. (2000), "Collaboration and partnerships in tourism planning", in *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Multilingual Matters & Channel View Publications, pp.1-19, DOI: 10.2307/jj.27195484.

[21] R.E. Freeman (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman Series in Business and Public Policy), Harpercollins College Div, 275pp.

[22] E.T. Sautter, B. Leisen (1999), “Managing stakeholders a tourism planning model”, *Annals of Tourism Research*, **26(2)**, pp.312-328, DOI: 10.1016/S0160-7383(98)00097-8.

[23] T.Y. Hsieh, S.T. Lu, G.H. Tzeng (2004), “Fuzzy MCDM approach for planning and selecting the best alliance candidates”, *Information Sciences*, **163(4)**, pp.281-294, DOI: 10.1016/j.ins.2003.06.001.

[24] T.L. Saaty (1980), *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation* (Decision Making Series), McGraw-Hill, New York, 287pp.