

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

PHAN THỊ HỒNG GIANG

LIÊN KẾT TRONG PHÁT TRIỂN DU LỊCH
TỈNH PHÚ THỌ

LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

Hà Nội – 2026

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

PHAN THỊ HỒNG GIANG

LIÊN KẾT TRONG PHÁT TRIỂN DU LỊCH
TỈNH PHÚ THỌ

Chuyên ngành: Du lịch

Mã số: 9810101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. Nguyễn Phạm Hùng

XÁC NHẬN NCS ĐÃ CHỈNH SỬA THEO QUYẾT NGHỊ
CỦA HỘI ĐỒNG ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN

Chủ tịch hội đồng

Người hướng dẫn khoa học

PGS.TS. Phạm Hồng Long

PGS.TS. Nguyễn Phạm Hùng

Hà Nội - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận án tiến sĩ với đề tài “*Liên kết trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ*” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nghiên cứu, các dẫn chứng và trích dẫn trong luận án đều được tôi thu thập, phân tích, trình bày trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và tuân thủ các quy định về đạo đức nghiên cứu khoa học.

Luận án không sao chép, sử dụng bất kỳ phần nội dung nào từ các công trình nghiên cứu khác mà không trích dẫn đầy đủ. Các kết luận khoa học trong luận án chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào trước đây dưới danh nghĩa của người khác.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính chính xác và trung thực của toàn bộ nội dung luận án này trước Hội đồng chấm luận án và các cơ quan chức năng có thẩm quyền.

Nghiên cứu sinh

Phan Thị Hồng Giang

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Trường Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn - Đại học Quốc gia Hà Nội, nơi đã tạo điều kiện thuận lợi về học thuật, cơ sở vật chất và môi trường nghiên cứu để tôi thực hiện và hoàn thành luận án tiến sĩ này. Tôi chân thành cảm ơn các thầy cô tại Khoa Du lịch học đã tận tình giảng dạy, định hướng chuyên môn và hỗ trợ tôi trong học tập, nghiên cứu.

Tôi xin gửi lời tri ân sâu sắc đến PGS.TS Nguyễn Phạm Hùng - giảng viên hướng dẫn khoa học, người đã luôn tận tâm, kiên nhẫn đồng hành, định hướng chuyên môn và truyền cảm hứng học thuật cho tôi trong suốt quá trình thực hiện luận án. Những góp ý sâu sắc và sự hỗ trợ quý báu của thầy là nền tảng quan trọng giúp tôi hoàn thiện công trình nghiên cứu này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các nhà khoa học, chuyên gia, cán bộ quản lý, doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Phú Thọ đã tham gia phỏng vấn, khảo sát và cung cấp thông tin thực tiễn quý giá cho nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn đến Trường Đại học Hùng Vương - Nơi tôi công tác; gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã luôn bên cạnh, động viên và hỗ trợ tôi trong suốt hành trình nghiên cứu và hoàn thiện luận án.

Nghiên cứu sinh

Phan Thị Hồng Giang

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU 6

MỞ ĐẦU 9

1. Lý do chọn đề tài 9

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 12

a. Mục đích nghiên cứu 12

b. Nhiệm vụ nghiên cứu 12

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 12

a. Đối tượng nghiên cứu 12

b. Phạm vi nghiên cứu 13

4. Giới thiệu các phương pháp nghiên cứu 14

5. Đóng góp của nghiên cứu 15

6. Cấu trúc luận án 16

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LIÊN KẾT TRONG PHÁT TRIỂN DU LỊCH 17

1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan 17

1.1.1. Thông tin chung các nghiên cứu về liên kết trong phát triển du lịch 17

1.1.2. Nội dung của các nghiên cứu 20

1.1.3. Khoảng trống nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu 30

1.2. Cơ sở lý luận 33

1.2.1. Một số khái niệm cơ bản 33

1.2.2. Chủ thể liên kết 37

1.2.3. Nội dung liên kết giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh 42

1.2.4. Hình thức liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh 44

1.2.5. Đặc điểm liên kết du lịch nội tỉnh 49

1.3. Lý thuyết nền tảng của nghiên cứu 51

1.3.1. Lý thuyết chính 51

1.3.2. Các lý thuyết bổ trợ.....	55
1.3.3. Sự tích hợp và vai trò bổ trợ giữa các lý thuyết trong khung nghiên cứu	59
1.4. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch	62
1.5. Cơ sở lý luận về yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp	65
1.5.1. Yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	65
1.5.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	66
1.5.3. Vai trò của đặc điểm doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả liên kết	68
1.5.4. Kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp	69
1.6. Tổng hợp cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu đề xuất	70
1.6.1. Tác động của các yếu tố độc lập	71
1.6.2. Sự khác biệt của đặc điểm doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp	72
Tiểu kết chương 1	76
CHƯƠNG 2. ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU...	77
2.1. Địa bàn nghiên cứu	77
2.1.1. Vị trí địa lý và điều kiện phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ	77
2.1.2. Tình hình phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ	78
2.2. Cách tiếp cận và quy trình nghiên cứu.....	80
2.2.1. Cách tiếp cận và quan điểm nghiên cứu.....	80
2.2.2. Quy trình nghiên cứu	83
2.3. Phương pháp nghiên cứu	84
2.3.1. Nghiên cứu định tính.....	84
2.3.2. Nghiên cứu định lượng	90
2.4. Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu.....	105
Tiểu kết chương 2	107
CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	108
3.1. Chủ thể, hình thức và nội dung liên kết du lịch nội tỉnh tại Phú Thọ	108
3.1.1. Chủ thể liên kết trong phát triển du lịch	108

3.1.2. Hình thức liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong phát triển du lịch tại Phú Thọ.....	116
3.1.3. Nội dung liên kết giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh.....	119
3.2. Cấu trúc mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan tại Phú Thọ.....	132
3.2.1. Quy mô và thành phần mạng lưới phân tích	133
3.2.2. Mức độ gắn kết và khả năng liên thông của mạng lưới	134
3.2.3. Cấu trúc liên kết giữa các nhóm chủ thể	140
3.2.4. Vị thế trung tâm của các nhóm và tác nhân	144
3.2.5. Phân tầng lõi - ngoại vi và cấu trúc cộng đồng.....	148
3.2.6. Vai trò trung gian và mức độ phụ thuộc cấu trúc của mạng lưới	151
3.2.7. Khái quát đặc trưng cấu trúc mạng lưới liên kết du lịch của doanh nghiệp và các bên liên quan nội tỉnh Phú Thọ.....	159
3.3. Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.....	161
3.3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu	161
3.3.2. Đánh giá mô hình đo lường.....	164
3.3.3. Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM	171
3.3.4. Kết quả kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.....	176
3.4. Đối chiếu kết quả SNA và PLS-SEM trong giải thích kết quả liên kết của doanh nghiệp.....	189
Tiểu kết chương 3	191
CHƯƠNG 4. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU, HÀM Ý CHÍNH SÁCH VÀ QUẢN TRỊ	193
4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu của luận án	193
4.1.1. Nội dung, hình thức liên kết trong liên kết phát triển du lịch nội tỉnh	193
4.1.2. Mạng lưới liên kết của doanh nghiệp với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh.....	196

4.1.3. Yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.....	198
4.1.4. Vai trò bối cảnh của cấu trúc mạng trong hình thành kết quả liên kết.....	200
4.2. Đóng góp của nghiên cứu và khung nghiên cứu liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh.....	203
4.2.1. Đóng góp về mặt khái niệm	203
4.2.2. Đóng góp về mô hình nghiên cứu	204
4.2.3. Đóng góp về phương pháp nghiên cứu.....	204
4.2.4. Đóng góp đối với bối cảnh nghiên cứu Việt Nam	205
4.2.5. Khung nghiên cứu liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh	206
4.3. Hàm ý chính sách	208
4.3.1. Hoàn thiện thiết chế điều phối liên kết du lịch nội tỉnh	209
4.3.2. Định hướng phát triển không gian du lịch theo cụm liên kết chức năng.....	212
4.3.3. Hoàn thiện khung chính sách cho liên kết phát triển sản phẩm và xúc tiến du lịch	214
4.3.4. Đầu tư hạ tầng và thúc đẩy liên kết công - tư theo hướng bền vững.....	217
4.4. Một số hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp du lịch.....	219
4.4.1. Hàm ý về nhận thức quản trị.....	219
4.4.2. Hàm ý về năng lực quản trị nội tại và khả năng duy trì liên kết	219
4.4.3. Hàm ý về chiến lược liên kết và thiết kế cấu trúc quan hệ hợp tác	222
4.4.4. Hàm ý về vị thế doanh nghiệp trong mạng lưới và năng lực tự chủ.....	223
4.4.5. Hàm ý về khả năng thích ứng bối cảnh.....	224
Tiểu kết chương 4	226
KẾT LUẬN.....	228
1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu chính	228
2. Hạn chế của nghiên cứu	230
3. Hướng nghiên cứu trong tương lai	231
DANH MỤC CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN LUẬN ÁN	232
TÀI LIỆU THAM KHẢO	233
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BĐKH	Biến đổi khí hậu
DL	Du lịch
GTVT	Giao thông vận tải
HĐND	Hội đồng nhân dân
KHĐT	Kế hoạch đầu tư
MLDL	Mạng lưới du lịch
UBND	Ủy ban nhân dân
VH-TT&DL	Văn hóa - Thể thao & Du lịch
PPP	Liên kết công - tư (Public-Private Partnership)
NLCT	Năng lực cạnh tranh

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Phân bổ mẫu khảo sát phục vụ phân tích mạng lưới du lịch nội tỉnh Phú Thọ.....	92
Bảng 2.2. Phân bổ mẫu khảo sát yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.....	94
Bảng 2.3. Mức độ liên kết của các chủ thể trong phát triển du lịch nội tỉnh	97
Bảng 3.1. Đánh giá vai trò của chính quyền địa phương trong thực hiện liên kết phát triển du lịch Phú Thọ.....	111
Bảng 3.2. Đánh giá hoạt động của doanh nghiệp du lịch trong thực hiện liên kết trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ	112
Bảng 3.3. Kết quả phân tích chủ đề về nội dung liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan.....	120
Bảng 3.4. Thống kê số lượng chủ thể được khảo sát trong phân tích mạng lưới liên kết của doanh nghiệp với các bên liên quan tại Phú Thọ	133
Bảng 3.5. Các chỉ số phản ánh mức độ gắn kết và liên thông của mạng lưới liên kết của doanh nghiệp với các bên liên quan tỉnh Phú Thọ	135
Bảng 3.6. Phân bố liên kết đi – đến và khả năng tiếp cận của các nhóm chủ thể	140
Bảng 3.7. Độ trung tâm cận kề và trung gian theo nhóm chủ thể.....	144
Bảng 3.8. Phân tầng lõi theo nhóm chủ thể.....	148
Bảng 3.9. Lỗ hổng cấu trúc và vai trò trung gian theo nhóm chủ thể.....	153
Bảng 3.10. Vị thế trung gian và mức độ phụ thuộc cấu trúc đối với một số tác nhân trọng yếu.....	158
Bảng 3.11. Đặc điểm mẫu nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp	162
Bảng 3.12. Chất lượng biến quan sát, độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo...	165
Bảng 3.13. Kiểm định mối quan hệ nguyên nhân của các biến bậc 1 và bậc 2 ...	168
Kết quả kiểm định tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc	172
Bảng 3.14. Kết quả kiểm định tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc trong mô hình.....	172
Bảng 3.15. Mức độ giải thích các biến độc lập trong mô hình	175

Bảng 3.16. Kiểm định sự khác biệt theo loại hình doanh nghiệp (doanh nghiệp lữ hành so với các doanh nghiệp khác)	177
Bảng 3.17. Kiểm định sự khác biệt theo khu vực hoạt động (khu vực trung tâm - thành phố Việt Trì so với các huyện/thị khác).....	179
Bảng 3.18. Kiểm định sự khác biệt theo quy mô doanh nghiệp (quy mô doanh nghiệp siêu nhỏ/nhỏ so với quy mô doanh nghiệp vừa).....	180
Bảng 3.19. Kiểm định sự khác biệt theo số năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực du lịch (kinh nghiệm trên 3 năm và kinh nghiệm dưới 3 năm hoạt động)....	181
Bảng 3.20. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu	182

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1. Số lượng nghiên cứu theo năm xuất bản.....	18
Hình 1.2. Số lượng nghiên cứu theo đơn vị xuất bản	19
Hình 1.3. Địa bàn nghiên cứu về liên kết trong du lịch	19
Hình 1.4. Mô hình cơ cấu tổ chức liên kết phát triển du lịch vùng Trung du và miền núi phía Bắc và Sơ đồ liên kết giữa các chủ thể trong liên kết vùng phát triển du lịch.....	23
Hình 1.5. Nội dung liên kết phát triển du lịch.....	24
Hình 1.6. Diễn giải vai trò của các lý thuyết trong nghiên cứu liên kết du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.....	60
Hình 1.7. Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến liên kết phát triển du lịch.....	63
Hình 1.8. Mô hình nghiên cứu phát triển du lịch của tỉnh Phú Thọ	63
Hình 1.9. Mô hình nghiên cứu liên kết khu vực trong phát triển du lịch.....	64
Hình 1.10. Mô hình nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của	75
doanh nghiệp	75
Hình 2.1. Quy trình nghiên cứu	84
Hình 3.1. Sơ đồ cấu trúc mạng lưới liên kết du lịch của doanh nghiệp và các bên liên quan nội tỉnh Phú Thọ	139
Hình 3.2. Kết quả PLS Algorithm mô hình đo lường	170
Hình 3.3. Mô hình cấu trúc trên Smart PLS 4.0.....	174
Hình 3.4. Kết luận về mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp	188
Hình 4.1. Đề xuất mô hình tổ chức bộ máy Ban điều phối liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ	211

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Du lịch là ngành kinh tế tổng hợp, trong đó sản phẩm du lịch và năng lực cạnh tranh của điểm đến được hình thành từ sự phối hợp giữa nhiều chủ thể như doanh nghiệp lữ hành, lưu trú, vận chuyển, điểm du lịch, cộng đồng, cơ quan quản lý và các tổ chức hỗ trợ (Telfer, 2014; Scheyvens, 2018). Vì vậy, liên kết không chỉ giúp khai thác và bổ sung nguồn lực mà còn tạo cơ chế phối hợp dịch vụ, kết nối thị trường và hình thành giá trị chung cho điểm đến (Dredge, 2006; Baggio et al., 2010; Ritchie & Crouch, 2010). Yêu cầu này càng có ý nghĩa trong phát triển bền vững khi quan hệ đối tác được xác định là một trong những nền tảng thực hiện Chương trình Nghị sự 2030 (United Nations, 2023). Tại Việt Nam, tăng cường liên kết cũng được xác định là một định hướng quan trọng trong phát triển du lịch (Ban Chấp hành Trung ương, 2017).

Các nghiên cứu tại Việt Nam đã tiếp cận liên kết du lịch trên nhiều phương diện như liên kết vùng, liên kết sản phẩm, xúc tiến, nguồn nhân lực, liên kết công – tư và chuỗi giá trị (Phạm Trung Lương, 2014; Trần Hữu Sơn, 2016; Hoàng Văn Hoa, 2019a; Trần Xuân Quang, 2020). Tuy nhiên, phần lớn liên kết tập trung vào phạm vi liên tỉnh, liên vùng hoặc quốc gia, trong khi liên kết nội tỉnh giữa các địa bàn, điểm đến và chủ thể trong cùng một không gian quản trị cấp tỉnh chưa được nghiên cứu tương xứng. Liên kết nội tỉnh không đơn thuần là sự thu hẹp của liên kết vùng, bởi các chủ thể cùng chịu tác động của một thể chế chính sách, quy hoạch và định hướng phát triển chung nhưng khác nhau về tài nguyên, chức năng, nguồn lực, vị trí và mức độ tham gia thị trường (Hoàng Văn Hoa, 2019a). Do đó, vấn đề cần làm rõ không chỉ là sự tồn tại của các quan hệ liên kết mà còn là cấu trúc mạng lưới, vai trò của các chủ thể và các yếu tố quyết định kết quả liên kết.

Ở cấp độ liên kết nội tỉnh, doanh nghiệp du lịch là chủ thể trực tiếp kết nối nguồn khách, dịch vụ, tài nguyên và thị trường. Do đặc trưng tổng hợp của sản phẩm du lịch, một doanh nghiệp khó tự kiểm soát đầy đủ các nguồn lực cần thiết và phải thiết lập quan hệ với các chủ thể khác để bổ sung nguồn lực, phối hợp dịch vụ và mở rộng cơ hội thị trường (Pfeffer & Salancik, 2015; Porter, 1985). Tuy nhiên, sự tham gia mạng

lưới không tự động mang lại kết quả như nhau cho mọi doanh nghiệp; kết quả liên kết còn phụ thuộc vào năng lực và nguồn lực nội tại, điều kiện môi trường bên ngoài, khả năng duy trì quan hệ cũng như vị trí của doanh nghiệp trong mạng lưới. Các nghiên cứu mạng lưới du lịch vì vậy nhấn mạnh rằng hiệu quả phát triển điểm đến không chỉ phụ thuộc vào sự hiện diện của các chủ thể mà còn vào cách thức và mức độ họ được kết nối (Pavlovich, 2003; Baggio et al., 2010; Timur & Getz, 2008).

Về phương pháp nghiên cứu liên kết du lịch, phân tích mạng lưới xã hội (SNA) cho phép nhận diện cấu trúc quan hệ, mức độ kết nối, vị trí trung tâm, vai trò trung gian và sự phân mảnh của mạng lưới (Baggio et al., 2010). Mặc dù một số nghiên cứu tại Việt Nam đã bước đầu vận dụng tiếp cận mạng lưới trong du lịch (Nguyễn Thị Bích Thủy et al., 2018; Lê Đức Trọng & Nguyễn Văn Phát, 2022; Nguyễn Văn Hậu, 2024), việc sử dụng SNA để phân tích có hệ thống mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong phạm vi một tỉnh còn hạn chế. Đặc biệt, sự kết hợp giữa phân tích cấu trúc mạng lưới với kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp chưa được quan tâm đầy đủ. Đây là khoảng trống mà luận án hướng tới thông qua kết hợp giữa phương pháp SNA và PLS-SEM, qua đó xem xét đồng thời ở cấu trúc mạng lưới liên kết và yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết.

Phú Thọ có thể được xem là một trường hợp phù hợp để nghiên cứu liên kết du lịch nội tỉnh dưới góc độ quản trị điểm đến và mạng lưới các chủ thể bởi địa phương này thể hiện khá rõ đặc điểm của một không gian du lịch cấp tỉnh. Thứ nhất, tài nguyên và sản phẩm du lịch của tỉnh tương đối đa dạng nhưng phân bố trên nhiều không gian chức năng, từ văn hóa - lịch sử, lễ hội - tín ngưỡng đến sinh thái - nghỉ dưỡng, làng nghề và văn hóa cộng đồng. Trong bối cảnh đó, không một điểm đến hay một doanh nghiệp đơn lẻ nào có thể tạo lập năng lực cạnh tranh cho toàn tỉnh; giá trị của điểm đến chỉ được hình thành thông qua sự phối hợp giữa các chủ thể và sự kết nối giữa các tài nguyên. Vì vậy, đối với Phú Thọ, liên kết không chỉ là hoạt động hỗ trợ mà là điều kiện quyết định để hình thành sản phẩm du lịch cấp tỉnh. Thứ hai, việc lựa chọn phạm vi nghiên cứu trong một đơn vị hành chính cấp tỉnh giúp bảo đảm tính nhất quán của không gian quản trị. Các chủ thể trong nghiên cứu cùng chịu sự điều phối của một hệ thống thể chế, quy hoạch và chính sách phát triển du lịch thống nhất, nhờ đó sự khác

biệt về kết quả liên kết giữa các doanh nghiệp có thể được xem xét chủ yếu từ góc độ cấu trúc mạng lưới, vị trí của các chủ thể và cơ chế phối hợp, thay vì bị chi phối bởi sự khác biệt về môi trường thể chế giữa các địa phương. Điều này phù hợp với mục tiêu của luận án là phân tích cơ chế liên kết trong phạm vi một điểm đến cấp tỉnh, chứ không phải nghiên cứu chuỗi cung ứng hay mạng lưới liên vùng. Thứ ba, Phú Thọ hội tụ tương đối đầy đủ các nhóm chủ thể tham gia phát triển du lịch, bao gồm cơ quan quản lý nhà nước, chính quyền địa phương, doanh nghiệp lữ hành, cơ sở lưu trú, điểm du lịch, cộng đồng, hiệp hội và các tổ chức hỗ trợ. Đây là điều kiện phù hợp để nhận diện cấu trúc mạng lưới, vị trí và vai trò của từng nhóm chủ thể, cơ chế tương tác giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong hệ thống du lịch nội tỉnh. Thứ tư, Phú Thọ phản ánh giai đoạn chuyển tiếp của mạng lưới liên kết du lịch, khi các quan hệ phối hợp đã được hình thành nhưng mức độ kết nối chưa đồng đều, liên kết thị trường chưa thực sự chặt chẽ và vai trò điều phối của khu vực công còn đáng kể. Trong khi quy mô khách và doanh thu du lịch ngày càng gia tăng: Trong 6 tháng đầu năm 2025, tỉnh đón khoảng 6.753 nghìn lượt khách, tổng doanh thu du lịch ước đạt 3.620 tỷ đồng (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch tỉnh Phú Thọ, 2025). Tuy nhiên, tăng trưởng về quy mô chưa đủ để khẳng định năng lực liên kết nội tỉnh đã được hình thành vững chắc. Các hạn chế về sản phẩm có sức cạnh tranh, thời gian lưu trú, mức chi tiêu của du khách và khả năng lan tỏa dòng khách cho thấy tăng trưởng về quy mô chưa đồng nghĩa với hiệu quả liên kết. Trạng thái này cho phép nghiên cứu nhận diện rõ hơn cách mạng lưới được hình thành, vận hành và những điểm nghẽn trong chuyển hóa quan hệ hợp tác thành kết quả cho doanh nghiệp và điểm đến.

Như vậy, Phú Thọ được lựa chọn dựa trên đặc điểm của tỉnh phù hợp trực tiếp với vấn đề và câu hỏi nghiên cứu của luận án: Một không gian quản trị thống nhất nhưng tài nguyên du lịch phân tán; có tương đối đầy đủ các nhóm chủ thể; mạng lưới liên kết đã hình thành nhưng còn trong quá trình hoàn thiện. Trên cơ sở đó, nghiên cứu “Liên kết trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ” được thực hiện nhằm góp phần làm rõ cơ sở khoa học về liên kết du lịch nội tỉnh, đồng thời bổ sung luận cứ thực tiễn cho việc nâng cao kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch địa phương. Kết quả nghiên cứu vừa cung cấp luận cứ cho quản trị và tăng cường liên

kết du lịch tại Phú Thọ, vừa có giá trị tham chiếu đối với các địa phương có bối cảnh tương đồng.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

a. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của luận án là làm rõ cơ sở lý luận, thực tiễn và cơ chế vận hành của liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh, lấy doanh nghiệp làm chủ thể trung tâm trong mạng lưới quan hệ với các bên liên quan tại Phú Thọ; từ đó đề xuất hàm ý chính sách và quản trị nhằm nâng cao kết quả liên kết của doanh nghiệp, góp phần phát triển du lịch địa phương hiệu quả và bền vững.

b. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu trên, luận án tập trung thực hiện các nhiệm vụ sau:

Một là, hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh, bao gồm khái niệm, chủ thể, nội dung, hình thức liên kết; đồng thời xác lập khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu phù hợp với cách tiếp cận doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

Hai là, phân tích thực trạng chủ thể, nội dung và hình thức liên kết trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ; trên cơ sở đó nhận diện đặc điểm cấu trúc mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan trong phạm vi nội tỉnh.

Ba là, xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp, trong đó tập trung vào tác động của nhóm yếu tố bên trong doanh nghiệp và nhóm yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.

Bốn là, kết hợp kết quả phân tích mạng lưới xã hội và kết quả kiểm định mô hình PLS-SEM nhằm thảo luận cơ chế hình thành kết quả liên kết của doanh nghiệp trong bối cảnh mạng lưới du lịch nội tỉnh Phú Thọ; từ đó đề xuất một số hàm ý chính sách và hàm ý quản trị phù hợp với kết quả nghiên cứu

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh tại Phú Thọ, trong đó trọng tâm là

quan hệ liên kết giữa doanh nghiệp du lịch với các bên liên quan trong mạng lưới du lịch địa phương

b. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung:

+ Chủ thể liên kết: Luận án tiếp cận liên kết du lịch nội tỉnh từ phía cung, lấy doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch làm chủ thể trọng tâm trong quan hệ với các bên liên quan tại Phú Thọ. Các bên liên quan gồm cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương; đơn vị quản lý điểm đến; hiệp hội du lịch; cơ sở đào tạo; làng nghề, hợp tác xã/đại diện cộng đồng và các chủ thể cung ứng, hỗ trợ khác. Khách du lịch không phải đơn vị phân tích mà được xem xét thông qua nhu cầu thị trường; cộng đồng địa phương được tiếp cận chủ yếu qua các chủ thể trực tiếp tham gia cung ứng sản phẩm, dịch vụ du lịch.

+ Luận án tập trung vào các hoạt động mà doanh nghiệp trực tiếp tham gia với các bên liên quan trong mạng lưới du lịch nội tỉnh, gồm: trao đổi và chia sẻ thông tin; xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch; xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường; chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo; và giải quyết các vấn đề phát sinh trong phục vụ khách và nâng cao chất lượng dịch vụ. Năm nội dung này được sử dụng để nhận diện và phân tích thực trạng vận hành liên kết.

+ Phạm vi đo lường: Trọng tâm đo lường là kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh ở cấp doanh nghiệp. Luận án kiểm định tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết; đồng thời sử dụng SNA để nhận diện bối cảnh cấu trúc mạng lưới mà các quan hệ liên kết diễn ra. Theo đó, năm nội dung liên kết phản ánh lĩnh vực vận hành, SNA phản ánh cấu trúc quan hệ, còn PLS-SEM kiểm định các yếu tố hình thành kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp.

- Về thời gian

Hoạt động liên kết phát triển du lịch của Phú Thọ được đặt trong bối cảnh tỉnh đã tham gia một số chương trình hợp tác du lịch liên vùng, tiêu biểu như Chương trình hợp tác phát triển du lịch 8 tỉnh Tây Bắc mở rộng và các hoạt động hợp tác với Thành phố Hồ Chí Minh, 8 tỉnh Tây Bắc mở rộng từ năm 2020. Tuy nhiên, các chương

trình này chủ yếu thuộc phạm vi liên kết vùng và liên kết liên tỉnh; trong khi đó, liên kết du lịch nội tỉnh tại Phú Thọ còn thiếu nghiên cứu hệ thống về cơ chế phối hợp, cấu trúc mạng lưới và kết quả liên kết của doanh nghiệp.

Trên cơ sở đó, luận án tập trung phân tích giai đoạn 2020 - 2024, thời kỳ Phú Thọ phục hồi và phát triển du lịch sau đại dịch COVID-19, đồng thời tăng cường các hoạt động liên kết phát triển du lịch. Dữ liệu thứ cấp được thu thập, cập nhật chủ yếu trong giai đoạn 2020 - 2024; một số thông tin năm 2025 được sử dụng nhằm bổ sung bối cảnh phát triển. Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 10/2024 đến hết tháng 06/2025.

- Về không gian

Mặc dù hoạt động du lịch có tính mở và nhiều doanh nghiệp tham gia các chương trình du lịch liên tỉnh hoặc liên vùng, luận án không tiếp cận theo chuỗi cung ứng hay dòng dịch chuyển của khách du lịch mà tiếp cận theo mạng lưới liên kết của các tác nhân phục vụ phát triển du lịch trên địa bàn tỉnh Phú Thọ. Do đó, ranh giới nghiên cứu được xác định theo không gian quản trị của điểm đến, bao gồm các cơ quan quản lý, doanh nghiệp, điểm đến và các tổ chức hoạt động trong phạm vi tỉnh, nhằm phân tích cấu trúc liên kết và đề xuất hàm ý tăng cường liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh. Do đó luận án được nghiên cứu, khảo sát trên địa bàn tỉnh Phú Thọ theo địa giới hành chính trước ngày 01/7/2025, bao gồm 13 đơn vị cấp huyện, thành phố và thị xã. Việc xác định phạm vi này nhằm bảo đảm tính nhất quán với thời điểm thu thập dữ liệu sơ cấp và hệ thống số liệu thứ cấp được sử dụng trong luận án.

4. Giới thiệu các phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp theo hướng giải thích, kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng nhằm làm rõ liên kết du lịch nội tỉnh từ cả phương diện bối cảnh, cấu trúc quan hệ và cơ chế tác động đến kết quả liên kết của doanh nghiệp.

Nghiên cứu định tính được sử dụng để tổng hợp tài liệu, phân tích văn bản chính sách, nhận diện bối cảnh liên kết du lịch Phú Thọ, đồng thời hỗ trợ hiệu chỉnh thang đo và diễn giải kết quả nghiên cứu. Cách tiếp cận này giúp luận án làm rõ đặc điểm của liên

kết du lịch nội tỉnh, các nhóm chủ thể tham gia, nội dung liên kết, hình thức liên kết và những vấn đề thực tiễn đặt ra trong quá trình vận hành liên kết tại địa phương.

Nghiên cứu định lượng được triển khai thông qua khảo sát bằng bảng hỏi và sử dụng hai kỹ thuật phân tích chính. Thứ nhất, phân tích mạng lưới xã hội được sử dụng nhằm nhận diện cấu trúc liên kết giữa doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh Phú Thọ. Phương pháp này cho phép làm rõ mức độ kết nối, tính trung tâm, vai trò trung gian, mức độ phân mảnh và vị trí của các nhóm chủ thể trong mạng lưới. Thứ hai, PLS-SEM được sử dụng để kiểm định tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.

Trong thiết kế nghiên cứu của luận án, SNA và PLS-SEM không được sử dụng như hai hướng phân tích tách rời. SNA giúp nhận diện bối cảnh cấu trúc của mạng lưới liên kết, trong khi PLS-SEM giúp kiểm định cơ chế tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp. Các chỉ số SNA không được đưa vào mô hình SEM như biến độc lập trực tiếp, mà được sử dụng để hỗ trợ cho việc diễn giải kết quả kiểm định mô hình. Cách tiếp cận này phù hợp với mục tiêu của luận án là vừa mô tả cấu trúc mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh, vừa giải thích các điều kiện ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới đó.

Các bước thu thập, xử lý dữ liệu, lựa chọn mẫu, xây dựng thang đo và quy trình phân tích được trình bày cụ thể trong Chương 2 của luận án.

5. Đóng góp của nghiên cứu

Về lý thuyết, luận án góp phần làm rõ hơn cách tiếp cận liên kết du lịch nội tỉnh từ cấp độ doanh nghiệp trong mạng lưới. Thay vì chỉ xem liên kết như một hoạt động phối hợp chính sách, kết nối tuyến điểm hoặc một nội dung quản trị điểm đến, luận án tiếp cận liên kết như một hệ thống quan hệ giữa các chủ thể phía cung trong phạm vi một tỉnh. Trong hệ thống đó, kết quả liên kết được phân tích ở cấp doanh nghiệp tham gia mạng lưới, qua đó giúp phân biệt kết quả liên kết của doanh nghiệp với kết quả phát triển du lịch chung của địa phương.

Về phương pháp, luận án kết hợp phân tích mạng lưới xã hội và PLS-SEM theo hướng hỗ trợ diễn giải. Phân tích mạng lưới xã hội được sử dụng để nhận diện cấu

trúc quan hệ, mức độ kết nối, tính trung tâm, vai trò trung gian và mức độ phân mảnh của mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh. PLS-SEM được sử dụng để kiểm định tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới. Cách kết hợp này góp phần làm rõ liên kết du lịch nội tỉnh từ hai bình diện: cấu trúc mạng lưới và cơ chế tác động đến kết quả liên kết của doanh nghiệp.

Về thực tiễn, luận án bổ sung bằng chứng thực nghiệm về liên kết du lịch nội tỉnh tại Phú Thọ, bao gồm đặc điểm chủ thể, nội dung, hình thức liên kết, cấu trúc mạng lưới và các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất một số hàm ý chính sách và hàm ý quản trị nhằm hoàn thiện điều kiện liên kết ở cấp tỉnh, nâng cao năng lực tham gia mạng lưới của doanh nghiệp và hỗ trợ phát triển du lịch Phú Thọ theo hướng hiệu quả, có khả năng phối hợp tốt hơn.

6. Cấu trúc luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, luận án có kết cấu gồm 4 chương như sau:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận về liên kết trong phát triển du lịch

Chương 2. Địa bàn nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

Chương 3. Kết quả nghiên cứu

Chương 4. Thảo luận kết quả nghiên cứu, hàm ý chính sách và quản trị

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LIÊN KẾT TRONG PHÁT TRIỂN DU LỊCH

1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan

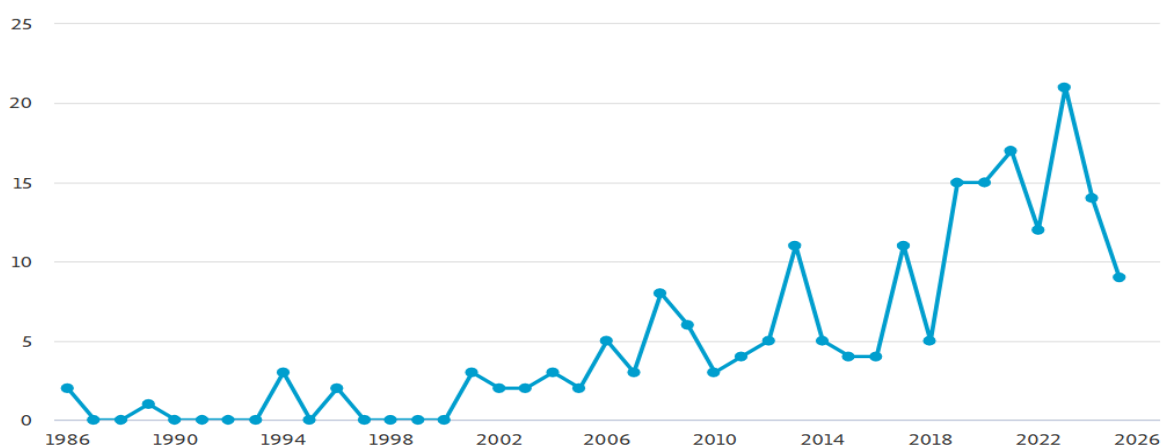
1.1.1. Thông tin chung các nghiên cứu về liên kết trong phát triển du lịch

Nhằm đánh giá bức tranh nghiên cứu về liên kết trong phát triển du lịch và xác định khoảng trống nghiên cứu liên quan đến liên kết du lịch nội tỉnh, việc tìm kiếm tài liệu được thực hiện đến tháng 08 năm 2025 trên hai cơ sở dữ liệu học thuật quốc tế có uy tín là Scopus và Web of Science (WoS). Các từ khóa tìm kiếm được xây dựng xoay quanh chủ đề liên kết và hợp tác trong du lịch, bao gồm các nhóm từ khóa như “linkage”, “affiliation”, “cooperation” kết hợp với “tourism”, đồng thời bổ sung các từ khóa liên quan đến phạm vi hành chính cấp tỉnh như “province” và “intra-provincial” để thu hẹp phạm vi nghiên cứu. Kết quả tìm kiếm ban đầu cho thấy nghiên cứu về liên kết trong phát triển du lịch đã thu hút được sự quan tâm đáng kể của giới học thuật quốc tế, có tổng số được 409 công trình nghiên cứu, bao gồm 212 tài liệu từ cơ sở dữ liệu Scopus và 197 tài liệu từ Web of Science, phần lớn các công trình tập trung vào các cấp độ liên kết vùng, liên tỉnh, liên quốc gia hoặc hợp tác giữa các điểm đến. Sau khi nhận diện và sàng lọc, các nghiên cứu không tập trung vào liên kết du lịch trong phạm vi nội tỉnh hoặc không liên quan trực tiếp đến chủ đề nghiên cứu đã được loại bỏ. Chỉ còn lại 101 nghiên cứu quốc tế gần nhất với chủ đề của luận án được lựa chọn để đưa vào phân tích tổng quan tài liệu và xây dựng cơ sở lý luận.

Đối với tài liệu trong nước, việc tìm kiếm được thực hiện trên nguồn dữ liệu điện tử Cục Thông tin Khoa học và Công nghệ Quốc gia (VISTA), với các cụm từ khóa như “liên kết”/ “hợp tác”, “phát triển du lịch” và “nội tỉnh”. Kết quả cho thấy khi giới hạn tìm kiếm ở tiêu đề có hai cụm từ khóa “liên kết”/ “hợp tác”, và “phát triển du lịch”, các nghiên cứu tìm được chủ yếu tập trung vào liên kết vùng, liên kết liên tỉnh hoặc liên kết phát triển du lịch giữa các địa phương ở Việt Nam. Điều này phản ánh khoảng trống nghiên cứu đáng chú ý đối với các mối liên kết giữa doanh

ng nghiệp và các bên liên quan trong phạm vi một địa phương, đặc biệt tại các tỉnh có định hướng phát triển du lịch theo liên kết mạng lưới như Phú Thọ.

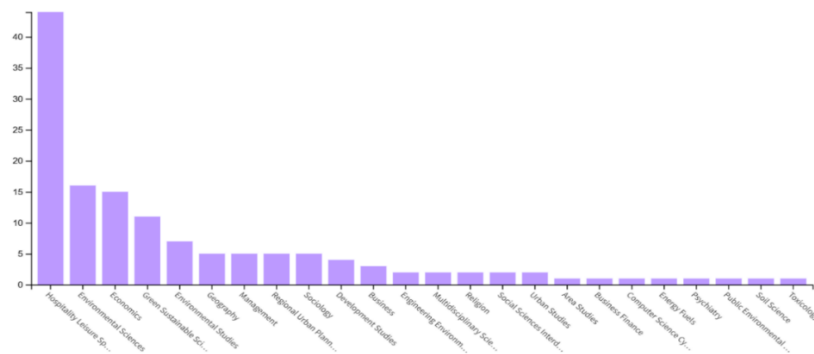
Xét theo thời gian, chủ đề liên kết đã được đề cập từ khá sớm trong các nghiên cứu phát triển kinh tế, tiêu biểu là cách tiếp cận về liên kết xuôi và liên kết ngược của Hirschman (1958). Trong lĩnh vực du lịch, các nghiên cứu về liên kết bắt đầu được chú ý từ những công trình phân tích mối quan hệ giữa du lịch và các ngành kinh tế khác, trong đó có nghiên cứu về liên kết giữa du lịch và nông nghiệp tại các nền kinh tế nhỏ vùng Caribe của Henshall Momsen (1986). Từ sau năm 2013, số lượng nghiên cứu về liên kết trong du lịch có xu hướng tăng rõ hơn, phản ánh sự quan tâm ngày càng lớn đến hợp tác, mạng lưới, chuỗi giá trị và quản trị điểm đến trong bối cảnh du lịch phát triển theo hướng liên ngành và bền vững hơn.



Hình 1.1. Số lượng nghiên cứu theo năm xuất bản

Nguồn: Tác giả tổng hợp tại Scopus, tháng 06/2025

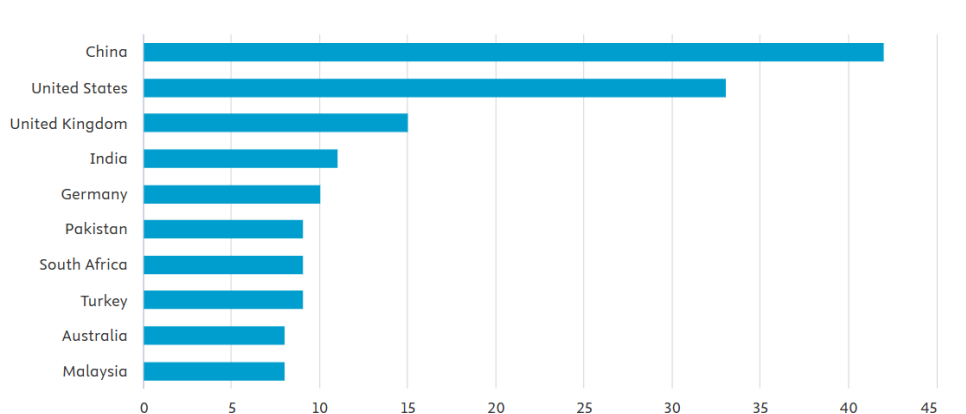
Xét theo lĩnh vực công bố, các nghiên cứu về liên kết trong du lịch xuất hiện nhiều trong các tạp chí thuộc nhóm du lịch, khách sạn, giải trí và thể thao; đồng thời cũng được công bố trong các lĩnh vực liên quan như môi trường, kinh tế, quản trị và phát triển vùng. Sự phân bố này cho thấy liên kết du lịch không chỉ là vấn đề của riêng ngành du lịch, mà còn gắn với các tiếp cận liên ngành về phát triển kinh tế - xã hội, quản lý tài nguyên, phát triển bền vững và tổ chức không gian lãnh thổ.



Hình 1.2. Số lượng nghiên cứu theo đơn vị xuất bản

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Web of Science, tháng 06/2025

Xét theo địa bàn nghiên cứu, các công trình quốc tế về liên kết trong du lịch được thực hiện ở nhiều khu vực khác nhau, trong đó tập trung nhiều hơn ở một số quốc gia có hệ thống nghiên cứu du lịch phát triển như Trung Quốc, Hoa Kỳ và Anh. Số lượng nghiên cứu ở các quốc gia đang phát triển, đặc biệt trong khu vực Đông Nam Á, còn tương đối hạn chế. Điều này gợi mở nhu cầu tiếp tục bổ sung các nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh các địa phương đang phát triển, nơi du lịch thường phụ thuộc mạnh vào sự phối hợp giữa chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng và các tổ chức hỗ trợ.



Hình 1.3. Địa bàn nghiên cứu về liên kết trong du lịch

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Scopus, tháng 06/2025

Tại Việt Nam, đã có một số nghiên cứu tập trung vào điều kiện, nguyên tắc và cơ chế liên kết phát triển du lịch (Phạm Trung Lương, 2014; Trần Hữu Sơn, 2016; Trần Đình Thiên, 2016); một số công trình khác nghiên cứu liên kết phát triển du lịch

ở cấp vùng, tiểu vùng hoặc giữa các địa phương như vùng Trung du và miền núi phía Bắc, Bắc Trung Bộ, Đồng bằng sông Cửu Long và các không gian du lịch liên tỉnh khác (Hoàng Văn Hoa, 2019a; Trần Xuân Quang, 2020). Bên cạnh đó, một số nghiên cứu đi sâu vào các nội dung cụ thể của hoạt động liên kết như phát triển sản phẩm, xúc tiến, hạ tầng, nguồn nhân lực, môi trường kinh doanh và các yếu tố ảnh hưởng đến liên kết phát triển du lịch (Vũ Trọng Bình, 2017; Nguyễn Quốc Toàn, 2020; Trang Thị Tuyết & Tạ Huy Sáu, 2022; Nguyen Phu Thang, 2024). Tuy nhiên, trong giới hạn rà soát của luận án, các nghiên cứu tiếp cận liên kết phát triển du lịch trong phạm vi nội tỉnh, đặc biệt từ góc độ doanh nghiệp trong mạng lưới các bên liên quan, vẫn còn chưa nhiều.

Về phương pháp nghiên cứu, các công trình về liên kết du lịch sử dụng nhiều cách tiếp cận khác nhau. Các nghiên cứu định tính như tổng hợp tài liệu, phân tích chính sách, phân tích dữ liệu thứ cấp và phỏng vấn sâu được sử dụng khá phổ biến nhằm nhận diện cơ chế, điều kiện và nội dung liên kết. Một số nghiên cứu sử dụng khảo sát bằng bảng hỏi hoặc kết hợp định tính và định lượng để đánh giá mức độ liên kết, yếu tố ảnh hưởng và hiệu quả liên kết. Trong những năm gần đây, tiếp cận mạng lưới và phân tích mạng lưới xã hội bắt đầu được chú ý nhiều hơn do có khả năng nhận diện cấu trúc quan hệ giữa các chủ thể, mức độ kết nối, vai trò trung tâm và sự phân mảnh của mạng lưới du lịch.

Nhìn chung, bức tranh nghiên cứu cho thấy liên kết trong phát triển du lịch đã được tiếp cận từ nhiều góc độ và cấp độ khác nhau. Tuy vậy, các nghiên cứu hiện có vẫn thiên về cấp độ không gian rộng như vùng, liên tỉnh, quốc gia hoặc liên kết giữa các điểm đến. Các nghiên cứu ở cấp nội tỉnh còn hạn chế, đặc biệt là những nghiên cứu xem xét đồng thời cấu trúc mạng lưới liên kết và các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp. Đây là cơ sở để luận án tiếp tục tổng quan sâu hơn theo các nhóm nội dung nghiên cứu, qua đó xác định rõ khoảng trống lý luận, phương pháp và thực tiễn đối với nghiên cứu liên kết du lịch nội tỉnh tại Phú Thọ.

1.1.2. Nội dung của các nghiên cứu

Để làm rõ cơ sở hình thành khoảng trống nghiên cứu, phần này tổng quan các công trình liên quan theo 5 nhóm nội dung chính: nghiên cứu về liên kết du lịch; nghiên cứu về chủ thể, hình thức và nội dung liên kết; nghiên cứu về các yếu tố ảnh

hướng đến kết quả liên kết; nghiên cứu về mạng lưới liên kết du lịch và ứng dụng phân tích mạng lưới xã hội; và nghiên cứu về phát triển du lịch, liên kết du lịch tại Phú Thọ. Cách phân nhóm này cho phép nhận diện không chỉ những vấn đề đã được nghiên cứu, mà còn những giới hạn khi chuyển từ cấp độ liên kết vùng, liên tỉnh sang cấp độ liên kết nội tỉnh và từ cấp độ điểm đến sang cấp độ doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch địa phương.

1.1.2.1. Nghiên cứu về liên kết du lịch nói chung

Mặc dù luận án tập trung vào liên kết du lịch nội tỉnh, các nghiên cứu về liên kết vùng, liên tỉnh và liên điểm đến vẫn là nền tảng cần thiết để nhận diện sự phát triển của cách tiếp cận liên kết trong du lịch. Nhìn tổng thể, dòng nghiên cứu này đã chuyển từ việc xem liên kết chủ yếu như sự kết nối không gian giữa các điểm đến sang cách tiếp cận rộng hơn về phân công, phối hợp và huy động nguồn lực giữa các chủ thể nhằm tạo giá trị chung cho điểm đến.

Ở cách tiếp cận không gian, liên kết xuất phát từ tính không đồng đều và bổ trợ của tài nguyên du lịch giữa các lãnh thổ. Việc kết nối các điểm đến cho phép mở rộng không gian hoạt động, tổ chức tuyến và sản phẩm, điều tiết dòng khách và tạo hiệu ứng lan tỏa sang các khu vực lân cận. Tuy nhiên, giá trị của liên kết không chỉ nằm ở sự gần gũi địa lý hay khả năng ghép nối tài nguyên; hiệu quả phát triển còn phụ thuộc vào việc tích hợp du lịch trong quy hoạch và khả năng phối hợp giữa các bên liên quan (Tavallae et al., 2014; Brouder, 2016). Điểm quan trọng của hướng nghiên cứu này là chuyển nhận thức về liên kết từ “kết nối các điểm” sang “tổ chức quan hệ giữa không gian, nguồn lực và chủ thể”.

Tại Việt Nam, tư duy này được phát triển chủ yếu qua các nghiên cứu về vùng, tiểu vùng và liên tỉnh. Các công trình tại Vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, Đồng bằng sông Hồng, miền Trung, Tây Nguyên và Đồng bằng sông Cửu Long nhìn nhận liên kết như cơ chế để các địa phương phân công, phối hợp và khai thác lợi thế bổ trợ, qua đó tổ chức không gian, phát triển sản phẩm và nâng cao năng lực cạnh tranh du lịch (Lê Thế Giới, 2008; Đào Hữu Hoà, 2008; Trương Bá Thanh, 2009; Nguyễn Danh Sơn, 2010, 2014; Nguyễn Xuân Thắng, 2010; Vũ Thành Hưng, 2011; Vũ Minh Trai, 2011; Trương Thị Hiền, 2011; Trần Du Lịch, 2011; Nguyễn Văn Huân, 2012; Hoàng Văn Hoa, 2019a; Trần Xuân Quang, 2020). Qua đó, liên kết không còn được hiểu đơn

thuận là kết nối lãnh thổ, mà hàm chứa quan hệ hợp tác có phân công, tính hỗ trợ và lợi ích chung giữa các bên tham gia.

Một bước phát triển khác của nghiên cứu về liên kết trong phát triển du lịch là chuyển từ câu hỏi “cần liên kết hay không” sang “điều gì làm cho liên kết có thể hình thành và duy trì”. Theo đó, sự tương đồng hoặc hỗ trợ về tài nguyên chỉ tạo ra khả năng liên kết; để khả năng đó trở thành hợp tác thực tế còn cần sự đồng thuận, khung thể chế, hạ tầng kết nối, nguồn lực tài chính, thiết chế điều phối và sự tham gia của khu vực công – tư (Phạm Trung Lương, 2014; Trần Hữu Sơn, 2016; Trần Đình Thiên, 2016; Vũ Trọng Bình, 2017). Đồng thời, quan hệ liên kết chỉ có khả năng duy trì khi được đặt trên các nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng, đồng thuận, tương hỗ lợi ích và chia sẻ trách nhiệm, rủi ro (Nguyễn Văn Huân, 2012; Phạm Trung Lương, 2014; Trần Đình Thiên, 2016; Trần Hữu Sơn, 2016; Vũ Trọng Bình, 2017). Như vậy, liên kết về bản chất không phải là phép cộng cơ học các nguồn lực hay sự kết nối hành chính, mà là một quan hệ phối hợp có điều kiện, có cơ chế và dựa trên lợi ích tương hỗ.

Từ các hướng tiếp cận trên có thể rút ra một điểm thống nhất: liên kết là phương thức tổ chức sự phụ thuộc và hỗ trợ giữa các chủ thể nhằm huy động nguồn lực phân tán, kết nối tài nguyên và dịch vụ, mở rộng không gian phát triển và tạo giá trị mà từng chủ thể hoặc địa phương riêng lẻ khó đạt được (Tavallae et al., 2014; Phạm Trung Lương, 2014; Brouder, 2016; Trần Hữu Sơn, 2016; Hoàng Văn Hoa, 2019a; Trần Xuân Quang, 2020). Giá trị lý luận quan trọng của các nghiên cứu trước khẳng định sự cần thiết của liên kết, đồng thời chỉ ra ba thuộc tính cốt lõi: tính phụ thuộc – hỗ trợ giữa các bên, cơ chế phối hợp và khả năng tạo giá trị chung.

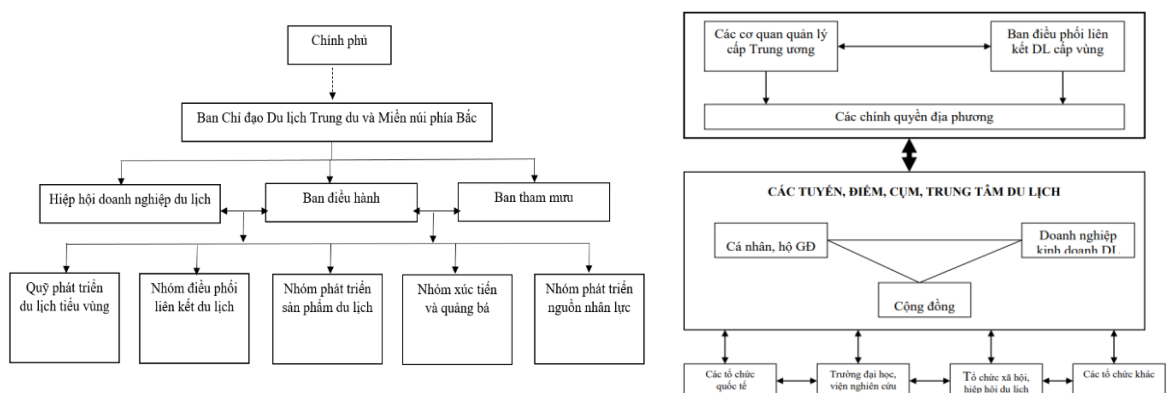
Tuy nhiên, chính phạm vi nghiên cứu phổ biến của các công trình trên cũng đặt ra giới hạn khi vận dụng vào liên kết nội tỉnh. Phần lớn nghiên cứu xem vùng, tỉnh hoặc điểm đến như đơn vị tham gia liên kết, do đó tập trung vào quan hệ giữa các lãnh thổ, cơ chế phối hợp chính sách và kết quả ở cấp vùng/điểm đến. Trong khi đó, liên kết nội tỉnh diễn ra trong một không gian thể chế tương đối thống nhất, nhưng giữa nhiều chủ thể khác biệt về chức năng, nguồn lực, lợi ích và khả năng tham gia thị trường. Vì vậy, vấn đề không còn chủ yếu là các địa phương liên kết với nhau như thế nào, mà chuyển sang các chủ thể trong cùng một tỉnh thiết lập, duy trì và khai thác quan hệ liên kết như thế nào. Đặc biệt, cấu trúc quan hệ thực tế giữa doanh nghiệp

và các bên liên quan, cũng như khả năng chuyển hóa liên kết thành kết quả ở cấp doanh nghiệp, chưa được các nghiên cứu liên kết vùng và liên tỉnh giải thích đầy đủ. Chính vì vậy, các nghiên cứu liên kết vùng trong mục này chủ yếu được sử dụng để kế thừa cách tiếp cận lý luận và đối chiếu khoảng trống nghiên cứu.

1.1.2.2. Nghiên cứu về chủ thể, hình thức và nội dung liên kết

Hoạt động liên kết trong phát triển du lịch là một hệ thống quan hệ phức hợp, bao gồm sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể, được vận hành thông qua các hình thức và nội dung liên kết khác nhau. Tổng quan các công trình nghiên cứu cho thấy tư duy về liên kết du lịch đã chuyển dần từ cách tiếp cận mô tả các hoạt động phối hợp riêng lẻ sang cách tiếp cận quản trị đa chủ thể, trong đó liên kết được nhìn nhận như một cơ chế tổ chức nguồn lực, điều phối hành động và tạo giá trị cộng hưởng trong phát triển điểm đến.

Về chủ thể và hình thức liên kết, các nghiên cứu chủ yếu nhận diện liên kết dọc, liên kết ngang, liên kết công – tư và liên kết giữa các doanh nghiệp. Nguyễn Văn Huân (2012) phân biệt liên kết dọc giữa các cấp quản lý và liên kết ngang giữa các ngành, địa phương cùng cấp. Hoàng Văn Hoa và cộng sự (2019) mở rộng cách tiếp cận này thông qua mô hình liên kết đa tầng giữa chính quyền trung ương, địa phương, các trung tâm phát triển du lịch, doanh nghiệp và tổ chức liên quan, qua đó cho thấy liên kết du lịch không chỉ mang tính hành chính mà còn bao hàm sự phối hợp giữa các chủ thể tham gia phát triển du lịch (Hoàng Văn Hoa, 2019a).

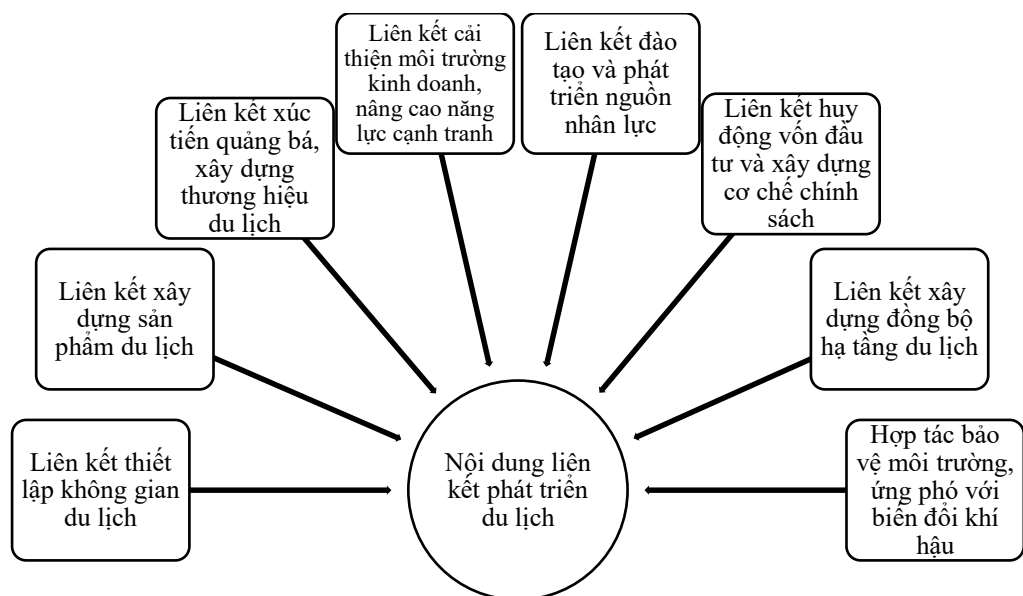


Hình 1.4. Mô hình cơ cấu tổ chức liên kết phát triển du lịch vùng Trung du và miền núi phía Bắc và Sơ đồ liên kết giữa các chủ thể trong liên kết vùng phát triển du lịch

Nguồn: Hoàng Văn Hoa và cộng sự (2019)

Mô hình trên có ý nghĩa gợi mở đối với nghiên cứu liên kết du lịch nội tỉnh ở hai phương diện. Một mặt, góp phần nhận diện các nhóm tác nhân tham gia liên kết, bao gồm nhóm điều phối chính sách và nhóm vận hành hoạt động du lịch. Mặt khác, các mô hình này cho thấy cần phân biệt giữa cấu trúc liên kết được thiết kế trên phương diện quản trị với các quan hệ hợp tác thực tế giữa các chủ thể trong mạng lưới. Tuy nhiên, do được xây dựng chủ yếu cho phạm vi vùng hoặc liên vùng, mô hình này chưa phản ánh đầy đủ đặc thù của liên kết nội tỉnh, nơi các chủ thể cùng nằm trong một đơn vị hành chính thống nhất, chịu sự điều phối trực tiếp của chính quyền cấp tỉnh, đồng thời có sự phân hóa về tài nguyên, loại hình dịch vụ, năng lực doanh nghiệp và mức độ tham gia thị trường.

Về nội dung liên kết, các nghiên cứu tập trung vào các nhóm chính gồm phối hợp chính sách và quy hoạch; phát triển sản phẩm; xúc tiến, quảng bá; đào tạo nguồn nhân lực; đầu tư và hạ tầng; môi trường kinh doanh và bảo vệ môi trường (Trần Đình Thiên, 2016; Hà Văn Siêu, 2017; Nguyễn Văn Khánh, 2017; Vũ Trọng Bình, 2017; Trần Xuân Quang, 2020). Các nghiên cứu liên quan đến Phú Thọ tiếp tục nhấn mạnh phát triển sản phẩm đặc thù, xúc tiến thương hiệu, hạ tầng kết nối, huy động nguồn lực và chia sẻ thông tin (Trang Thị Tuyết & Tạ Huy Sáu, 2022), đồng thời bổ sung cải thiện môi trường kinh doanh, năng lực cạnh tranh và ứng phó với biến đổi khí hậu (Phạm Hồng Long et al., 2023).



Hình 1.5. Nội dung liên kết phát triển du lịch

Nguồn: Phạm Hồng Long và cộng sự (2023)

Nhìn chung, các nghiên cứu đã xác định tương đối rõ chủ thể, hình thức và nội dung liên kết du lịch, nhưng chủ yếu ở cấp vùng, liên tỉnh hoặc chính sách; trong khi liên kết nội tỉnh và quan hệ hợp tác thực tế giữa các chủ thể trong cùng một không gian quản trị còn ít được làm rõ. Đặc biệt, các nghiên cứu còn thiên về xác định nội dung hoặc đề xuất mô hình liên kết, chưa giải thích đầy đủ cách doanh nghiệp tham gia, duy trì và chuyển hóa các quan hệ liên kết thành kết quả cụ thể. Trên cơ sở kế thừa các kết quả này, luận án tiếp cận liên kết du lịch nội tỉnh như một hệ thống quan hệ giữa các chủ thể phía cung, trong đó chính quyền địa phương giữ vai trò kiến tạo, điều phối, còn doanh nghiệp và các bên liên quan trực tiếp tham gia và vận hành liên kết. Cách tiếp cận này là cơ sở để luận án tiếp tục xây dựng khung lý luận về chủ thể, nội dung, hình thức liên kết và phân tích mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp du lịch với các bên liên quan trong các chương tiếp theo.

1.1.2.3. Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch

Hoạt động liên kết trong phát triển du lịch không chỉ phụ thuộc vào sự hiện diện của các chủ thể tham gia, mà còn chịu chi phối bởi nhiều điều kiện ảnh hưởng đến khả năng hình thành, duy trì và khai thác các quan hệ hợp tác. Liên kết du lịch chịu tác động đồng thời của điều kiện môi trường bên ngoài và năng lực bên trong của chủ thể tham gia. Rasul và Manandhar (2009) chỉ ra vai trò của chính sách, thủ tục, an ninh, hạ tầng kết nối và cơ chế phối hợp đối với hợp tác du lịch (Rasul & Manandhar, 2009). Czernek (2013) mở rộng cách tiếp cận khi cho rằng hợp tác chịu tác động đồng thời của bối cảnh thể chế, kinh tế – xã hội, thị trường, kinh nghiệm hợp tác, niềm tin và lợi ích kỳ vọng (Czernek, 2013). Tương tự, Skäremo (2016) và Kiryluk và cộng sự (2020) nhấn mạnh nhận thức quản trị, niềm tin, tư duy hợp tác và nguồn lực tài chính, cho thấy liên kết không chỉ bị chi phối bởi nguồn lực vật chất mà còn bởi chất lượng quan hệ xã hội – thể chế giữa các tác nhân trong mạng lưới liên kết (Gustav Skäremo, 2016; Kiryluk et al., 2020).

Từ phương diện doanh nghiệp, khả năng khai thác liên kết còn phụ thuộc vào năng lực quản lý, nguồn lực, kinh nghiệm, khả năng thích ứng và duy trì quan hệ hợp tác. Do sản phẩm du lịch được cấu thành từ nhiều dịch vụ bổ trợ, doanh nghiệp khó

tự bảo đảm toàn bộ chuỗi cung ứng và phải dựa vào quan hệ với các chủ thể khác. Tuy nhiên, cùng một điều kiện bên ngoài không tạo ra kết quả như nhau: doanh nghiệp có năng lực tổ chức và nguồn lực tốt hơn có khả năng chủ động thiết lập, duy trì và chuyển hóa quan hệ hợp tác thành lợi ích tốt hơn. Vì vậy, khi chuyển đơn vị phân tích từ điểm đến sang doanh nghiệp, cần xem xét đồng thời điều kiện bên ngoài và năng lực bên trong doanh nghiệp.

Các nghiên cứu cũng mở rộng cách nhận diện kết quả liên kết từ các chỉ tiêu tăng trưởng chung sang khả năng phối hợp sản phẩm, chia sẻ nguồn lực, mở rộng quan hệ, tiếp cận thị trường, giảm rủi ro và nâng cao năng lực cạnh tranh. Chheang (2008) nhấn mạnh marketing chung và kết nối hạ tầng đối với lợi thế cạnh tranh (Vannarith Chheang, 2008); Đào Hữu Hoà (2008) và Lê Anh Đức (2014) đề cập đến mở rộng quy mô, tăng tính linh hoạt, chia sẻ rủi ro và tham gia chuỗi giá trị; Trần Đức Thanh (2023) xem liên kết là cơ sở hình thành điểm đến tích hợp thông qua sự hỗ trợ về tài nguyên, sản phẩm và thị trường (Đào Hữu Hoà, 2008; Lê Anh Đức, 2014; Trần Đức Thanh, 2023). Tuy nhiên, các kết quả này chủ yếu được xem xét ở cấp vùng hoặc điểm đến hơn là kết quả liên kết của doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, Trần Xuân Quang (2020) xác định các yếu tố liên quan đến tài nguyên, thị trường, điều kiện hoàn cảnh, quản lý địa phương và quan hệ tương tác trong liên kết vùng Bắc Trung Bộ (Trần Xuân Quang, 2020); Nguyễn Phú Thắng (2024) nhấn mạnh hạ tầng – công nghệ, chính sách kinh doanh, tài nguyên tự nhiên – văn hóa và vị trí địa lý trong liên kết vùng tại An Giang và khu vực lân cận (Nguyễn Phú Thắng, 2024). Đối với Phú Thọ, Nguyễn Minh Tuấn (2022) xác định thể chế, nguồn lực, sản phẩm, liên kết và hội nhập là những thành tố quan trọng của phát triển du lịch địa phương (Nguyễn Minh Tuấn, 2022). Các nghiên cứu này cung cấp cơ sở nhận diện các điều kiện ảnh hưởng, nhưng chủ yếu đặt ở cấp vùng hoặc phát triển điểm đến, chưa kiểm định trực tiếp mức độ tác động đến kết quả liên kết của doanh nghiệp trong phạm vi nội tỉnh.

Từ tổng quan các nghiên cứu có thể thấy, các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong du lịch thường được nhận diện theo hai nhóm chính: Nhóm yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, bao gồm chính sách và kế hoạch phát triển, tài nguyên du lịch,

hạ tầng và điều kiện hỗ trợ, thị trường và nhu cầu du lịch; và Nhóm yếu tố bên trong doanh nghiệp, gồm năng lực quản lý, nguồn lực, kinh nghiệm, khả năng thích ứng và năng lực phối hợp. Hai nhóm yếu tố này không tồn tại tách biệt, mà có thể tương tác với nhau trong quá trình doanh nghiệp tham gia mạng lưới. Chính sách hỗ trợ, tài nguyên du lịch và hạ tầng có thể tạo ra cơ hội liên kết, nhưng doanh nghiệp chỉ có thể chuyển hóa các cơ hội đó thành kết quả cụ thể khi có đủ năng lực tổ chức, nguồn lực và khả năng duy trì quan hệ với đối tác. Ngược lại, doanh nghiệp có năng lực tốt nhưng hoạt động trong môi trường thiếu cơ chế điều phối, hạ tầng hạn chế hoặc thị trường phân tán cũng khó đạt được kết quả liên kết cao.

Như vậy, các nghiên cứu hiện có vẫn còn một số hạn chế. Thứ nhất, phần lớn nghiên cứu tiếp cận liên kết du lịch ở cấp vùng, liên vùng, xuyên biên giới hoặc cấp điểm đến nói chung, trong khi cấp nội tỉnh chưa được phân tích đầy đủ như một không gian liên kết có cơ chế vận hành riêng. Thứ hai, nhiều nghiên cứu mới dừng lại ở việc nhận diện yếu tố ảnh hưởng, chưa kiểm định rõ mức độ tác động của từng nhóm yếu tố đến kết quả liên kết của doanh nghiệp. Thứ ba, kết quả liên kết thường được xem xét ở cấp độ phát triển du lịch địa phương hoặc năng lực cạnh tranh điểm đến, trong khi kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch nội tỉnh chưa được lượng hóa và lý giải đầy đủ. Thứ tư, các nghiên cứu trước chưa kết nối chặt chẽ giữa yếu tố ảnh hưởng, kết quả liên kết và đặc điểm cấu trúc mạng lưới, trong khi chính cấu trúc mạng lưới có thể phản ánh doanh nghiệp liên kết với ai, mức độ liên kết ra sao, vị trí của từng nhóm chủ thể như thế nào và mạng lưới có bị phân mảnh hay không.

1.1.2.4. Nghiên cứu về mạng lưới liên kết du lịch và ứng dụng phương pháp phân tích mạng lưới xã hội (SNA)

Trong các nghiên cứu về quản trị điểm đến, du lịch có tính mạng lưới cao do sản phẩm du lịch và giá trị điểm đến được tạo lập từ quan hệ phụ thuộc và phối hợp giữa nhiều chủ thể. Vì vậy, tiếp cận mạng lưới được sử dụng để lý giải cách các tác nhân kết nối, chia sẻ nguồn lực và phối hợp hành động trong phát triển điểm đến (Baggio, 2008; Buhalis & Spada, 2000; March & Wilkinson, 2009; Morrison et al., 2004; Nordin & Westlund, 2009; Pavlovich, 2003; Tinsley & Lynch, 2001). Theo đó,

mạng lưới gồm các tác nhân (nút) và quan hệ giữa chúng (cạnh), bao gồm quan hệ xã hội, tương tác và các luồng thông tin, nguồn lực.

Trên nền tảng đó, phân tích mạng lưới xã hội (SNA) được sử dụng như một phương pháp quan trọng để lượng hóa và trực quan hóa các quan hệ liên kết trong du lịch. SNA cho phép lượng hóa và trực quan hóa mật độ, tính trung tâm, vai trò trung gian, tương hỗ, phân nhóm, lõi – ngoại vi, thành phần liên thông và mức độ phân mảnh của mạng lưới (Wolfe, 1997; Scott, 2000; Baggio, Scott & Cooper, 2010). Nhờ đó, SNA không chỉ xác định ai tham gia liên kết mà còn làm rõ ai liên kết với ai, ở vị trí nào và giữ vai trò gì trong toàn mạng lưới. Đây là điểm mạnh của SNA trong nghiên cứu liên kết du lịch, bởi liên kết không chỉ là tổng hợp các quan hệ song phương, mà là cấu trúc quan hệ đa chiều giữa nhiều nhóm tác nhân.

Các nghiên cứu quốc tế đã ứng dụng tiếp cận mạng lưới vào quản trị điểm đến và quan hệ giữa các bên liên quan, qua đó khẳng định cấu trúc kết nối và vị trí của tác nhân có ý nghĩa đối với phối hợp và sự phát triển của điểm đến (Tyler & Dinan, 2001; Pavlovich, 2003; Timur & Getz, 2008). Mạng lưới cũng được chứng minh có vai trò trong marketing điểm đến (Cawley et al., 2007; Lemmetyinen & Go, 2009), phát triển sản phẩm và trải nghiệm (Petrou et al., 2007; Sfandla & Björk, 2013), cũng như chia sẻ nguồn lực và tăng khả năng phối hợp của doanh nghiệp (Tinsley & Lynch, 2001; Morrison et al., 2004; Leslie, 2009; Jesus & Franco, 2016). SNA có khả năng phát hiện mạng lưới thừa và các nút cô lập (Baggio et al., 2007), vai trò của vị trí mạng lưới đối với kết nối và chia sẻ thông tin (Ying et al., 2016), cấu trúc hợp tác và mức độ tham gia của các tác nhân (Czernek-Marszałek, 2018), cũng như quan hệ giữa cấu trúc không gian mạng lưới và dòng khách (Zhu et al., 2023). Tại Việt Nam, ứng dụng SNA đã bước đầu được vận dụng để nhận diện quan hệ và vai trò của các chủ thể trong phát triển du lịch (Võ Lê Xuân Sang, 2016; Nguyễn Thị Bích Thủy & cộng sự, 2018; Lê Đức Trọng & Nguyễn Văn Phát, 2022; Nguyễn Văn Hậu, 2024). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu vẫn dừng ở mô tả cấu trúc hoặc phạm vi chủ thể khảo sát còn hẹp; cơ sở xác định mức độ liên kết giữa các chủ thể chưa được giải thích đầy đủ; và việc kết nối kết quả SNA với các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp chưa được triển khai một cách hệ thống. Vì vậy, trong bối cảnh Việt

Nam, SNA vẫn chủ yếu được sử dụng như một công cụ mô tả mạng lưới, trong khi vai trò của phương pháp này trong lý giải cơ chế vận hành của liên kết du lịch ở cấp doanh nghiệp và cấp nội tỉnh vẫn cần tiếp tục được làm rõ.

Như vậy, tiếp cận mạng lưới và SNA cung cấp cơ sở để chuyển phân tích liên kết từ sự hiện diện của quan hệ sang cấu trúc thực tế của các quan hệ, qua đó nhận diện mức độ kết nối, vị trí trung tâm, vai trò cầu nối và sự phân mảnh của mạng lưới. Khoảng trống đặt ra là việc ứng dụng SNA để phân tích mạng lưới liên kết nội tỉnh với doanh nghiệp là đơn vị trọng tâm, đồng thời kết nối bằng chứng cấu trúc với kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp. Trong luận án, SNA vì vậy được sử dụng để nhận diện cấu trúc và bối cảnh mạng lưới, cách tiếp cận này giúp hỗ trợ cho việc lý giải vì sao các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp có thể tạo ra kết quả liên kết khác nhau trong cùng một không gian phát triển du lịch địa phương

1.1.2.5. Nghiên cứu về phát triển du lịch Phú Thọ và liên kết phát triển du lịch Phú Thọ

Các nghiên cứu về du lịch Phú Thọ chủ yếu tập trung vào tiềm năng, thực trạng và định hướng phát triển. Phạm Thị Thu Hương (2012), Bùi Thị Đức Hằng (2015), Dương Hoàng Hương (2017) và Hồ Thị Hòa (2023) đã làm rõ các vấn đề về tài nguyên, phát triển bền vững, thị trường, hạ tầng, nhân lực, sản phẩm, xúc tiến và môi trường trong phát triển du lịch tỉnh (Phạm Thị Thu Hương, 2012; Bùi Thị Đức Hằng, 2015; Dương Hoàng Hương, 2017; Hồ Thị Hòa, 2023). Các công trình này cung cấp bức tranh tương đối toàn diện về phát triển du lịch Phú Thọ, nhưng chưa đặt quan hệ phối hợp giữa các chủ thể trong địa phương làm trọng tâm phân tích.

Một số nghiên cứu gần đây đã tiếp cận trực tiếp hơn vấn đề liên kết. Phạm Thái Thủy (2021) chỉ ra hạn chế về gắn kết giữa các chủ thể trong phát triển du lịch nông thôn tại Việt Trì; Trang Thị Tuyết và Tạ Huy Sáu (2022) xem xét liên kết vùng giữa Phú Thọ với các địa phương; Nguyễn Minh Tuấn (2022) phân tích phát triển du lịch tỉnh theo hướng hội nhập và liên kết trên các phương diện thể chế, nguồn lực, sản phẩm, liên kết và hội nhập (Nguyễn Minh Tuấn, 2022). Mặc dù khẳng định vai trò của liên kết, các nghiên cứu này chủ yếu tiếp cận ở cấp vùng, liên tỉnh hoặc từng nội dung cụ thể, chưa làm rõ cơ chế vận hành của liên kết nội tỉnh.

Như vậy, nghiên cứu về Phú Thọ đã cung cấp nền tảng về điều kiện phát triển và yêu cầu liên kết, nhưng còn thiếu cách tiếp cận liên kết nội tỉnh một cách hệ thống, đặc biệt về phía doanh nghiệp trong quan hệ với các bên liên quan. Đây là cơ sở để luận án tập trung phân tích chủ thể, nội dung, hình thức và cấu trúc mạng lưới, đồng thời kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp, qua đó làm rõ cách thức liên kết được hình thành và vận hành trong cùng một không gian quản trị cấp tỉnh.

1.1.3. Khoảng trống nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

1.1.3.1. Khoảng trống nghiên cứu

Từ tổng quan các công trình trong và ngoài nước có thể thấy, nghiên cứu về liên kết trong phát triển du lịch đã tạo lập được nền tảng lý luận và thực tiễn quan trọng. Các nghiên cứu trước đã làm rõ vai trò của liên kết trong tổ chức không gian du lịch, phát triển sản phẩm, khai thác tài nguyên bổ trợ, nâng cao năng lực cạnh tranh điểm đến, thúc đẩy hợp tác giữa các chủ thể và hỗ trợ phát triển du lịch theo hướng bền vững hơn. Tuy nhiên, khi chuyển trọng tâm từ liên kết vùng, liên tỉnh sang liên kết nội tỉnh và từ cấp độ điểm đến sang cấp độ doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch địa phương, vẫn còn một số vấn đề cần tiếp tục được làm rõ.

Thứ nhất, khoảng trống về bối cảnh nghiên cứu

Liên kết du lịch nội tỉnh chưa được nghiên cứu đầy đủ như một cấp độ phân tích có cơ chế vận hành riêng. Phần lớn các công trình hiện có tiếp cận liên kết du lịch ở cấp liên quốc gia, liên vùng, liên tỉnh hoặc liên điểm đến, nơi các địa phương tham gia với tư cách những đơn vị có sự độc lập tương đối về thẩm quyền, nguồn lực và lợi ích phát triển. Trong khi đó, liên kết du lịch nội tỉnh diễn ra trong một không gian quản lý cấp tỉnh tương đối thống nhất, cùng chịu tác động của chính sách, quy hoạch và định hướng phát triển địa phương. Bên trong không gian đó, các khu vực, điểm đến, loại hình dịch vụ và nhóm chủ thể vẫn khác nhau về tài nguyên, năng lực cung ứng, mức độ tham gia thị trường và khả năng liên kết. Vì vậy, liên kết nội tỉnh không nên được xem là sự thu hẹp của liên kết vùng, mà cần được phân tích như một cấp độ liên kết có quan hệ phối hợp, điều phối và vận hành riêng.

Thứ hai, khoảng trống về đối tượng, nội dung và mô hình nghiên cứu

Các nghiên cứu trước đã xác định khá đa dạng chủ thể, hình thức, nội dung và các yếu tố ảnh hưởng đến liên kết du lịch, nhưng chủ yếu tiếp cận ở cấp vùng hoặc điểm đến, trong đó liên kết thường được xem như nhiệm vụ quản lý, hoạt động phối hợp hoặc giải pháp phát triển. Vì vậy, doanh nghiệp với tư cách chủ thể trực tiếp thực hiện và thụ hưởng kết quả liên kết chưa được đặt tương xứng ở trung tâm phân tích. Trong mạng lưới du lịch nội tỉnh, doanh nghiệp không chỉ tiếp nhận tác động của chính sách và điều kiện điểm đến mà còn trực tiếp phối hợp dịch vụ, trao đổi nguồn khách, chia sẻ thông tin, phát triển sản phẩm và tiếp cận thị trường. Do đó, vấn đề cần làm rõ không chỉ là liên kết diễn ra trong những lĩnh vực nào, mà quan trọng hơn là doanh nghiệp đạt được kết quả gì từ việc tham gia liên kết và điều gì quyết định sự khác biệt về kết quả đó.

Ở phương diện mô hình nghiên cứu, các nghiên cứu đã nhận diện nhiều yếu tố liên quan đến liên kết, từ chính sách, tài nguyên, hạ tầng, thị trường và điều kiện hỗ trợ đến năng lực quản lý, nguồn lực, kinh nghiệm và khả năng phối hợp của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các yếu tố này thường được xem xét riêng lẻ hoặc gắn với kết quả phát triển ở cấp vùng/điểm đến; chưa được hệ thống hóa và kiểm định đầy đủ trong một mô hình lấy kết quả liên kết của doanh nghiệp làm biến kết quả. Khoảng trống vì vậy nằm ở việc chuyển từ giải thích kết quả phát triển du lịch nói chung sang giải thích kết quả liên kết của doanh nghiệp, đồng thời xem xét trong cùng một mô hình tác động của yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Cách tiếp cận này cho phép xác định không chỉ các điều kiện liên quan đến liên kết mà còn mức độ và chiều hướng tác động của chúng đến kết quả liên kết trong bối cảnh nội tỉnh. Đồng thời lý giải sự khác biệt của đặc điểm doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết.

Thứ ba, khoảng trống về phương pháp nghiên cứu

Khoảng trống phương pháp nằm ở sự tách biệt giữa phân tích cấu trúc quan hệ và phân tích các yếu tố giải thích kết quả liên kết. Các nghiên cứu sử dụng SNA có ưu thế trong nhận diện mạng lưới thực tế thông qua mật độ, tính trung tâm, vai trò trung gian, mức độ tương hỗ, thành phần liên thông và sự phân mảnh, nhưng phần

lớn dừng ở mô tả cấu trúc và vị trí của tác nhân. Trong khi đó, các nghiên cứu định lượng về yếu tố ảnh hưởng chủ yếu giải thích sự khác biệt về kết quả dựa trên đặc điểm và điều kiện của chủ thể, nhưng ít đặt các quan hệ này trong cấu trúc mạng lưới mà doanh nghiệp thực tế tham gia. Vì vậy, sử dụng riêng từng cách tiếp cận khó phản ánh đồng thời hai phương diện của liên kết: mạng lưới được cấu trúc như thế nào và vì sao doanh nghiệp đạt được kết quả liên kết khác nhau.

Từ đó, cần một thiết kế kết hợp hai lớp phân tích có chức năng bổ trợ nhưng không thay thế nhau: SNA nhận diện cấu trúc và bối cảnh quan hệ của mạng lưới liên kết, trong khi PLS-SEM kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp. Việc đối chiếu hai lớp bằng chứng cho phép chuyển từ mô tả ai liên kết với ai và mạng lưới được tổ chức ra sao sang lý giải những điều kiện nào tạo ra sự khác biệt về kết quả liên kết, qua đó cung cấp cách tiếp cận đầy đủ hơn đối với liên kết du lịch nội tỉnh.

Đối với Phú Thọ, các khoảng trống trên có ý nghĩa thực tiễn nhất định. Tỉnh có hệ thống tài nguyên du lịch đa dạng, phân bố ở nhiều không gian chức năng, đồng thời có sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể như cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp lữ hành, lưu trú, ăn uống, vận chuyển, điểm tham quan, làng nghề, hợp tác xã, cơ sở đào tạo và các tổ chức hỗ trợ. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có về Phú Thọ chủ yếu tiếp cận từ góc độ phát triển ngành, khai thác tài nguyên, phát triển sản phẩm, hội nhập hoặc liên kết vùng; chưa có nhiều nghiên cứu phân tích liên kết du lịch Phú Thọ ở cấp độ nội tỉnh, trong đó doanh nghiệp được xem xét trong mạng lưới quan hệ với các bên liên quan.

Từ các khoảng trống nêu trên, luận án xác định hướng tiếp cận là nghiên cứu liên kết trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ ở cấp độ nội tỉnh, với trọng tâm là doanh nghiệp du lịch trong mạng lưới quan hệ với các bên liên quan. Luận án không xem liên kết chỉ như một tập hợp nội dung chính sách hay hoạt động phối hợp, mà tiếp cận liên kết như một hệ thống quan hệ có thể được nhận diện, đo lường và giải thích. Theo đó, SNA được sử dụng để phân tích cấu trúc mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh, còn PLS-SEM được sử dụng để kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này được kỳ vọng góp phần làm rõ hai vấn đề: mạng

lưới liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ được tổ chức như thế nào và những yếu tố nào ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới đó.

1.1.3.2. Câu hỏi nghiên cứu

Từ khoảng trống nghiên cứu đã xác định, luận án tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

Câu hỏi 1: Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh Phú Thọ được biểu hiện qua những chủ thể, nội dung và hình thức nào?

Câu hỏi 2: Mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh Phú Thọ có cấu trúc như thế nào?

Câu hỏi 3: Các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh?

Câu hỏi 4: Cấu trúc mạng lưới hỗ trợ như thế nào cho việc giải thích kết quả kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp?

1.2. Cơ sở lý luận

1.2.1. Một số khái niệm cơ bản

1.2.1.1. Liên kết

Khái niệm “liên kết” có thể được tiếp cận từ nhiều bình diện khác nhau, nhưng nhìn chung đều phản ánh quan hệ hợp tác, phối hợp hoặc tương tác giữa các hoạt động, chủ thể hoặc lãnh thổ trong một không gian phát triển nhất định. Để vận dụng khái niệm này trong luận án, cần làm rõ một số thành tố cơ bản gồm: bản chất quan hệ, chủ thể tham gia, không gian liên kết, cơ chế vận hành và mục tiêu hướng tới.

Xét về bản chất quan hệ, liên kết không phải là sự tồn tại song song của các hoạt động hay chủ thể, mà là quan hệ có tính tác động, bổ sung hoặc phụ thuộc lẫn nhau. Hirschman (1958) tiếp cận liên kết như quan hệ kéo theo giữa các hoạt động kinh tế thông qua liên kết xuôi và liên kết ngược. Cách tiếp cận này cho thấy một hoạt động kinh tế có thể tạo điều kiện, nhu cầu hoặc động lực cho các hoạt động khác phát triển (Hirschman, 1958). Tuy nhiên, cần phân biệt giữa bản thân mối liên kết và các hiệu ứng phát triển do liên kết tạo ra: liên kết là quan hệ hoặc cơ chế phối hợp, còn kết quả của liên kết là những thay đổi được tạo ra từ quan hệ đó.

Xét về chủ thể tham gia, liên kết được hình thành giữa nhiều nhóm chủ thể có chức năng, nguồn lực và lợi ích khác nhau. Nguyễn Văn Khánh và cộng sự (2017) nhấn mạnh liên kết là chuỗi hoạt động hợp tác giữa các chủ thể khác nhau về kinh tế, xã hội và văn hóa trong một không gian địa lý xác định, trên cơ sở tự nguyện và cùng có lợi (Nguyễn Văn Khánh, 2017). Nguyễn Quốc Toàn (2020) mở rộng phạm vi chủ thể khi xem liên kết trong phát triển kinh tế là tổng thể hoạt động hợp tác giữa chủ thể sản xuất kinh doanh, chính quyền và các đơn vị đào tạo, nghiên cứu, tài chính nhằm thiết lập mô hình liên kết, xây dựng thể chế điều phối và nâng cao hiệu quả phát triển (Nguyễn Quốc Toàn, 2020). Như vậy, liên kết không chỉ là quan hệ giữa các địa phương hoặc cơ quan quản lý, mà còn bao gồm sự tham gia của chủ thể kinh doanh và các tổ chức hỗ trợ.

Xét về không gian liên kết, các quan hệ hợp tác thường được đặt trong một phạm vi phát triển xác định. Không gian đó có thể là một địa bàn, một vùng lãnh thổ, một không gian kinh tế chung hoặc một hệ thống kinh tế - xã hội có các chủ thể cùng tương tác. Trần Thị Thu Hương (2017) tiếp cận liên kết nội vùng như quan hệ tương tác giữa các chính quyền địa phương nhằm xử lý những vấn đề lợi ích chung mà từng địa phương riêng lẻ khó giải quyết hiệu quả (Trần Thị Thu Hương, 2017). Hoàng Văn Hoa (2019) nhấn mạnh liên kết như sự hợp tác giữa các chủ thể nhằm hình thành không gian kinh tế chung, tập trung nguồn lực và chuyển hóa lợi thế so sánh thành lợi thế cạnh tranh (Hoàng Văn Hoa, 2019b). Các quan điểm này cho thấy liên kết luôn gắn với một không gian cụ thể, nơi các chủ thể có sự bổ sung, phụ thuộc hoặc cùng hướng tới mục tiêu phát triển chung.

Xét về cơ chế vận hành, liên kết đòi hỏi sự phối hợp, phân công vai trò và điều phối giữa các bên. Quan hệ liên kết chỉ có ý nghĩa khi các chủ thể không chỉ cùng hiện diện trong một không gian, mà còn có phương thức phối hợp để huy động nguồn lực, xử lý vấn đề chung và duy trì lợi ích giữa các bên. Vì vậy, liên kết không nên được hiểu như một quan hệ tự phát đơn thuần, mà là một quá trình hợp tác có tổ chức, trong đó các chủ thể cần có nguyên tắc, phương thức phối hợp và mức độ cam kết nhất định.

Xét về mục tiêu, liên kết hướng tới việc tạo ra giá trị chung và nâng cao hiệu quả phát triển. Porter (1980) cho rằng liên kết có thể tạo ra giá trị mới mà từng thành viên riêng lẻ khó có được, qua đó hình thành lợi thế cạnh tranh cho nhóm chủ thể tham gia (Porter, 1980). Hoàng Văn Hoa (2019) và Nguyễn Quốc Toàn (2020) cũng nhấn mạnh liên kết như một phương thức tập trung nguồn lực, cải thiện hiệu quả kinh tế, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát huy sức lan tỏa của không gian phát triển (Hoàng Văn Hoa, 2019a; Nguyễn Quốc Toàn, 2020). Do đó, liên kết không chỉ nhằm kết nối các chủ thể, mà còn nhằm tạo ra giá trị bổ sung vượt lên trên khả năng hành động riêng lẻ của từng bên.

Từ các cách tiếp cận trên có thể rút ra một số thuộc tính cơ bản của liên kết. Trước hết, liên kết là quan hệ hợp tác hoặc tương tác có mục tiêu giữa các chủ thể, hoạt động hoặc lãnh thổ trong quá trình phát triển. Quan hệ này hàm chứa sự phụ thuộc, bổ sung hoặc phối hợp nhằm giải quyết những vấn đề mà từng chủ thể riêng lẻ khó có thể thực hiện hiệu quả. Bên cạnh đó, liên kết thường diễn ra trong một không gian phát triển xác định, nơi các chủ thể có sự chia sẻ về nguồn lực, lợi ích, điều kiện vận hành hoặc mục tiêu phát triển. Liên kết cũng đòi hỏi cơ chế phối hợp nhất định để phân công vai trò, huy động nguồn lực, duy trì quan hệ hợp tác và tạo lập giá trị chung.

Trên cơ sở kế thừa các quan điểm nêu trên, trong phạm vi luận án, liên kết *được hiểu là quá trình hợp tác có tổ chức giữa các chủ thể có liên quan trong một không gian phát triển xác định nhằm phối hợp, bổ sung và sử dụng hiệu quả nguồn lực; tạo lập quan hệ hỗ trợ giữa các bên; qua đó hình thành giá trị chung và nâng cao năng lực phát triển của hệ thống*. Cách hiểu này cho phép xem xét liên kết ở nhiều cấp độ và giữa nhiều nhóm chủ thể khác nhau, bao gồm liên kết giữa các địa phương, giữa cơ quan quản lý, giữa chủ thể kinh doanh, cộng đồng và các tổ chức hỗ trợ trong quá trình phát triển.

1.2.1.2. Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh

Trên cơ sở khái niệm liên kết đã xác lập, liên kết trong phát triển du lịch cần được nhìn nhận từ đặc thù của ngành du lịch. Du lịch là lĩnh vực có tính tổng hợp cao, trong đó trải nghiệm của du khách được hình thành từ sự kết hợp của nhiều dịch

vụ, điều kiện và hoạt động khác nhau như di chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan, nghỉ dưỡng, giải trí, chăm sóc sức khỏe, tiếp cận thông tin và các dịch vụ hỗ trợ. Vì vậy, phát triển du lịch không thể chỉ dựa vào một điểm tài nguyên, một loại hình dịch vụ hay một chủ thể riêng lẻ, mà đòi hỏi sự phối hợp giữa nhiều hoạt động, nhiều chủ thể và nhiều không gian phục vụ khách du lịch (Nguyễn Minh Tuấn, 2022).

Về bản chất, liên kết trong phát triển du lịch là quá trình phối hợp giữa các bên liên quan nhằm xử lý những vấn đề mà từng chủ thể riêng lẻ khó có thể thực hiện hiệu quả. Wood và Gray (1991) xem liên kết như một hình thức hành động chung, trong đó các bên liên quan tham gia tương tác, sử dụng những quy tắc, chuẩn mực và cấu trúc chung để quyết định và thực hiện các vấn đề liên quan đến phát triển du lịch (Wood & Gray, 1991). Từ góc độ không gian, liên kết du lịch còn được thể hiện qua sự kết nối giữa các điểm du lịch, tuyến du lịch, sản phẩm hỗ trợ, hệ thống giao thông, thông tin và tài nguyên du lịch (Hou et al., 2021). Tuy nhiên, đối với cấp độ nội tỉnh, kết nối không gian chỉ là một chiều cạnh của liên kết, không phải toàn bộ nội hàm của khái niệm.

Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh có thể được nhận diện qua ba chiều cạnh chính. Thứ nhất là liên kết chức năng, thể hiện ở sự phối hợp giữa các hoạt động cung ứng du lịch nhằm tạo nên sản phẩm và trải nghiệm tương đối hoàn chỉnh cho du khách. Thứ hai là liên kết không gian, thể hiện ở việc tổ chức, kết nối các địa bàn, điểm đến, tuyến du lịch và cụm sản phẩm trong phạm vi một tỉnh. Thứ ba là liên kết chủ thể - điều phối, thể hiện quan hệ phối hợp giữa các nhóm tham gia phát triển du lịch địa phương trong khuôn khổ thể chế, quy hoạch và định hướng phát triển chung. Ba chiều cạnh này có quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, cho thấy liên kết nội tỉnh không thể được đồng nhất với sự dịch chuyển của khách giữa các điểm đến hay với việc thiết kế tuyến du lịch trong phạm vi tỉnh.

Từ cách tiếp cận trên, có thể hiểu: *Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh là quá trình phối hợp có tổ chức giữa các chủ thể liên quan trong phạm vi một đơn vị hành chính cấp tỉnh, trên nền tảng thể chế, quy hoạch và định hướng phát triển chung của địa phương, nhằm huy động nguồn lực, kết nối hoạt động cung ứng du lịch và tổ chức không gian du lịch; qua đó hình thành các sản phẩm du lịch tổng hợp, nâng cao*

chất lượng trải nghiệm của du khách và cải thiện kết quả liên kết của các chủ thể tham gia mạng lưới du lịch nội tỉnh.

Khái niệm này cho thấy liên kết du lịch nội tỉnh là một cấp độ liên kết có cơ chế vận hành riêng. Nó diễn ra trong một không gian quản lý tương đối thống nhất, nhưng bên trong không gian đó vẫn tồn tại sự khác biệt về tài nguyên, địa bàn, loại hình dịch vụ, năng lực chủ thể và mức độ tham gia thị trường. Vì vậy, liên kết nội tỉnh không nên được xem là sự thu hẹp giản đơn của liên kết vùng, mà cần được tiếp cận như quá trình tổ chức các quan hệ phối hợp giữa chủ thể, nguồn lực, hoạt động cung ứng và không gian du lịch trong phạm vi cấp tỉnh.

Trong luận án này, khái niệm trên được vận dụng theo hướng tiếp cận phía cung du lịch. Do vậy, cần phân biệt giữa “liên kết phát triển du lịch nội tỉnh” và “liên kết giữa doanh nghiệp du lịch với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh”. Liên kết phát triển du lịch nội tỉnh là khái niệm ở cấp độ hệ thống, phản ánh toàn bộ các cơ chế phối hợp giữa Nhà nước, doanh nghiệp, cộng đồng và các chủ thể khác nhằm huy động nguồn lực, tổ chức hoạt động và nâng cao hiệu quả phát triển điểm đến. Trong khi đó, liên kết giữa doanh nghiệp du lịch với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh là một bộ phận của hệ thống liên kết này, phản ánh các quan hệ hợp tác mà doanh nghiệp thiết lập và duy trì với các chủ thể khác trong quá trình kinh doanh và tham gia phát triển du lịch nội tỉnh. Vì vậy, luận án không phân tích toàn bộ cơ chế liên kết phát triển du lịch của tỉnh Phú Thọ mà tập trung vào quan hệ liên kết giữa doanh nghiệp du lịch với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh. Cách tiếp cận này không thu hẹp nội hàm của liên kết nội tỉnh vào hoạt động của doanh nghiệp, mà nhằm làm rõ cấp độ doanh nghiệp tham gia, duy trì và khai thác các quan hệ hợp tác trong mạng lưới du lịch địa phương. Theo đó, kết quả liên kết được xem xét ở cấp doanh nghiệp trong mạng lưới liên kết nội tỉnh, thay vì đồng nhất với kết quả phát triển du lịch chung của toàn tỉnh.

1.2.2. Chủ thể liên kết

Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh được hình thành và vận hành thông qua sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể có chức năng, nguồn lực, lợi ích và mức độ ảnh hưởng khác nhau. Theo lý thuyết các bên liên quan, phát triển du lịch là quá trình

có sự tương tác giữa các nhóm có khả năng ảnh hưởng đến hoặc chịu ảnh hưởng bởi hoạt động du lịch; trong đó mỗi nhóm nắm giữ những nguồn lực, quyền lợi, trách nhiệm và mức độ tác động khác nhau đối với hệ thống điểm đến (R. E. Freeman et al., 2018; Mitchell et al., 1997). Vì vậy, nghiên cứu chủ thể liên kết không chỉ nhằm xác định “ai tham gia”, mà còn làm rõ mỗi nhóm chủ thể tham gia vào quá trình liên kết bằng vai trò nào và thông qua quan hệ nào.

Trong phạm vi luận án, chủ thể liên kết được tiếp cận từ phía cung du lịch, tức là tập trung vào các nhóm trực tiếp tham gia hoạch định, điều phối, cung ứng và hỗ trợ sản phẩm, dịch vụ du lịch trong phạm vi tỉnh. Khách du lịch được xem là phía cầu và là đối tượng thụ hưởng, nhưng không phải là đơn vị phân tích chính. Cộng đồng địa phương được nhận diện là một nhóm bên liên quan quan trọng, song không được phân tích như một chính thể xã hội rộng; thay vào đó, luận án xem xét cộng đồng chủ yếu qua các hình thức tham gia trực tiếp vào hoạt động du lịch như hộ kinh doanh, làng nghề, hợp tác xã và nhóm cung ứng dịch vụ tại điểm đến. Cách tiếp cận này giúp phản ánh vai trò thực tế của cộng đồng trong mạng lưới liên kết nội tỉnh, đồng thời bảo đảm sự thống nhất với phạm vi nghiên cứu từ phía cung du lịch của luận án.

Từ cách tiếp cận trên, các chủ thể liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh được phân thành bốn nhóm chính: chính quyền địa phương và cơ quan quản lý nhà nước; doanh nghiệp và hộ kinh doanh du lịch; các tổ chức hỗ trợ phát triển du lịch; và cộng đồng địa phương tham gia vào hoạt động du lịch. Sự phân nhóm này không dựa trên tư cách pháp lý một cách cứng nhắc, mà chủ yếu dựa trên vai trò của mỗi nhóm trong hệ thống liên kết. Trên thực tế, một số thực thể như làng nghề, hợp tác xã hoặc hộ kinh doanh có thể đồng thời mang đặc điểm của cộng đồng địa phương và chủ thể cung ứng dịch vụ. Vì vậy, trong luận án, các chủ thể này được xem xét theo vai trò phân tích nổi bật của họ trong mạng lưới: khi tham gia cung ứng dịch vụ, họ được xem như một bộ phận của phía cung; khi gắn với bản sắc, sinh kế và không gian sống tại điểm đến, họ được xem như biểu hiện cụ thể của cộng đồng địa phương.

a. Chính quyền địa phương và cơ quan quản lý nhà nước

Chính quyền địa phương và cơ quan quản lý nhà nước là nhóm chủ thể giữ vai trò kiến tạo thể chế, định hướng phát triển và điều phối chung đối với liên kết du lịch

nội tỉnh. Ở cấp tỉnh, Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân thực hiện chức năng ban hành, tổ chức thực hiện và giám sát các chương trình phát triển kinh tế - xã hội, trong đó có lĩnh vực du lịch. Theo Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015, sửa đổi năm 2019, Ủy ban nhân dân tỉnh là cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương, chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện các nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội và phối hợp với các địa phương khác trong thúc đẩy liên kết kinh tế vùng (Quốc hội, 2015; Quốc hội, 2019).

Bên cạnh vai trò của chính quyền cấp tỉnh, các cơ quan chuyên môn như Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Sở Giao thông vận tải, Sở Kế hoạch và Đầu tư cùng các sở, ngành liên quan tham gia tham mưu, triển khai và giám sát các điều kiện phát triển du lịch theo chức năng quản lý nhà nước. Trong liên kết nội tỉnh, vai trò của khu vực công tạo lập khuôn khổ thể chế, chính sách, quy hoạch, hạ tầng và môi trường phối hợp để các chủ thể khác có thể tham gia liên kết ổn định hơn.

Do đó, chính quyền địa phương là chủ thể quan trọng trong liên kết điều phối - thiết chế, nhưng không phải là chủ thể duy nhất quyết định toàn bộ quá trình liên kết. Hiệu quả của liên kết du lịch nội tỉnh phụ thuộc vào khả năng kết nối giữa vai trò kiến tạo của khu vực công với năng lực vận hành của doanh nghiệp, cộng đồng và các tổ chức hỗ trợ trong mạng lưới du lịch địa phương.

b. Doanh nghiệp và hộ kinh doanh du lịch

Doanh nghiệp và hộ kinh doanh du lịch là nhóm chủ thể trực tiếp vận hành nhiều quan hệ liên kết trong thực tiễn. Đây là các đơn vị tham gia cung ứng sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm du lịch cho khách thông qua các hoạt động như lữ hành, lưu trú, vận chuyển, ăn uống, hướng dẫn, vui chơi giải trí, dịch vụ trải nghiệm, bán hàng lưu niệm và các dịch vụ bổ trợ khác. Trong chuỗi giá trị du lịch, doanh nghiệp không chỉ cung cấp dịch vụ riêng lẻ, mà còn kết nối các khâu của sản phẩm du lịch, phối hợp với đối tác, chia sẻ nguồn khách, tổ chức tour tuyến và chuyển hóa tài nguyên địa phương thành sản phẩm có thể tiếp cận thị trường.

Theo Luật Doanh nghiệp năm 2020, doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh (Quốc hội, 2020). Trong phạm vi luận án, doanh

ng nghiệp du lịch được hiểu là tổ chức kinh tế được thành lập hợp pháp, hoạt động nhằm mục đích kinh doanh thông qua việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ du lịch hoặc các dịch vụ có liên quan trực tiếp đến hoạt động du lịch. Bên cạnh doanh nghiệp, hộ kinh doanh du lịch cũng được xem là một chủ thể quan trọng, nhất là trong các dịch vụ quy mô nhỏ như lưu trú, ẩm thực, hàng đặc sản, trải nghiệm cộng đồng và dịch vụ tại điểm đến.

Căn cứ Nghị định số 80/2021/NĐ-CP về tiêu chí xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ có thể được phân loại theo quy mô lao động, doanh thu hoặc tổng nguồn vốn thành doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa (Chính phủ, 2021). Việc phân loại này có ý nghĩa đối với luận án vì quy mô doanh nghiệp có thể liên quan đến năng lực tham gia liên kết, khả năng tiếp cận nguồn lực, mức độ tự chủ trong hợp tác và khả năng duy trì quan hệ với các chủ thể khác trong mạng lưới.

Trong bối cảnh Phú Thọ, phần lớn doanh nghiệp du lịch có quy mô nhỏ và vừa; nhiều cơ sở cung ứng dịch vụ hoạt động dưới hình thức hộ kinh doanh hoặc đơn vị kinh doanh quy mô gia đình. Đặc điểm này khiến doanh nghiệp địa phương vừa có tính linh hoạt trong tham gia thị trường, vừa gặp hạn chế về nguồn lực, năng lực quản trị, khả năng xúc tiến và năng lực tự điều phối quan hệ hợp tác. Vì vậy, trong luận án, doanh nghiệp và hộ kinh doanh du lịch được xác định là nhóm chủ thể vận hành trực tiếp các quan hệ liên kết ở cấp thị trường, đồng thời là cấp độ phân tích trọng tâm khi đánh giá kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

c. Các tổ chức hỗ trợ phát triển du lịch

Các tổ chức hỗ trợ phát triển du lịch là nhóm chủ thể có vai trò kết nối, bổ sung nguồn lực và nâng cao năng lực phối hợp của mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh. Nhóm này bao gồm trung tâm xúc tiến du lịch, hiệp hội du lịch, cơ sở đào tạo, đơn vị quản lý di tích, ban quản lý khu/điểm du lịch và các tổ chức xã hội - nghề nghiệp có liên quan đến du lịch. Khác với doanh nghiệp, các tổ chức này không nhất thiết trực tiếp kinh doanh dịch vụ du lịch vì mục tiêu lợi nhuận, nhưng có ảnh hưởng đến quảng bá điểm đến, đào tạo nhân lực, kết nối đối tác, cung cấp thông tin, bảo tồn tài nguyên, tổ chức trải nghiệm và hỗ trợ cộng đồng tham gia du lịch.

Trung tâm xúc tiến du lịch cấp tỉnh là đơn vị có chức năng quảng bá, giới thiệu du lịch địa phương, xây dựng và phát triển thương hiệu điểm đến, nghiên cứu thị trường, hỗ trợ xúc tiến đầu tư và tham gia phối hợp xúc tiến du lịch vùng, liên vùng và quốc gia theo quy định của ngành văn hóa, thể thao và du lịch (Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, 2022). Trong liên kết du lịch nội tỉnh, trung tâm xúc tiến du lịch có thể giữ vai trò cầu nối giữa chính quyền, doanh nghiệp, điểm đến và thị trường; đồng thời hỗ trợ truyền thông, chia sẻ thông tin và thúc đẩy hình thành các chương trình xúc tiến chung.

Hiệp hội du lịch là tổ chức xã hội - nghề nghiệp tự nguyện của các doanh nghiệp, tổ chức và cá nhân hoạt động hợp pháp trong lĩnh vực du lịch và dịch vụ liên quan đến du lịch. Theo Điều lệ Hiệp hội Du lịch Việt Nam, hiệp hội có mục đích liên kết, hợp tác, hỗ trợ hội viên về kinh tế - kỹ thuật, nâng cao chất lượng sản phẩm, khả năng cạnh tranh và bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp của hội viên (Bộ Nội vụ, 2012). Với chức năng này, hiệp hội du lịch có thể đóng vai trò trung gian trong kết nối doanh nghiệp, thúc đẩy niềm tin hợp tác, tập hợp tiếng nói của khu vực kinh doanh và hỗ trợ đối thoại chính sách giữa doanh nghiệp với cơ quan quản lý nhà nước.

Các cơ sở đào tạo du lịch là những đơn vị thuộc hệ thống giáo dục nghề nghiệp và giáo dục đại học có chức năng đào tạo nguồn nhân lực cho ngành du lịch. Theo Luật Giáo dục năm 2019, cơ sở giáo dục là tổ chức thực hiện hoạt động giáo dục trong hệ thống giáo dục quốc dân (Quốc hội, 2019). Trong mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh, cơ sở đào tạo không chỉ cung cấp nhân lực mà còn có thể tham gia chuyển giao tri thức, bồi dưỡng kỹ năng nghề, hỗ trợ nghiên cứu thị trường, xây dựng chương trình đào tạo theo nhu cầu doanh nghiệp và kết nối giữa nhà trường với doanh nghiệp du lịch.

Bên cạnh đó, các đơn vị quản lý di tích, ban quản lý điểm đến và các tổ chức xã hội - nghề nghiệp tại địa phương có vai trò hỗ trợ trong tổ chức không gian trải nghiệm, bảo tồn tài nguyên, cung cấp thông tin và kết nối các bên tham gia phát triển du lịch. Dưới góc độ mạng lưới, các tổ chức hỗ trợ có thể được xem là các nút trung gian giúp giảm khoảng cách giữa các chủ thể, tăng khả năng lan tỏa thông tin và củng cố mức độ gắn kết trong hệ thống liên kết. Việc nhận diện vai trò của nhóm chủ thể

này là cần thiết để hiểu đầy đủ cấu trúc liên kết du lịch nội tỉnh, nhất là trong bối cảnh các doanh nghiệp địa phương còn hạn chế về nguồn lực và năng lực tự kết nối.

d. Cộng đồng địa phương

Cộng đồng địa phương là nhóm chủ thể gắn bó trực tiếp với không gian điểm đến, tài nguyên văn hóa, tài nguyên tự nhiên và các sinh kế liên quan đến du lịch. Trong phát triển du lịch bền vững, cộng đồng không chỉ là đối tượng thụ hưởng hoặc chịu tác động, mà còn tham gia vào quá trình tạo lập và duy trì giá trị du lịch thông qua các hoạt động lưu trú, ẩm thực, hướng dẫn trải nghiệm, trình diễn văn hóa, làng nghề, sản phẩm đặc sản và dịch vụ tại điểm đến (Murphy, 1983; Jamal & Getz, 1995).

Trong phạm vi luận án, cộng đồng địa phương được tiếp cận chủ yếu thông qua các hình thức tham gia kinh tế trực tiếp vào chuỗi cung ứng du lịch, như hộ kinh doanh du lịch, làng nghề, hợp tác xã và các nhóm cung ứng dịch vụ tại điểm đến. Cách tiếp cận này không đồng nhất cộng đồng với doanh nghiệp hay tổ chức hỗ trợ, mà xem cộng đồng như nền tảng xã hội - văn hóa của điểm đến, đồng thời là nguồn lực tham gia vào quá trình cung ứng trải nghiệm du lịch.

Đối với liên kết du lịch nội tỉnh, cộng đồng giữ vai trò bổ trợ quan trọng: cung cấp tài nguyên văn hóa sống, duy trì tính bản địa của trải nghiệm, tham gia cung ứng dịch vụ và góp phần lan tỏa lợi ích du lịch tại địa phương. Tuy nhiên, để cộng đồng tham gia hiệu quả vào mạng lưới liên kết, cần có cơ chế kết nối với doanh nghiệp, chính quyền và các tổ chức hỗ trợ, nhất là trong đào tạo kỹ năng, chia sẻ thông tin, tổ chức sản phẩm và phân phối lợi ích. Như vậy, cộng đồng địa phương không được đặt như một nhóm khảo sát độc lập theo nghĩa xã hội học rộng, mà được xem xét trong mối quan hệ với các hoạt động cung ứng, bảo tồn, trải nghiệm và lan tỏa lợi ích trong không gian du lịch nội tỉnh

1.2.3. Nội dung liên kết giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh

Nội dung liên kết giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh phản ánh các lĩnh vực mà các chủ thể trong cùng một tỉnh cần phối hợp để tổ chức và vận hành hệ thống du lịch địa phương. Nếu chủ thể liên kết trả lời câu hỏi “ai tham gia”, thì nội dung liên kết làm rõ “các chủ thể phối hợp với

nhau về vấn đề gì”. Trong phát triển du lịch, các nội dung này không tồn tại như những hoạt động tách rời, mà gắn với các chức năng cơ bản của điểm đến như điều phối phát triển, tổ chức không gian, tạo lập sản phẩm, tiếp cận thị trường, phát triển năng lực, huy động nguồn lực và bảo đảm các điều kiện phát triển bền vững.

Trước hết, liên kết trao đổi và chia sẻ thông tin tạo nền tảng điều phối và hỗ trợ cho phát triển du lịch nội tỉnh. Ở cấp tỉnh, doanh nghiệp và tổ chức hỗ trợ cùng chịu tác động của một khung thể chế và định hướng phát triển chung; do đó, sự phối hợp trong trao đổi, chia sẻ thông tin giúp phân định vai trò, điều phối nguồn lực, hạn chế phát triển cục bộ và tạo môi trường thuận lợi hơn cho hợp tác giữa các chủ thể (Ritchie & Crouch, 2010; Thorn, 2001; Bramwell & Lane, 2010; Bramwell & Sharman, 1999; Nguyễn Thị Thu Phương, 2024).

Thứ hai, liên kết xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch phản ánh cách các nguồn lực du lịch trong tỉnh được tổ chức thành tuyến, cụm, sản phẩm và chuỗi trải nghiệm có tính bổ trợ. Ở cấp nội tỉnh, phát triển sản phẩm không chỉ là kết nối nhiều điểm tham quan trong một hành trình, mà còn là quá trình phối hợp giữa tài nguyên, dịch vụ, doanh nghiệp, cộng đồng và đơn vị quản lý điểm đến để hình thành sản phẩm có khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường. Vì vậy, liên kết về phối hợp xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch có quan hệ chặt chẽ trong việc chuyển hóa tài nguyên phân tán thành giá trị du lịch có thể tiêu dùng (Jamal & Getz, 1995; Trần Xuân Quang, 2020; Pike & Page, 2014).

Thứ ba, liên kết xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường thể hiện sự phối hợp của các doanh nghiệp du lịch với các bên liên quan (phối hợp với các doanh nghiệp khác, với chính quyền địa phương, trung tâm xúc tiến, hiệp hội du lịch...) trong tiếp cận thị trường và xây dựng hình ảnh điểm đến. Nội dung này có ý nghĩa trong bối cảnh từng doanh nghiệp hoặc từng điểm đến riêng lẻ thường có nguồn lực truyền thông hạn chế. Xúc tiến chung có thể hỗ trợ chia sẻ thông tin thị trường, giảm chi phí quảng bá riêng lẻ, tăng khả năng nhận diện điểm đến và tạo sự thống nhất tương đối trong truyền thông du lịch cấp tỉnh (Trần Xuân Quang, 2020).

Thứ tư, liên kết chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo tạo điều kiện nền tảng cho quá trình vận hành liên kết. Nguồn nhân lực, vốn đầu tư, hạ tầng giao thông,

cơ sở vật chất kỹ thuật, hệ thống thông tin và các dịch vụ hỗ trợ ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp cận điểm đến, phối hợp cung ứng dịch vụ và duy trì chất lượng trải nghiệm. Trong phát triển du lịch nội tỉnh, các nội dung này đòi hỏi sự phối hợp giữa doanh nghiệp với nhà nước, cơ sở đào tạo và cộng đồng nhằm nâng cao năng lực tham gia liên kết của các chủ thể (Ritchie & Crouch, 2010; Prideaux, 2000; Butler, 1999; Trần Xuân Quang, 2020).

Thứ năm, liên kết giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình phục vụ khách du lịch và nâng cao chất lượng dịch vụ phản ánh điều kiện vận hành dài hạn của hệ thống du lịch địa phương. Môi trường kinh doanh thuận lợi giúp giảm rào cản, giảm chi phí giao dịch và tạo điều kiện cho doanh nghiệp hợp tác; trong khi bảo vệ môi trường và thích ứng với biến đổi khí hậu góp phần duy trì chất lượng tài nguyên, cảnh quan và trải nghiệm du lịch. Ở cấp nội tỉnh, những nội dung này khó có thể được xử lý bởi một chủ thể riêng lẻ, mà cần sự phối hợp giữa doanh nghiệp với cơ quan quản lý, cộng đồng, ban quản lý điểm đến và các tổ chức hỗ trợ (Trần Xuân Quang, 2020).

Từ các bình diện trên, luận án xác định 5 nội dung liên kết giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh gồm: liên kết trao đổi và chia sẻ thông tin; liên kết xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch; liên kết xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường; liên kết chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo; liên kết giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình phục vụ khách du lịch và nâng cao chất lượng dịch vụ. Các nội dung này là cơ sở để phân tích bối cảnh và thực trạng liên kết du lịch tại Phú Thọ, đồng thời làm rõ mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh.

1.2.4. Hình thức liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh

Hình thức liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh phản ánh phương thức các chủ thể thiết lập, duy trì và vận hành quan hệ phối hợp trong phạm vi một tỉnh. Nếu nội dung liên kết trả lời câu hỏi các chủ thể phối hợp với nhau về vấn đề gì, thì hình thức liên kết làm rõ sự phối hợp đó được tổ chức thông qua quan hệ nào, giữa những nhóm chủ thể nào và theo cơ chế vận hành

ra sao. Trong phát triển du lịch cấp địa phương, hình thức liên kết không chỉ thể hiện qua quan hệ hành chính giữa các cơ quan quản lý, mà còn qua quan hệ công - tư, quan hệ thị trường, quan hệ ngang và dọc giữa các doanh nghiệp, cũng như các quan hệ hỗ trợ giữa doanh nghiệp, cộng đồng và tổ chức trung gian.

Về mặt lý luận, các hình thức liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh có thể được nhận diện theo một số trục quan hệ cơ bản. Liên kết dọc phản ánh sự phối hợp giữa các cấp quản lý hoặc giữa các chủ thể ở những khâu khác nhau của chuỗi giá trị du lịch. Liên kết ngang thể hiện quan hệ hợp tác giữa các chủ thể cùng cấp, cùng địa bàn hoặc cùng lĩnh vực hoạt động. Liên kết công - tư phản ánh sự phối hợp giữa khu vực nhà nước và khu vực tư nhân trong phát triển hạ tầng, sản phẩm, xúc tiến, đào tạo và dịch vụ du lịch. Bên cạnh đó, liên kết chức năng thể hiện sự phối hợp giữa du lịch với các ngành, lĩnh vực hỗ trợ nhằm bảo đảm điều kiện vận hành của điểm đến (Ritchie & Crouch, 2010; Bramwell & Lane, 2010; Trần Xuân Quang, 2020).

Ở cấp nội tỉnh, các hình thức liên kết này không tồn tại biệt lập, mà thường đan xen trong quá trình tổ chức phát triển du lịch. Một nội dung liên kết như phát triển sản phẩm, xúc tiến quảng bá, đào tạo nhân lực hay đầu tư hạ tầng có thể đồng thời cần đến sự điều phối của chính quyền, sự tham gia của doanh nghiệp, sự hỗ trợ của cơ sở đào tạo, hiệp hội và cộng đồng địa phương. Trong mạng lưới du lịch nội tỉnh và dưới góc nhìn từ doanh nghiệp du lịch, không phải mọi quan hệ liên kết đều do doanh nghiệp chủ động thiết lập. Luận án phân biệt hai dạng quan hệ: Liên kết chủ động là các quan hệ doanh nghiệp tự tìm kiếm, lựa chọn và duy trì trên cơ sở lợi ích kinh doanh, như hợp tác với doanh nghiệp lữ hành, cơ sở lưu trú, điểm tham quan hoặc nhà cung ứng dịch vụ. Liên kết hỗ trợ (hay bị động theo nghĩa doanh nghiệp tham gia trong khuôn khổ điều phối) là các quan hệ được hình thành thông qua chương trình, chính sách hoặc cơ chế phối hợp do cơ quan quản lý, hiệp hội hoặc tổ chức trung gian khởi xướng. Việc phân biệt hai dạng quan hệ này giúp làm rõ vai trò khác nhau của doanh nghiệp và của Nhà nước trong mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh. Từ 2 dạng quan hệ trên, trong phạm vi luận án, các hình thức liên kết được quy tụ thành hai nhóm có ý nghĩa vận hành: liên kết được điều phối bởi thiết chế và liên

kết thị trường. Cách phân nhóm này không nhằm thay thế các cách phân loại truyền thống như liên kết dọc, liên kết ngang hay liên kết công - tư, mà nhằm làm rõ hai cơ chế phối hợp chủ yếu trong liên kết du lịch nội tỉnh: cơ chế được kiến tạo từ phía thể chế và cơ chế vận hành thông qua quan hệ thị trường giữa các chủ thể cung ứng dịch vụ. Cụ thể: Liên kết được điều phối bởi thiết chế phản ánh các quan hệ hợp tác được hình thành hoặc duy trì thông qua vai trò điều phối của cơ quan quản lý nhà nước, hiệp hội hoặc các tổ chức trung gian. Trong hình thức này, thiết chế không phải là chủ thể liên kết mà là cơ chế tạo lập, điều phối và hỗ trợ các quan hệ giữa doanh nghiệp với các bên liên quan. Ngược lại, liên kết thị trường phản ánh các quan hệ hợp tác do doanh nghiệp chủ động thiết lập và duy trì nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh thông qua trao đổi thông tin, chia sẻ nguồn lực, phát triển sản phẩm và mở rộng thị trường. Như vậy, các hình thức liên kết trong luận án được phân biệt theo cơ chế hình thành quan hệ giữa doanh nghiệp với các bên liên quan. Liên kết được điều phối bởi thiết chế phản ánh các quan hệ được tạo lập thông qua vai trò điều phối của khu vực công hoặc tổ chức trung gian; trong khi liên kết thị trường phản ánh các quan hệ do doanh nghiệp chủ động xác lập trên cơ sở nhu cầu hợp tác và lợi ích kinh doanh. Hai hình thức này không đối lập mà bổ sung cho nhau trong quá trình hình thành và vận hành mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh. Việc phân loại hình thức liên kết trong luận án không dựa trên chức năng quản lý nhà nước, mà dựa trên cách thức các quan hệ liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan được hình thành và vận hành. Vì vậy, điều phối được hiểu là cơ chế tổ chức quan hệ, không phải là nội dung quản lý hành chính.

1.2.4.1. Liên kết được điều phối bởi thiết chế

Liên kết được điều phối bởi thiết chế là nhóm hình thức liên kết gắn với vai trò định hướng, kiến tạo và hỗ trợ của khu vực công cùng các tổ chức có chức năng quản trị hoặc hỗ trợ phát triển du lịch. Hình thức này tạo lập khung chính sách, quy hoạch, nguồn lực và cơ chế phối hợp để các quan hệ liên kết trong phạm vi tỉnh có thể hình thành và vận hành ổn định hơn. Trong phát triển du lịch cấp địa phương, liên kết được điều phối bởi thiết chế có ý nghĩa quan trọng vì hoạt động du lịch phụ thuộc đồng thời vào quản lý nhà nước, tổ chức không gian, hạ tầng, xúc tiến, đào tạo và bảo vệ tài nguyên điểm đến (Ritchie & Crouch, 2010; Bramwell & Lane, 2010).

Về cơ chế quản trị, liên kết được điều phối bởi thiết chế có thể được làm rõ thêm thông qua hai khái niệm quản trị mạng lưới và quản trị đa cấp. Quản trị mạng lưới nhấn mạnh sự phối hợp giữa các tác nhân có quan hệ phụ thuộc lẫn nhau thông qua các cấu trúc và cơ chế hợp tác, thay vì chỉ dựa trên quan hệ mệnh lệnh hành chính (Provan & Kenis, 2008). Quản trị đa cấp đề cập đến sự phân bổ và phối hợp thẩm quyền giữa các cấp và các thiết chế quản trị khác nhau trong quá trình hoạch định và thực thi chính sách (Hooghe & Marks, 2003). Đặt trong phạm vi phát triển du lịch nội tỉnh, hai khái niệm này giúp lý giải việc các quan hệ liên kết vừa chịu tác động của khung thể chế và định hướng chung của tỉnh, vừa được thực hiện thông qua sự phối hợp giữa các cấp quản lý, doanh nghiệp và các tổ chức liên quan.

Ở cấp nội tỉnh, liên kết được điều phối bởi thiết chế trước hết thể hiện qua sự phối hợp của doanh nghiệp với các cấp và các ngành trong bộ máy quản lý địa phương (Nguyễn Thị Thu Phương, 2024; Trần Xuân Quang, 2020). Bên cạnh đó, liên kết không gian giữa khu vực trung tâm và khu vực xa trung tâm, cũng như liên kết chức năng giữa du lịch với các ngành, lĩnh vực hỗ trợ, có thể góp phần phân bổ dòng khách, nguồn lực và cơ hội phát triển hài hòa hơn trong phạm vi tỉnh (Hoàng Văn Hoa, 2019a).

Một biểu hiện đáng chú ý của liên kết được điều phối bởi thiết chế là liên kết công - tư. Liên kết công - tư được hiểu là quan hệ hợp tác giữa khu vực công và khu vực tư nhằm thiết kế, tài trợ, xây dựng, cung cấp hoặc vận hành hạ tầng, cơ sở vật chất và dịch vụ liên quan đến phát triển du lịch (Kim & Woo Park, 2007). Theo Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công tư, đầu tư PPP là phương thức đầu tư được thực hiện trên cơ sở hợp tác có thời hạn giữa Nhà nước và nhà đầu tư tư nhân thông qua việc ký kết và thực hiện hợp đồng dự án PPP (Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, 2020). Trong phát triển du lịch nội tỉnh, hình thức này có thể được vận dụng trong phát triển hạ tầng, khu/điểm du lịch, xúc tiến, đào tạo nhân lực, cải thiện dịch vụ và huy động nguồn lực xã hội hóa (Nguyễn Minh Tuân, 2022; Young, 2002).

Ngoài khu vực công và khu vực tư, liên kết được điều phối bởi thiết chế còn bao gồm sự tham gia của các tổ chức xã hội – nghề nghiệp, cơ sở đào tạo, trung tâm xúc tiến, đơn vị quản lý điểm đến và cộng đồng địa phương. Các quan hệ này có ý nghĩa đối với phát triển du lịch bền vững vì giúp tăng cường sự phối hợp giữa khu

vực công, khu vực tư và cộng đồng trong quá trình tạo lập, vận hành và giám sát hoạt động du lịch (Jamal & Getz, 1995).

1.2.4.2. Liên kết thị trường

Liên kết thị trường là nhóm hình thức liên kết phản ánh các quan hệ hợp tác do doanh nghiệp chủ động thiết lập và duy trì nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh thông qua trao đổi thông tin, chia sẻ nguồn lực, phát triển sản phẩm và mở rộng thị trường. Khác với liên kết được điều phối bởi thiết chế, liên kết thị trường thường vận hành linh hoạt hơn, gắn với quan hệ giữa doanh nghiệp, hộ kinh doanh, điểm đến, cộng đồng và các đơn vị cung ứng dịch vụ trong quá trình tổ chức sản phẩm, phục vụ khách và khai thác thị trường. Trong điều kiện nhiều doanh nghiệp du lịch địa phương có quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế và năng lực thị trường chưa đồng đều, liên kết thị trường có thể giúp các chủ thể phối hợp dịch vụ, chia sẻ khách hàng, giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm và mở rộng khả năng tiếp cận thị trường (Hoàng Văn Hoa, 2019a).

Liên kết thị trường có thể biểu hiện qua liên kết ngang và liên kết dọc giữa các chủ thể cung ứng du lịch. Liên kết ngang là sự hợp tác giữa các doanh nghiệp hoặc đơn vị cùng lĩnh vực, cùng địa bàn hoặc cùng vị thế thị trường, chẳng hạn giữa các cơ sở lưu trú, doanh nghiệp lữ hành, nhà hàng, điểm tham quan, đơn vị vận chuyển hoặc cơ sở dịch vụ hỗ trợ. Hình thức này có thể giúp các chủ thể phối hợp phục vụ khách, chia sẻ công suất, thực hiện xúc tiến chung, xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ hoặc gia tăng sức cạnh tranh của cụm điểm đến. Trong một số trường hợp, liên kết ngang còn bao gồm sự hợp tác giữa các chủ thể có quan hệ cạnh tranh nhằm mở rộng quy mô thị trường và nâng cao sức hấp dẫn chung của điểm đến (Baggio, 2008).

Liên kết dọc là sự phối hợp giữa các chủ thể nằm ở những khâu khác nhau của chuỗi giá trị du lịch, chẳng hạn giữa doanh nghiệp lữ hành với cơ sở lưu trú, vận chuyển, nhà hàng, điểm tham quan, làng nghề, hộ kinh doanh hoặc đơn vị cung ứng trải nghiệm tại điểm đến. Hình thức này giúp hình thành sản phẩm trọn gói, bảo đảm tính liên tục của dịch vụ, kiểm soát chất lượng trải nghiệm và tăng khả năng phân phối sản phẩm ra thị trường. Trong liên kết du lịch nội tỉnh, liên kết dọc có ý nghĩa

quan trọng vì sản phẩm du lịch thường phụ thuộc vào sự phối hợp giữa nhiều dịch vụ nhỏ lẻ, phân bố ở các địa bàn khác nhau trong cùng một tỉnh.

1.2.5. Đặc điểm liên kết du lịch nội tỉnh

Liên kết du lịch nội tỉnh là một cấp độ liên kết có đặc điểm riêng, không nên được xem như sự thu hẹp giản đơn của liên kết liên tỉnh hoặc liên vùng. Trong liên kết liên tỉnh và liên vùng, trọng tâm thường đặt vào sự bổ trợ tài nguyên giữa các địa phương, mở rộng không gian thị trường, xây dựng sản phẩm liên vùng và điều phối giữa các chính quyền có thẩm quyền tương đối độc lập (Hoàng Văn Hoa, 2019a; Trần Xuân Quang, 2020). Trong khi đó, liên kết du lịch nội tỉnh diễn ra trong phạm vi một đơn vị hành chính cấp tỉnh, nơi các chủ thể cùng chịu tác động của một khung thể chế, quy hoạch và định hướng phát triển chung, nhưng vẫn có sự khác biệt đáng kể về tài nguyên, địa bàn, loại hình dịch vụ, năng lực doanh nghiệp và mức độ tham gia thị trường.

Đặc điểm thứ nhất của liên kết du lịch nội tỉnh là sự thống nhất tương đối về thể chế nhưng phân hóa về tác nhân và nguồn lực. Cấp tỉnh tạo ra một khung điều phối chung thông qua chính sách, quy hoạch, phân bổ nguồn lực và các chương trình phát triển du lịch. Tuy nhiên, bên trong không gian thống nhất đó, các huyện, thành phố, điểm đến, doanh nghiệp, cộng đồng và tổ chức hỗ trợ không đồng nhất về lợi thế tài nguyên, năng lực cung ứng, khả năng tiếp cận thị trường và vị trí trong mạng lưới. Vì vậy, liên kết nội tỉnh không chỉ là vấn đề điều phối hành chính, mà còn là quá trình tổ chức quan hệ phối hợp giữa những chủ thể có năng lực, lợi ích và mức độ tham gia khác nhau trong cùng một không gian phát triển địa phương.

Đặc điểm thứ hai là tính đa chiều của liên kết. Liên kết du lịch nội tỉnh không chỉ biểu hiện ở việc kết nối tuyến điểm hoặc dịch chuyển của khách giữa các không gian du lịch. Theo cách tiếp cận liên kết chức năng và liên kết không gian, du lịch cần được kết nối với các ngành, lĩnh vực hỗ trợ, đồng thời tổ chức quan hệ giữa các địa bàn, điểm đến và chủ thể theo phạm vi lãnh thổ (Nordin & Westlund, 2009; Wesley & Pforr, 2010). Ở cấp nội tỉnh, liên kết vì thế bao gồm đồng thời liên kết chức năng, liên kết không gian, liên kết chủ thể, liên kết điều phối - thiết chế và liên kết thị trường. Chính tính đa chiều này làm cho liên kết nội tỉnh không thể được đánh giá

chỉ bằng việc có hay không có tuyến du lịch, mà cần xem xét các quan hệ phối hợp thực tế giữa các chủ thể trong mạng lưới du lịch địa phương.

Đặc điểm thứ ba là khoảng cách địa lý gần hơn không đồng nghĩa với mức độ liên kết cao hơn. Mặc dù các chủ thể trong cùng một tỉnh có thể cùng chịu sự điều phối của chính quyền địa phương và có điều kiện tiếp xúc thường xuyên hơn so với liên kết liên vùng, nhưng liên kết chỉ hình thành thực chất khi tồn tại cơ chế phối hợp, lợi ích chung và quan hệ hợp tác tương đối ổn định. Các nghiên cứu về quản trị điểm đến nhấn mạnh vai trò của chính quyền địa phương trong xây dựng cơ chế phối hợp, hoàn thiện thể chế, hỗ trợ xúc tiến và tạo môi trường thuận lợi cho doanh nghiệp hợp tác (Dredge, 2006; Timur & Getz, 2008). Tuy nhiên, vai trò điều phối đó chỉ có ý nghĩa khi được chuyển hóa thành các quan hệ hợp tác cụ thể giữa doanh nghiệp, điểm đến, cộng đồng và các tổ chức hỗ trợ.

Đặc điểm thứ tư là liên kết nội tỉnh chịu ảnh hưởng đồng thời của năng lực thể chế địa phương và năng lực tham gia của các chủ thể thị trường. Theo lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, doanh nghiệp không thể tự kiểm soát đầy đủ các nguồn lực cần thiết cho hoạt động kinh doanh như thị trường, thông tin, hạ tầng, chính sách và điều kiện hỗ trợ (Pfeffer & Salancik, 2015). Trong du lịch, sự phụ thuộc này càng rõ vì sản phẩm du lịch được tạo thành từ nhiều dịch vụ và nhiều chủ thể khác nhau. Do đó, ở cấp nội tỉnh, kết quả liên kết không chỉ phụ thuộc vào định hướng của chính quyền, mà còn phụ thuộc vào năng lực quản trị, nguồn lực, kinh nghiệm hợp tác và khả năng duy trì quan hệ của doanh nghiệp và các bên liên quan trong mạng lưới.

Đặc điểm thứ năm là liên kết nội tỉnh có tính mạng lưới rõ nét. Các chủ thể không chỉ liên kết theo quan hệ song phương, mà còn tham gia vào một cấu trúc quan hệ gồm nhiều nút và nhiều dòng trao đổi khác nhau. Chính cấu trúc này ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận thông tin, nguồn lực, đối tác và cơ hội thị trường của từng chủ thể. Vì vậy, nghiên cứu liên kết du lịch nội tỉnh không chỉ cần nhận diện chủ thể, nội dung và hình thức liên kết, mà còn cần xem xét cấu trúc mạng lưới, mức độ kết nối, vai trò trung tâm, vị trí trung gian và mức độ phân mảnh của các quan hệ liên kết trong phạm vi địa phương. Đây là cơ sở để luận án sử dụng phân tích mạng lưới xã

hội nhằm nhận diện cấu trúc liên kết giữa doanh nghiệp du lịch với các bên liên quan trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ.

Có thể thấy, liên kết du lịch nội tỉnh là một cấp độ liên kết vừa có tính thể chế, vừa có tính thị trường, vừa có tính mạng lưới. Nó diễn ra trong không gian quản lý thống nhất của tỉnh, nhưng không tự động tạo ra phối hợp hiệu quả nếu thiếu năng lực điều phối, năng lực tham gia của doanh nghiệp và các quan hệ hợp tác đủ bền giữa các chủ thể. Cách tiếp cận này là cơ sở để luận án phân tích liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ không chỉ qua nội dung và hình thức liên kết, mà còn qua cấu trúc mạng lưới và các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

1.3. Lý thuyết nền tảng của nghiên cứu

Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh là hiện tượng có nhiều lớp quan hệ: chủ thể tham gia, cấu trúc kết nối, phụ thuộc nguồn lực, điều kiện hệ sinh thái, chuỗi giá trị và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì vậy, luận án không sử dụng một lý thuyết đơn lẻ để giải thích toàn bộ vấn đề nghiên cứu. Thay vào đó, các lý thuyết được lựa chọn theo vai trò bổ trợ, mỗi lý thuyết giải thích một khía cạnh của liên kết du lịch nội tỉnh.

1.3.1. Lý thuyết chính

1.3.1.1. Lý thuyết các bên liên quan trong phát triển du lịch

Lý thuyết các bên liên quan cung cấp cơ sở để xác định ai tham gia, có lợi ích gì và giữ vai trò nào trong phát triển du lịch. Freeman (2018) định nghĩa bên liên quan là cá nhân hoặc nhóm có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi việc thực hiện mục tiêu của tổ chức. Vận dụng vào điểm đến, phạm vi này mở rộng thành hệ thống gồm khu vực công, doanh nghiệp, cộng đồng và các tổ chức hỗ trợ cùng tham gia tạo lập và thụ hưởng giá trị du lịch (Jamal & Getz, 1995; Sautter & Leisen, 1999; R. E. Freeman et al., 2018).

Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với du lịch do sản phẩm điểm đến được hình thành từ nhiều chủ thể có nguồn lực, lợi ích và mức độ phụ thuộc lẫn nhau khác nhau. Chính quyền, doanh nghiệp, cộng đồng, khách du lịch, tổ chức xã hội – nghề nghiệp, cơ sở đào tạo và các tổ chức hỗ trợ vừa đảm nhiệm những chức năng khác

nhau, vừa phải phối hợp trong huy động nguồn lực, chia sẻ tri thức, phát triển sản phẩm và thị trường (Bramwell & Lane, 2010; Telfer, 2014; Tinsley & Lynch, 2001; Hwang et al., 2019; Cole, 2006; Timur & Getz, 2008; Wesley & Pforr, 2010). Vì vậy, vấn đề cốt lõi không chỉ là sự hiện diện của các bên liên quan, mà là sự khác biệt về vai trò, lợi ích, nguồn lực và khả năng chi phối quá trình phối hợp.

Sự khác biệt này được thể hiện qua các cách phân loại bên liên quan chính – phụ, bên trong – bên ngoài (Carroll et al., 2017; R. E. Freeman et al., 2018; Bhatt & Bhartiya, 2020). Đặc biệt, Mitchell et al. (1997) xác định mức độ nổi bật của bên liên quan theo ba thuộc tính: quyền lực, tính hợp pháp và tính cấp thiết; chủ thể hội tụ càng nhiều thuộc tính càng có khả năng tác động lớn đến quá trình ra quyết định và phối hợp (Mitchell et al., 1997; Magness, 2008). Khung này cho phép phân biệt chủ thể điều phối, trực tiếp vận hành và hỗ trợ thay vì giả định mọi tác nhân có vị thế tương đương.

Trong liên kết du lịch nội tỉnh, lý thuyết các bên liên quan có giá trị vì các chủ thể cùng hoạt động trong một không gian thể chế cấp tỉnh nhưng không đồng nhất về chức năng, nguồn lực và quyền lực. Chính quyền chủ yếu kiến tạo thể chế và điều phối; doanh nghiệp trực tiếp tổ chức sản phẩm, cung ứng dịch vụ và kết nối thị trường; hiệp hội, cơ sở đào tạo, đơn vị quản lý điểm đến, làng nghề, hợp tác xã và các tổ chức liên quan bổ sung nguồn lực và chức năng hỗ trợ. Cộng đồng được xem xét thông qua các hình thức trực tiếp tham gia chuỗi cung ứng như hộ kinh doanh, hợp tác xã, làng nghề và nhóm cung ứng dịch vụ tại điểm đến.

Do đó, trong luận án, lý thuyết các bên liên quan được sử dụng làm cơ sở xác định phạm vi và phân loại các chủ thể tham gia mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh, qua đó trả lời câu hỏi “ai tham gia và giữ vai trò gì?”. Tuy nhiên, lý thuyết này chưa giải thích đầy đủ các chủ thể thực tế kết nối với ai, cấu trúc quan hệ được hình thành như thế nào và vị trí của từng tác nhân trong mạng lưới ra sao. Khoảng giới hạn đó là cơ sở để luận án bổ sung lý thuyết mạng lưới, chuyển từ nhận diện chủ thể và vai trò sang phân tích cấu trúc và vị trí quan hệ.

1.3.1.2. Lý thuyết mạng lưới

Lý thuyết mạng lưới tiếp cận hành vi và kết quả của chủ thể từ cấu trúc quan hệ, thay vì chỉ từ các thuộc tính riêng lẻ. Trong mạng lưới, chủ thể là các nút, còn

quan hệ hợp tác, trao đổi thông tin, nguồn lực và phối hợp hành động là các liên kết. Vì vậy, vị trí của chủ thể trong mạng lưới tạo ra những cơ hội và ràng buộc khác nhau đối với khả năng tiếp cận nguồn lực, thông tin và ảnh hưởng.

Luận điểm cốt lõi của lý thuyết là cấu trúc quan hệ tạo ra sự khác biệt giữa các chủ thể ngay cả khi họ có những thuộc tính tương đồng. Chủ thể ở vị trí trung tâm thường tiếp cận nhiều quan hệ và nguồn lực hơn; chủ thể trung gian có khả năng kết nối các nhóm tách biệt và tiếp cận thông tin ít trùng lặp; trong khi chủ thể ngoại vi có ít cơ hội kết nối hơn (Burt, 1992). Cơ chế này được lý giải qua hai phương diện: dòng chảy, khi liên kết truyền dẫn thông tin, tri thức, nguồn lực và cơ hội (Granovetter, 1973); và phối hợp, khi quan hệ lặp lại tạo điều kiện hình thành niềm tin, chuẩn mực và hành động tập thể (Coleman, 1988). Như vậy, giá trị của mạng lưới không chỉ nằm ở số lượng quan hệ, mà còn ở cấu trúc và vị trí của chủ thể trong các quan hệ đó.

Cách tiếp cận này phù hợp trong du lịch, giá trị điểm đến được tạo lập thông qua sự phụ thuộc và phối hợp giữa nhiều chủ thể. Do không một tác nhân riêng lẻ nào kiểm soát đầy đủ các nguồn lực và dịch vụ cấu thành trải nghiệm du lịch, khả năng phát triển của điểm đến phụ thuộc vào cách các chủ thể được kết nối và các nguồn lực được lưu chuyển trong mạng lưới (Pavlovich, 2003; Baggio, 2008). Mạng lưới hợp tác có thể giảm sự cô lập, hạn chế phân mảnh và hỗ trợ đồng tạo giá trị (Timur & Getz, 2008; Czernek-Marszałek, 2018); trong đó khu vực công có thể giữ vai trò kiến tạo thể chế và điều phối quan hệ hợp tác (Dredge, 2006).

Đối với liên kết du lịch nội tỉnh, lý thuyết mạng lưới cho phép vượt khỏi giả định rằng cùng thuộc một không gian quản trị đồng nghĩa với khả năng liên kết tương đương. Doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan có thể khác biệt về mức độ kết nối, vị trí trung tâm, khả năng kết nối các nhóm và mức độ phụ thuộc vào các tác nhân khác. Vì vậy, liên kết cần được phân tích như một cấu trúc quan hệ thực tế, thay vì chỉ thông qua danh sách chủ thể hoặc các chương trình phối hợp chính thức.

Trong luận án, lý thuyết mạng lưới là cơ sở lý luận trực tiếp cho SNA, qua đó phân tích mật độ, tính trung tâm, vai trò trung gian, mức độ phân mảnh, cấu trúc lõi – ngoại vi và khả năng liên thông của mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh. Các chỉ số này được sử dụng để nhận diện mức độ gắn kết của toàn mạng và vị trí cấu trúc của

các tác nhân. Theo đó, SNA cung cấp lớp bằng chứng cấu trúc hỗ trợ cho việc diễn giải kết quả PLS-SEM về các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp. Như vậy, lý thuyết mạng lưới bổ sung một cấp độ giải thích mà lý thuyết các bên liên quan chưa bao quát: lý thuyết các bên liên quan xác định ai tham gia và giữ vai trò gì, còn lý thuyết mạng lưới làm rõ các chủ thể kết nối như thế nào và vị trí cấu trúc tạo ra những cơ hội, ràng buộc gì đối với liên kết. Sự kết hợp này cho phép luận án chuyển từ nhận diện thành phần của hệ thống sang phân tích cấu trúc quan hệ thực tế của liên kết du lịch nội tỉnh.

1.3.1.3. Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực

Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory – RDT) giải thích động cơ hình thành quan hệ liên tổ chức từ sự bất cân xứng trong sở hữu và kiểm soát nguồn lực. Do không tổ chức nào tự kiểm soát đầy đủ các nguồn lực cần thiết, mức độ phụ thuộc tăng khi nguồn lực có tính thiết yếu, khan hiếm và do chủ thể khác kiểm soát (Pfeffer & Salancik, 2015; Heide, 1994). Vì vậy, quan hệ với các tổ chức khác trở thành phương thức để tiếp cận nguồn lực, giảm bất định và thích ứng với môi trường.

Tuy nhiên, trao đổi nguồn lực không đồng nghĩa với quan hệ cân bằng. Sự khác biệt về mức độ kiểm soát các nguồn lực thiết yếu tạo ra phụ thuộc và bất cân xứng quyền lực; chủ thể càng phụ thuộc vào nguồn lực do đối tác kiểm soát thì khả năng tự chủ càng bị giới hạn (Hillman et al., 2009). Do đó, liên kết vừa là cơ chế tiếp cận nguồn lực, vừa là phương thức quản trị sự phụ thuộc, trong đó các tổ chức tìm cách giảm bất định, phân tán rủi ro và điều chỉnh mức độ lệ thuộc vào các đối tác.

RDT phù hợp với nghiên cứu du lịch vì giá trị cung ứng được hình thành từ các nguồn lực phân tán giữa nhiều chủ thể. Doanh nghiệp riêng lẻ khó kiểm soát đồng thời nguồn khách, thị trường, tài nguyên điểm đến, hạ tầng, nhân lực, thông tin và các dịch vụ hỗ trợ; vì vậy phải thiết lập quan hệ để tiếp cận những nguồn lực nằm ngoài phạm vi sở hữu của mình (Ulrich & Barney, 1984). Trong môi trường địa phương, doanh nghiệp còn phụ thuộc vào các nguồn lực thể chế và hỗ trợ như chính sách, quy hoạch, hạ tầng công cộng, xúc tiến, tri thức chuyên môn và nguồn nhân lực do chính quyền, hiệp hội, cơ sở đào tạo và các tổ chức liên quan nắm giữ hoặc chi phối (Pfeffer & Salancik, 2015; Hillman et al., 2009).

Đối với liên kết du lịch nội tỉnh, RDT cho phép giải thích 2 vấn đề. Thứ nhất, sự phân tán nguồn lực tạo động cơ để doanh nghiệp thiết lập và duy trì liên kết nhằm bổ sung những nguồn lực còn thiếu. Thứ hai, khả năng chuyển hóa quan hệ đó thành kết quả không đồng đều giữa các doanh nghiệp, bởi nó phụ thuộc cả vào năng lực huy động và khai thác nguồn lực của doanh nghiệp lẫn khả năng tiếp cận các nguồn lực từ môi trường bên ngoài. Như vậy, cùng một môi trường phát triển không nhất thiết tạo ra kết quả liên kết giống nhau nếu doanh nghiệp khác nhau về nguồn lực và năng lực quản lý.

Trong luận án, RDT vì vậy là cơ sở lý luận trực tiếp để giải thích sự hình thành liên kết và các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp. Theo đó, yếu tố bên trong doanh nghiệp phản ánh năng lực và nguồn lực giúp doanh nghiệp thiết lập, duy trì và khai thác quan hệ; yếu tố bên ngoài doanh nghiệp phản ánh các nguồn lực và điều kiện của môi trường mà doanh nghiệp cần tiếp cận, gồm chính sách, tài nguyên du lịch, hạ tầng hỗ trợ và thị trường. Hai nhóm yếu tố này được xem xét trong mối quan hệ với kết quả liên kết, qua đó chuyển logic của RDT từ nhu cầu tiếp cận nguồn lực sang khả năng chuyển hóa quan hệ liên kết thành kết quả.

RDT đồng thời bổ sung cho hai lý thuyết trước nhưng giữ chức năng giải thích riêng: lý thuyết các bên liên quan xác định chủ thể và vai trò; lý thuyết mạng lưới giải thích cấu trúc và vị trí quan hệ; còn RDT giải thích động cơ liên kết và cơ chế nguồn lực làm cơ sở cho sự khác biệt về kết quả liên kết của doanh nghiệp. Sự kết hợp này tạo thành nền tảng lý thuyết cho việc phân tích liên kết du lịch nội tỉnh từ chủ thể – cấu trúc quan hệ – nguồn lực và kết quả.

1.3.2. Các lý thuyết bổ trợ

1.3.2.1. Lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh

Lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh mở rộng đơn vị phân tích từ doanh nghiệp hoặc ngành sang hệ thống các tác nhân và điều kiện cùng tham gia tạo lập giá trị (Moore, 1993; Gueler & Schneider, 2021). Trong hệ sinh thái, doanh nghiệp vừa hợp tác vừa cạnh tranh, đồng thời kết hợp các nguồn lực và năng lực bổ sung để hiện thực hóa một đề xuất giá trị chung (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017; Adner, 2017; Jacobides et al., 2018). Luận điểm cốt lõi của cách tiếp cận này là giá trị

phụ thuộc vào tính hỗ trợ và sự đồng bộ giữa nhiều thành phần của hệ sinh thái, thay vì vào năng lực của một doanh nghiệp riêng lẻ. Khả năng tạo giá trị vì thế chịu ảnh hưởng bởi mức độ mở, khả năng tiếp cận, sự hiện diện của các đối tác hỗ trợ, chất lượng tương tác và khả năng kết hợp năng lực giữa các tác nhân (Rong & Shi, 2014; Jacobides et al., 2018; Autio & Thomas, 2022). Đồng thời, quan hệ hệ sinh thái hàm chứa cả hợp tác để tạo giá trị và cạnh tranh để phân bổ giá trị giữa các tác nhân (Hannah & Eisenhardt, 2018; Jacobides et al., 2018); các cơ chế kết nối đa tác nhân còn có thể làm thay đổi cách giá trị được tạo lập và phân phối (Parker et al., 2016).

Đối với du lịch, cách tiếp cận hệ sinh thái cho phép xem chính sách, tài nguyên, hạ tầng, thị trường và các điều kiện hỗ trợ không phải những yếu tố môi trường rời rạc, mà là các thành phần hỗ trợ của hệ điều kiện tạo giá trị. Hiệu quả liên kết vì vậy không chỉ phụ thuộc vào sự hiện diện của từng điều kiện, mà còn vào khả năng các điều kiện đó hỗ trợ doanh nghiệp kết nối nguồn lực, phối hợp dịch vụ và khai thác thị trường.

Trong luận án, lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh được sử dụng bổ trợ cho việc xác lập và lý giải nhóm yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Theo đó, chính sách/kế hoạch phát triển, tài nguyên du lịch, hạ tầng và yếu tố hỗ trợ, cùng nhu cầu thị trường được xem là các cấu phần của môi trường hệ sinh thái địa phương có khả năng tạo thuận lợi hoặc hạn chế việc doanh nghiệp tham gia và khai thác liên kết. Cách tiếp cận này cho phép chuyển từ việc xem xét từng điều kiện bên ngoài riêng lẻ sang nhận diện chúng như một hệ điều kiện hỗ trợ cho quá trình tạo giá trị thông qua liên kết.

Về chức năng lý thuyết, hệ sinh thái kinh doanh không thay thế lý thuyết mạng lưới hay lý thuyết phụ thuộc nguồn lực. Mặc dù lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh và lý thuyết mạng lưới cùng nghiên cứu nhiều chủ thể nhưng khác nhau về đơn vị phân tích. Lý thuyết mạng lưới lấy các quan hệ giữa các chủ thể làm đối tượng phân tích, tập trung vào cấu trúc kết nối, vị trí của các tác nhân và dòng chảy nguồn lực trong mạng lưới. Trong khi đó, lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh không phân tích cấu trúc quan hệ mà xem mạng lưới như một bộ phận của môi

trường phát triển rộng hơn, trong đó các điều kiện về thể chế, chính sách, tài nguyên, hạ tầng, thị trường và các tổ chức hỗ trợ cùng tương tác để duy trì khả năng vận hành của toàn hệ thống. Vì vậy, nếu lý thuyết mạng lưới trả lời câu hỏi “các chủ thể liên kết với nhau như thế nào”, thì lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh trả lời câu hỏi “vì sao mạng lưới đó có thể tồn tại, phát triển hoặc suy giảm”. Vì vậy, trong mô hình nghiên cứu, lý thuyết này chủ yếu cung cấp cơ sở lý luận cho cấu trúc yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.

1.3.2.2. Lý thuyết chuỗi giá trị

Lý thuyết chuỗi giá trị giải thích cách giá trị được tạo ra thông qua sự liên kết và phối hợp giữa các hoạt động hỗ trợ. Theo Porter (1985), giá trị cuối cùng không chỉ phụ thuộc vào hiệu quả của từng hoạt động mà còn vào cách các hoạt động đó được tổ chức và kết nối trong toàn bộ chuỗi.

Trong du lịch, chuỗi giá trị có tính đa chủ thể và phi tuyến tính do trải nghiệm của du khách được cấu thành từ nhiều dịch vụ như lữ hành, vận chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan, giải trí, mua sắm và các dịch vụ hỗ trợ. Vì vậy, giá trị du lịch được hình thành thông qua các liên kết dọc và ngang giữa nhiều tác nhân hơn là từ hoạt động biệt lập của một doanh nghiệp (Yilmaz & Bititci, 2006; UNWTO, 2010; Song, Liu & Chen, 2013). Theo đó, liên kết có chức năng kết nối các nguồn lực và dịch vụ phân tán thành sản phẩm và trải nghiệm có khả năng cung ứng trên thị trường.

Lý thuyết chuỗi giá trị đồng thời nhấn mạnh quản trị và phân bổ giá trị. Cấu trúc quản trị chi phối dòng thông tin, tiêu chuẩn, quyền lực và cách giá trị gia tăng được phân chia giữa các tác nhân (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005). Trong du lịch, các chủ thể có khả năng tổ chức sản phẩm, kết nối thị trường hoặc điều phối điểm đến có thể ảnh hưởng đáng kể đến sự vận hành của chuỗi (UNWTO, 2010). Vì vậy, hiệu quả phát triển không chỉ phụ thuộc vào giá trị được tạo ra mà còn vào mức độ tham gia và khả năng thụ hưởng giá trị của các chủ thể địa phương (Mitchell & Ashley, 2009; 2010).

Đối với liên kết du lịch nội tỉnh, cách tiếp cận chuỗi giá trị cho phép lý giải quá trình chuyển các tài nguyên, dịch vụ và thị trường thành giá trị liên kết. Khi các khâu được phối hợp hiệu quả, doanh nghiệp có thể tiếp cận nguồn lực và đối tác, phối

hợp cung ứng, mở rộng thị trường, chia sẻ rủi ro và nâng cao khả năng thích ứng. Ngược lại, sự đứt gãy giữa các khâu làm hạn chế khả năng chuyển hóa nguồn lực của điểm đến thành kết quả cho doanh nghiệp.

Lý thuyết chuỗi giá trị cũng cần được phân biệt với lý thuyết mạng lưới và hệ sinh thái kinh doanh. Nếu lý thuyết mạng lưới quan tâm đến cấu trúc quan hệ giữa các chủ thể, còn lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh quan tâm đến môi trường vận hành của các quan hệ đó, thì lý thuyết chuỗi giá trị tập trung vào trình tự các hoạt động tạo giá trị và cơ chế phân bổ giá trị giữa các chủ thể. Nói cách khác, lý thuyết mạng lưới phản ánh “các chủ thể liên kết với nhau như thế nào”; lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh phản ánh “vì sao mạng lưới đó có thể tồn tại, phát triển hoặc suy giảm”; còn lý thuyết chuỗi giá trị giải thích “sự kết nối đó tạo ra giá trị và lợi ích bằng cách nào”.

Do vậy, trong luận án, lý thuyết chuỗi giá trị được sử dụng chủ yếu để giải thích cơ chế chuyển hóa liên kết thành kết quả ở cấp doanh nghiệp. Theo đó, kết quả liên kết được thể hiện qua khả năng tiếp cận nguồn lực chung; duy trì và mở rộng quan hệ hợp tác; phối hợp cung ứng; tiếp cận khách hàng và thị trường; cải thiện hiệu quả hoạt động; giảm rủi ro và tăng khả năng thích ứng. Nếu lý thuyết phụ thuộc nguồn lực giải thích vì sao doanh nghiệp cần liên kết và lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh làm rõ điều kiện bên ngoài của liên kết, thì lý thuyết chuỗi giá trị giải thích liên kết tạo ra giá trị và được chuyển hóa thành kết quả của doanh nghiệp thông qua phối hợp các hoạt động trong chuỗi.

1.3.2.3. Lý thuyết năng lực cạnh tranh

Lý thuyết năng lực cạnh tranh nhấn mạnh khả năng của chủ thể trong tổ chức và khai thác nguồn lực để tạo giá trị và duy trì lợi thế cạnh tranh. Porter (1980) cho rằng liên kết có thể trở thành một lựa chọn chiến lược khi sự phối hợp tạo ra giá trị mà từng chủ thể khó đạt được riêng lẻ. Vì vậy, cạnh tranh và hợp tác không loại trừ nhau; liên kết có thể hỗ trợ chia sẻ nguồn lực, phát triển sản phẩm, mở rộng thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh (Jamal & Getz, 1995; Morrison et al., 2004; Baggio, Scott & Cooper, 2010; Mariani & Kyland, 2014). Ở cấp điểm đến, hợp tác còn góp phần tổ chức nguồn lực và gia tăng sức hấp dẫn du lịch (Gunn, 1997; Long, 2005).

Các tiếp cận về năng lực cạnh tranh cho thấy lợi thế không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực sẵn có mà còn vào khả năng tổ chức và khai thác các nguồn lực trong những điều kiện môi trường cụ thể. Mô hình kim cương của Porter (1990) nhấn mạnh sự tương tác giữa điều kiện sản xuất, nhu cầu, ngành hỗ trợ, chiến lược – cạnh tranh và vai trò của chính phủ; các mô hình cạnh tranh đi đến tiếp tục chỉ ra vai trò của tài nguyên, hạ tầng, môi trường hỗ trợ, quản trị, thị trường và chất lượng dịch vụ (Morrison et al., 2004; Dwyer et al., 2010; Ritchie & Crouch, 2010). Luận án kế thừa logic này không nhằm đo lường năng lực cạnh tranh đi đến, mà để lý giải vai trò của năng lực nội tại doanh nghiệp trong khai thác các cơ hội liên kết.

Ở cấp doanh nghiệp, năng lực quản lý và nguồn lực quyết định khả năng nhận diện cơ hội, lựa chọn đối tác, tổ chức nguồn lực, duy trì phối hợp và thích ứng với thị trường. Liên kết có thể tạo thêm lợi thế thông qua cộng hưởng nguồn lực, chia sẻ chi phí và rủi ro, đồng thời mở rộng sản phẩm và giá trị cung ứng (Sgouro Melisidou et al., 2014). Vì vậy, cùng đứng trước những điều kiện bên ngoài tương tự, doanh nghiệp có năng lực và nguồn lực khác nhau có thể khai thác liên kết và đạt kết quả khác nhau.

Trong luận án, lý thuyết năng lực cạnh tranh được sử dụng làm cơ sở trực tiếp cho nhóm yếu tố bên trong doanh nghiệp, gồm năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp. Nếu RDT giải thích nhu cầu tiếp cận nguồn lực bên ngoài, thì lý thuyết năng lực cạnh tranh giải thích khả năng nội tại để nhận diện, huy động và chuyển hóa các cơ hội liên kết thành kết quả. Do đó, lý thuyết này bổ sung cơ sở cho giả định rằng yếu tố bên trong doanh nghiệp tác động đến kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

1.3.3. Sự tích hợp và vai trò bổ trợ giữa các lý thuyết trong khung nghiên cứu

Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh là hoạt động đa chiều, liên quan đồng thời đến chủ thể tham gia, cấu trúc quan hệ và các điều kiện chi phối kết quả liên kết của doanh nghiệp. Trong mỗi lớp phân tích, một lý thuyết giữ vai trò chính và các lý thuyết khác bổ trợ cho những khía cạnh mà lý thuyết chính chưa giải thích đầy đủ. Cách tích hợp này đồng thời tạo sự thống nhất giữa câu hỏi nghiên cứu - lý thuyết nền tảng - nội dung phân tích - phương pháp nghiên cứu (hình 1.6)

CÂU HỎI NGHIÊN CỨU	LÝ THUYẾT SỬ DỤNG (Chính + Bổ trợ)	VAI TRÒ / NỘI DUNG GIẢI THÍCH	PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU
LIÊN KẾT ĐƯỢC BIỂU HIỆN QUA NHỮNG CHỦ THỂ, NỘI DUNG VÀ HÌNH THỨC NÀO? <i>Nhận diện các chủ thể tham gia liên kết; xác định nội dung và hình thức phối hợp trong phát triển du lịch nội tỉnh.</i>	Lý thuyết chính: Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) Lý thuyết bổ trợ: Lý thuyết chuỗi giá trị (Value Chain Theory)	- Xác định hệ thống chủ thể liên quan: vai trò, lợi ích, quyền lực và mức độ ảnh hưởng. - Giải thích nội dung hợp tác (chia sẻ nguồn lực, phối hợp cung ứng, xúc tiến...) và các hình thức liên kết (chính thức, phi chính thức, hợp đồng...).	Tổng hợp lý thuyết, khảo sát, phân tích tài liệu và phỏng vấn chuyên gia.
MẠNG LƯỚI LIÊN KẾT GIỮA DOANH NGHIỆP VÀ CÁC BÊN LIÊN QUAN CÓ CẤU TRÚC NHƯ THẾ NÀO? <i>Mô tả cấu trúc mạng lưới liên kết, vị trí các chủ thể và vai trò của họ trong mạng lưới.</i>	Lý thuyết chính: Lý thuyết mạng lưới (Network Theory) Lý thuyết bổ trợ: Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory)	- Giải thích cấu trúc quan hệ trong mạng lưới: mức độ kết nối, kết nối đôi, trung tâm, trung gian, kẻ cựa, phân mảnh, liên thông... - Làm rõ vai trò và tầm ảnh hưởng của các nhóm chủ thể trong mạng lưới.	Phân tích mạng lưới xã hội (SNA)
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG NHƯ THẾ NÀO ĐẾN KẾT QUẢ LIÊN KẾT? <i>Kiểm định tác động của IN và OUT đến kết quả liên kết của doanh nghiệp.</i>	Lý thuyết chính: Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory) Lý thuyết bổ trợ: Lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh (Business Ecosystem Theory) Lý thuyết năng lực cạnh tranh (Competitive Capability Theory) Lý thuyết chuỗi giá trị (Value Chain Theory)	Doanh nghiệp phụ thuộc vào nguồn lực và chịu tác động của môi trường hệ sinh thái. ↓ KẾT QUẢ LIÊN KẾT (KQ) Liên kết tạo giá trị thông qua phối hợp các khâu cung ứng và năng lực khai thác của doanh nghiệp.	Mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu (PLS-SEM)

Hình 1.6. Diễn giải vai trò của các lý thuyết trong nghiên cứu liên kết du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025

Đối với câu hỏi nghiên cứu thứ nhất về chủ thể, nội dung và hình thức liên kết, lý thuyết các bên liên quan giữ vai trò chính. Lý thuyết này cung cấp cơ sở để xác định các nhóm chủ thể tham gia phát triển du lịch nội tỉnh, đồng thời nhận diện sự khác biệt về vai trò, lợi ích và mức độ ảnh hưởng giữa các nhóm (Sautter & Leisen, 1999; Jamal & Getz, 1995; R. E. Freeman et al., 2018). Tuy nhiên, nhận diện chủ thể chưa giải thích đầy đủ các hoạt động mà họ phối hợp trong quá trình tạo ra sản phẩm và giá trị du lịch. Vì vậy, lý thuyết chuỗi giá trị được sử dụng bổ trợ để lý giải nội dung và hình thức liên kết thông qua sự phối hợp giữa các khâu cung ứng, tổ chức sản phẩm, phân phối và tiếp cận thị trường (Porter, 1985; Yilmaz & Bititci, 2006; Song, Liu & Chen, 2013). Sự kết hợp này tạo cơ sở để luận án nhận diện ai liên kết, liên kết trong những nội dung nào và thông qua những hình thức nào.

Đối với câu hỏi nghiên cứu thứ hai về cấu trúc mạng lưới liên kết, lý thuyết mạng lưới giữ vai trò chính. Nếu lý thuyết các bên liên quan xác định các tác nhân của hệ thống, lý thuyết mạng lưới chuyển trọng tâm sang quan hệ giữa các tác nhân, qua đó giải thích sự khác biệt về mức độ kết nối, vị trí và khả năng tiếp cận các chủ thể khác trong mạng lưới (Burt, 1992). Lý thuyết các bên liên quan tiếp tục đóng vai trò hỗ trợ trong việc phân loại và diễn giải vai trò của các nhóm tác nhân. Trên nền tảng đó, SNA được sử dụng để lượng hóa cấu trúc mạng lưới thông qua các đặc điểm như mức độ kết nối, tính trung tâm, vai trò trung gian, tính liên thông và mức độ phân mảnh. Như vậy, lớp lý thuyết này trả lời không chỉ “ai tham gia” mà quan trọng hơn là “các chủ thể được kết nối với nhau như thế nào” trong mạng lưới du lịch của doanh nghiệp với các bên liên quan nội tỉnh.

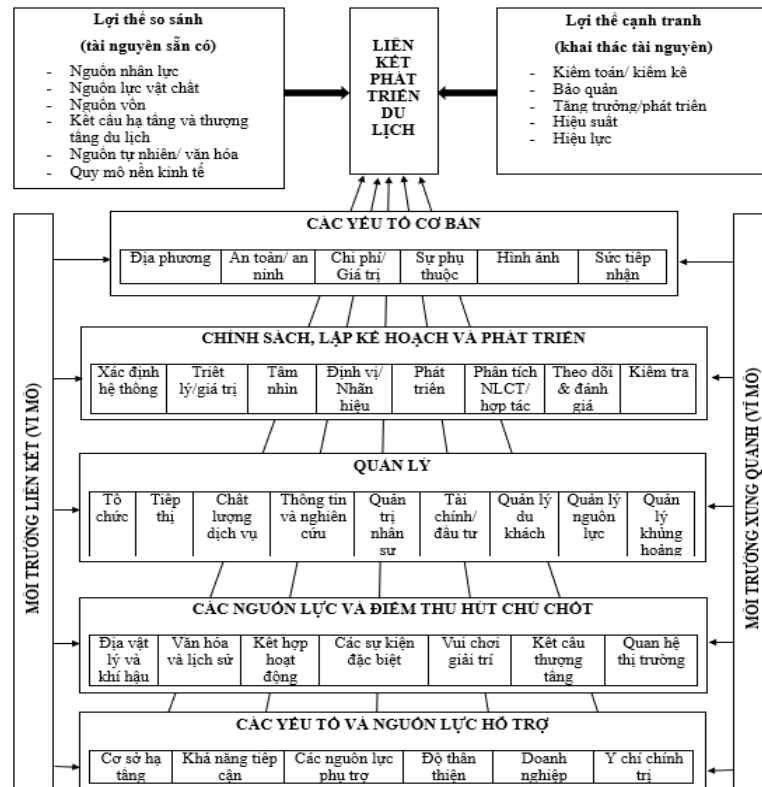
Đối với câu hỏi nghiên cứu thứ ba về các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực giữ vai trò giải thích chính. Theo Pfeffer và Salancik (2015), doanh nghiệp không kiểm soát đầy đủ các nguồn lực cần thiết nên phải thiết lập quan hệ với các chủ thể khác để tiếp cận nguồn lực, giảm bất định và duy trì hoạt động. Tuy nhiên, kết quả liên kết không chỉ phụ thuộc vào nhu cầu nguồn lực mà còn chịu tác động của điều kiện bên ngoài, năng lực nội tại và khả năng chuyển hóa quan hệ hợp tác thành giá trị. Vì vậy, 3 lý thuyết được sử dụng hỗ trợ. Lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh lý giải các điều kiện của môi trường đa tác nhân mà doanh nghiệp tương tác (Moore, 1993; Adner, 2017; Jacobides et al., 2018); lý thuyết năng lực cạnh tranh giải thích sự khác biệt về khả năng doanh nghiệp huy động và tổ chức nguồn lực để khai thác liên kết (Porter, 1980, 1990); còn lý thuyết chuỗi giá trị làm rõ cơ chế mà sự phối hợp giữa các khâu cung ứng có thể được chuyển hóa thành giá trị và kết quả cho doanh nghiệp (Porter, 1985; Gereffi et al., 2005). Sự tích hợp này là nền tảng lý luận để xây dựng và kiểm định quan hệ giữa yếu tố bên trong, yếu tố bên ngoài và kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp bằng PLS-SEM.

Các lớp lý thuyết trên không tách rời mà tạo thành một logic phân tích liên tục. Lớp thứ nhất xác định hình thức, nội dung của liên kết; lớp thứ hai làm rõ cấu trúc

quan hệ mà các liên kết đó hình thành; lớp thứ ba giải thích các yếu tố ảnh hưởng khiến cho doanh nghiệp đạt được kết quả liên kết khác nhau. Theo đó, luận án chuyển từ nhận diện chủ thể – nội dung – hình thức, sang phân tích cấu trúc mạng lưới, và cuối cùng kiểm định cơ chế tác động đến kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp. Logic này cũng lý giải việc kết hợp các phương pháp nghiên cứu: các phương pháp tổng hợp, thu thập dữ liệu (dữ liệu thứ cấp, dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn sâu) hỗ trợ nhận diện hình thức, nội dung liên kết; SNA phân tích cấu trúc quan hệ; còn PLS-SEM kiểm định các quan hệ tác động trong mô hình nghiên cứu. Trên cơ sở đó, các lý thuyết nền tảng tạo thành chuỗi lập luận thống nhất: từ nội dung, hình thức liên kết đến cấu trúc mạng lưới, các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết.

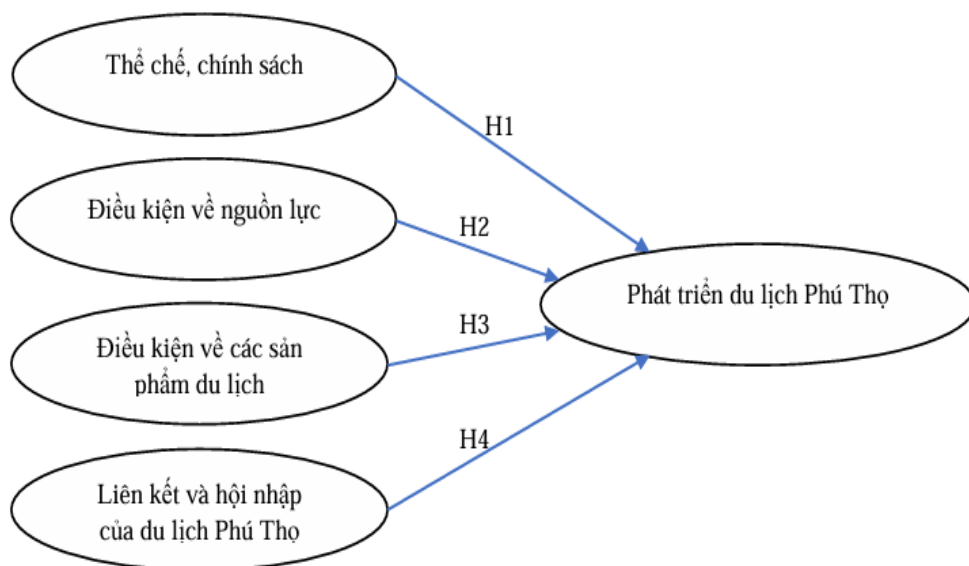
1.4. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch

Các nghiên cứu trước nhìn chung cho thấy liên kết và phát triển du lịch chịu tác động đồng thời của các điều kiện về thể chế, tài nguyên, hạ tầng, thị trường, nguồn lực và năng lực tổ chức. Trần Xuân Quang (2020) nhấn mạnh cơ chế chính sách, quy hoạch, sản phẩm, xúc tiến, nguồn nhân lực, hạ tầng và môi trường kinh doanh trong liên kết phát triển du lịch; Nguyễn Minh Tuấn (2022) tiếp cận phát triển du lịch Phú Thọ như kết quả tương tác giữa tài nguyên, hạ tầng, chính sách, thị trường, sản phẩm và năng lực tổ chức. Gần đây, To Minh Chau (2024) và Nguyen Phu Thang (2024) tiếp tục xác nhận vai trò của tài nguyên, hạ tầng, công nghệ, chính sách, vị trí và các điều kiện hỗ trợ đối với liên kết và phát triển du lịch. Điểm hội tụ của các mô hình này là kết quả liên kết không hình thành từ một yếu tố đơn lẻ, mà từ sự tương tác giữa năng lực của chủ thể và môi trường mà chủ thể hoạt động (hình 1.7, hình 1.8, hình 1.9)



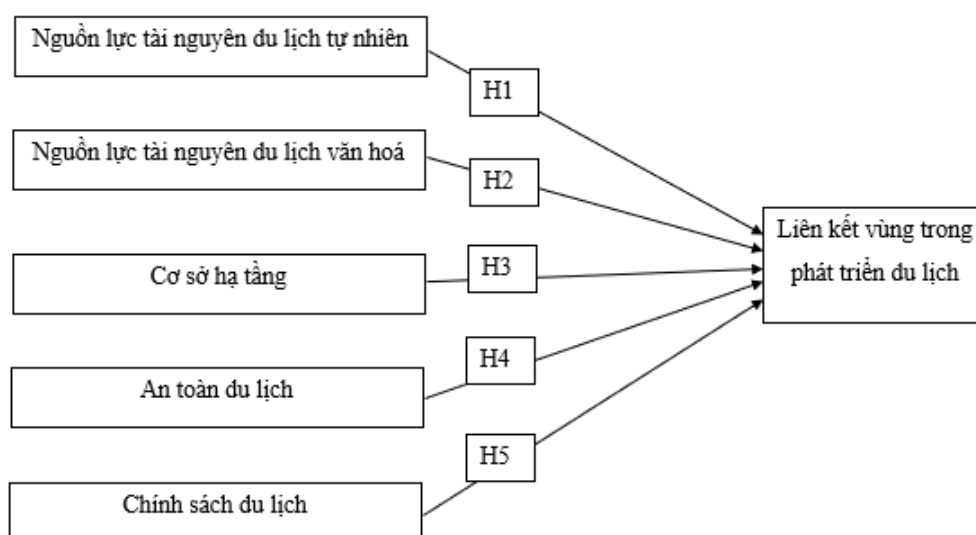
Hình 1.7. Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến liên kết phát triển du lịch

Nguồn: Tác giả Trần Xuân Quang, 2020



Hình 1.8. Mô hình nghiên cứu phát triển du lịch của tỉnh Phú Thọ

Nguồn: Tác giả Nguyễn Minh Tuấn, 2022



Hình 1.9. Mô hình nghiên cứu liên kết khu vực trong phát triển du lịch

Nguồn: Tác giả Tô Minh Châu, 2024

Tuy nhiên, các mô hình trên chủ yếu được xây dựng ở cấp vùng, liên vùng hoặc điểm đến, với biến kết quả thường là phát triển du lịch hoặc liên kết ở cấp địa phương. Vì vậy, việc vận dụng và kế thừa vào luận án đòi hỏi sự chuyển đổi về đơn vị phân tích, cấu trúc biến và biến kết quả. Luận án chuyển trọng tâm từ địa phương/điểm đến sang doanh nghiệp trong mạng lưới nội tỉnh; từ giải thích phát triển du lịch nói chung sang kết quả liên kết của doanh nghiệp; đồng thời tổ chức các yếu tố phân tán trong nghiên cứu trước thành hai nhóm điều kiện: bên trong doanh nghiệp và bên ngoài doanh nghiệp.

Yếu tố bên trong doanh nghiệp (IN) phản ánh khả năng doanh nghiệp huy động năng lực của chính mình để thiết lập, duy trì và khai thác liên kết, được cấu thành bởi năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp. Việc xác lập cấu trúc này dựa chủ yếu trên lý thuyết năng lực cạnh tranh, đồng thời được bổ trợ bởi lý thuyết phụ thuộc nguồn lực: doanh nghiệp có thể cần nguồn lực từ mạng lưới, nhưng khả năng tiếp cận và chuyển hóa các nguồn lực đó phụ thuộc vào năng lực nội tại.

Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (OUT) phản ánh hệ điều kiện mà doanh nghiệp không hoàn toàn kiểm soát nhưng phải tương tác khi tham gia mạng lưới, bao gồm chính sách/kế hoạch phát triển, tài nguyên du lịch, hạ tầng và yếu tố hỗ trợ, cùng nhu cầu thị trường. Cấu trúc này được củng cố bởi lý thuyết phụ thuộc nguồn lực và lý

thuyết hệ sinh thái kinh doanh, theo đó kết quả của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực sở hữu mà còn vào khả năng tiếp cận và khai thác các nguồn lực, điều kiện và tác nhân hỗ trợ trong môi trường địa phương.

Khác với các nghiên cứu sử dụng phát triển du lịch làm biến phụ thuộc, luận án xác lập kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp (KQ) là biến phụ thuộc. Dưới góc độ chuỗi giá trị, kết quả liên kết phản ánh mức độ doanh nghiệp chuyển hóa quan hệ hợp tác thành khả năng tiếp cận nguồn lực, phối hợp cung ứng, mở rộng quan hệ và thị trường, cải thiện hoạt động và thích ứng với môi trường kinh doanh. Như vậy, KQ không phản ánh kết quả phát triển của toàn điểm đến mà phản ánh giá trị doanh nghiệp thu nhận và tạo lập thông qua việc tham gia mạng lưới liên kết.

Việc tổ chức IN và OUT thành các cấu trúc tổng hợp đồng thời phù hợp với logic của mô hình bậc cao: các cấu phần bậc thấp phản ánh những phương diện khác nhau nhưng cùng thuộc một miền khái niệm rộng hơn. Theo đó, IN đại diện cho năng lực nội tại để khai thác liên kết, còn OUT đại diện cho điều kiện môi trường cho phép hoặc hạn chế quá trình liên kết. Cách cấu trúc này cho phép kiểm định không chỉ tác động của từng thành phần riêng lẻ mà quan trọng hơn là tác động tổng thể của hai miền điều kiện đến kết quả liên kết của doanh nghiệp.

Như vậy, các mô hình nghiên cứu được kế thừa không được sử dụng nguyên trạng trong luận án, mà được điều chỉnh theo đặc thù của nghiên cứu liên kết du lịch nội tỉnh ở góc độ doanh nghiệp. Điểm điều chỉnh quan trọng nhất là sự chuyển dịch từ tiếp cận phát triển du lịch hoặc liên kết vùng nói chung sang tiếp cận kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới nội tỉnh.

1.5. Cơ sở lý luận về yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

1.5.1. Yếu tố bên trong doanh nghiệp

Yếu tố bên trong doanh nghiệp phản ánh năng lực nội tại quyết định khả năng doanh nghiệp thiết lập, duy trì và chuyển hóa quan hệ hợp tác thành kết quả liên kết. Mặc dù cùng tham gia một môi trường liên kết, doanh nghiệp không đồng nhất về

năng lực tổ chức và nguồn lực sở hữu; do đó, khả năng khai thác cơ hội từ mạng lưới cũng khác nhau (Porter, 1990; Pfeffer & Salancik, 2015).

Trong nghiên cứu này, yếu tố bên trong doanh nghiệp được tiếp cận thông qua hai thành phần chính: năng lực quản lý của doanh nghiệp và nguồn lực của doanh nghiệp.

Thứ nhất, năng lực quản lý của doanh nghiệp phản ánh khả năng định hướng, tổ chức và điều phối hoạt động của doanh nghiệp trong quan hệ với môi trường kinh doanh. Đối với liên kết, năng lực này thể hiện ở việc nhận diện cơ hội, lựa chọn đối tác, chia sẻ thông tin, duy trì hợp tác, xử lý vấn đề phát sinh và thích ứng với thay đổi của thị trường. Do đó, năng lực quản lý quyết định không chỉ việc doanh nghiệp có tham gia liên kết hay không, mà quan trọng hơn là khả năng tổ chức và khai thác quan hệ đó.

Thứ hai, nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm các nguồn lực hữu hình và vô hình như tài chính, nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ, thương hiệu, sản phẩm dịch vụ và kinh nghiệm thị trường. Theo lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, liên kết giúp doanh nghiệp tiếp cận nguồn lực bên ngoài, nhưng chính nguồn lực sở hữu lại quyết định năng lực trao đổi và vị thế tham gia của doanh nghiệp trong quan hệ hợp tác (Pfeffer & Salancik, 2015). Nguồn lực vì vậy vừa là điều kiện đầu vào của liên kết, vừa chi phối khả năng doanh nghiệp khai thác nguồn lực bổ sung từ mạng lưới.

Như vậy, yếu tố bên trong doanh nghiệp được xác lập như một cấu trúc phản ánh năng lực nội tại để khai thác liên kết, trong đó năng lực quản lý thể hiện khả năng tổ chức và điều phối, còn nguồn lực doanh nghiệp phản ánh nền tảng để tham gia và trao đổi trong mạng lưới. Hai cấu phần này tạo cơ sở lý luận cho việc xem xét tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.

1.5.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp phản ánh các điều kiện thuộc môi trường địa phương mà doanh nghiệp không hoàn toàn kiểm soát nhưng có thể tạo thuận lợi hoặc ràng buộc quá trình liên kết. Theo lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, doanh nghiệp phải tương tác với môi trường để tiếp cận những nguồn lực không tự sở hữu (Pfeffer &

Salancik, 2015); Lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh bổ sung rằng giá trị được hình thành trong sự tương tác giữa doanh nghiệp với các điều kiện và tác nhân hỗ trợ của hệ thống (Moore, 1993; Adner, 2017).

Trong du lịch, sự phụ thuộc này đặc biệt rõ do sản phẩm được tạo lập từ nhiều nguồn lực và dịch vụ phân tán giữa các chủ thể. Vì vậy, môi trường bên ngoài không chỉ tạo bối cảnh mà trực tiếp định hình cơ hội, chi phí và khả năng phối hợp của doanh nghiệp trong mạng lưới. Luận án xác lập 4 cấu phần của yếu tố bên ngoài: kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương; nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương; hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ; và nhu cầu thị trường.

Thứ nhất, kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương tạo lập khuôn khổ thể chế và định hướng phối hợp thông qua quy hoạch, cơ chế liên kết, hỗ trợ xúc tiến và điều kiện kinh doanh (Dredge, 2006; Timur & Getz, 2008). Sự rõ ràng, nhất quán và khả năng thực thi của chính sách có thể giảm chi phí giao dịch, giảm bất định, nâng cao niềm tin và thúc đẩy doanh nghiệp tham gia liên kết.

Thứ hai, nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương là nền tảng của sản phẩm và đồng thời tạo cơ hội hợp tác giữa các chủ thể trong thiết kế sản phẩm, kết nối trải nghiệm và khai thác thị trường (Ritchie & Crouch, 2010). Tính đa dạng, hỗ trợ và khả năng khai thác của tài nguyên vì vậy có thể mở rộng không gian hợp tác giữa doanh nghiệp và các thành phần của điểm đến.

Thứ ba, hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ quyết định khả năng kết nối vật lý, thông tin và dịch vụ giữa doanh nghiệp, điểm đến và thị trường. Giao thông, cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ, thông tin và các dịch vụ hỗ trợ càng thuận lợi thì chi phí kết nối và phối hợp giữa các chủ thể càng được giảm thiểu (Lemmetyinen & Go, 2009). Cấu phần này vì vậy phản ánh điều kiện vận hành của liên kết.

Thứ tư, nhu cầu thị trường tạo sức kéo đối với liên kết. Quy mô, cơ cấu và sự thay đổi của nhu cầu buộc doanh nghiệp điều chỉnh sản phẩm, nâng cao chất lượng và phối hợp với các nhà cung ứng hỗ trợ để đáp ứng thị trường. Theo Porter (1990), điều kiện cầu vừa tạo áp lực cạnh tranh vừa thúc đẩy đổi mới; trong mạng lưới du lịch, áp lực này có thể chuyển thành động lực mở rộng và nâng cao chất lượng hợp tác.

Như vậy, yếu tố bên ngoài doanh nghiệp không được hiểu đơn thuần là môi trường kinh doanh, mà là yếu tố có khả năng mở rộng hoặc giới hạn cơ hội liên kết. Trong đó, kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương tạo khuôn khổ thể chế; nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương tạo nền tảng và đối tượng hợp tác; hạ tầng du lịch và yếu tố hỗ trợ tạo điều kiện kết nối; còn nhu cầu thị trường tạo sức kéo đối với liên kết. Bốn câu phần này tạo cơ sở lý luận để xem xét tác động của môi trường địa phương đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.

1.5.3. Vai trò của đặc điểm doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả liên kết

Tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài đến kết quả liên kết không nhất thiết đồng nhất giữa các doanh nghiệp. Sự khác biệt về quy mô, chức năng kinh doanh, kinh nghiệm và không gian hoạt động có thể làm thay đổi khả năng doanh nghiệp huy động nguồn lực, tiếp nhận điều kiện hỗ trợ và chuyển hóa chúng thành kết quả liên kết (Mitchell et al., 1997; Pfeffer & Salancik, 2015). Vì vậy, đặc điểm doanh nghiệp được xem xét như những điều kiện tạo ra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

Trong nghiên cứu này, đặc điểm doanh nghiệp được xem xét thông qua bốn khía cạnh: quy mô doanh nghiệp, loại hình doanh nghiệp, số năm kinh nghiệm hoạt động và khu vực hoạt động của doanh nghiệp. Bốn đặc điểm đại diện cho những khác biệt tương ứng về nền tảng nguồn lực, chức năng trong chuỗi du lịch, mức độ tích lũy quan hệ và điều kiện không gian mà doanh nghiệp tham gia liên kết.

Thứ nhất, quy mô doanh nghiệp phản ánh khác biệt về nền tảng nguồn lực và khả năng huy động nguồn lực cho hợp tác (Pfeffer & Salancik, 2015). Doanh nghiệp lớn và vừa có thể có khả năng tự chủ và tổ chức liên kết cao hơn, trong khi doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ có thể phụ thuộc nhiều hơn vào nguồn lực và hỗ trợ bên ngoài. Vì vậy, quy mô có thể làm thay đổi mức độ mà điều kiện bên trong và bên ngoài được chuyển hóa thành kết quả liên kết.

Thứ hai, loại hình doanh nghiệp phản ánh vị trí chức năng khác nhau trong quá trình tạo lập sản phẩm du lịch; do đó kéo theo nhu cầu, đối tượng và cường độ

liên kết khác nhau (Porter, 1990; Baggio et al., 2010). Chẳng hạn, doanh nghiệp lữ hành thường có xu hướng đảm nhiệm chức năng kết nối khách và phối hợp nhiều dịch vụ, trong khi lưu trú, ăn uống hoặc dịch vụ hỗ trợ tham gia chuỗi với chức năng chuyên biệt hơn. Sự khác biệt chức năng vì vậy có thể làm thay đổi cách doanh nghiệp khai thác các điều kiện của liên kết.

Thứ ba, số năm kinh nghiệm hoạt động phản ánh quá trình tích lũy tri thức thị trường và quan hệ qua thời gian. Các trao đổi lặp lại có thể tạo lập sự tin cậy và tham gia hoạt động kinh tế vào các quan hệ xã hội bền vững hơn (Granovetter, 1973). Vì vậy, doanh nghiệp hoạt động lâu hơn có thể sử dụng năng lực và nguồn lực nội tại hiệu quả hơn trong thiết lập, duy trì và khai thác liên kết.

Thứ tư, khu vực hoạt động của doanh nghiệp phản ánh tính không đồng đều về không gian của các điều kiện liên kết. Khả năng tiếp cận tài nguyên, hạ tầng, thị trường, đối tác và hỗ trợ phát triển có thể khác nhau giữa các địa bàn (Timur & Getz, 2008). Do đó, cùng một điều kiện bên ngoài có thể không tạo ra tác động tương đương đối với doanh nghiệp hoạt động ở các khu vực khác nhau.

Như vậy, đặc điểm doanh nghiệp được xem là nhóm yếu tố có khả năng tạo ra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch nội tỉnh. Việc xem xét các đặc điểm này giúp phản ánh rõ hơn tính không đồng nhất giữa các doanh nghiệp du lịch trong quá trình tham gia và khai thác các mối liên kết tại địa phương. Trong phạm vi luận án, các đặc điểm doanh nghiệp được sử dụng để so sánh sự khác biệt trong một số mối quan hệ của mô hình nghiên cứu; đồng thời, nội dung này được phân biệt với phân tích SNA, vốn được sử dụng để nhận diện bối cảnh cấu trúc của mạng lưới liên kết chứ không được đưa vào mô hình như nhóm biến độc lập trực tiếp.

1.5.4. Kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Trong luận án, kết quả liên kết mạng lưới du lịch được tiếp cận ở cấp doanh nghiệp, không phải kết quả phát triển của điểm đến hay đơn thuần là mức độ tham gia mạng lưới. Khái niệm này phản ánh những lợi ích doanh nghiệp đạt được khi các quan hệ hợp tác được duy trì và khai thác để tiếp cận nguồn lực, phối hợp hoạt động, mở rộng thị trường và cải thiện khả năng thích ứng.

Cơ sở lý luận của khái niệm này nằm ở cơ chế đã xác lập trong lý thuyết nền tảng: mạng lưới tạo điều kiện tiếp cận quan hệ và nguồn lực (Burt, 1992); liên kết giúp doanh nghiệp giảm hạn chế về nguồn lực và bất định môi trường (Pfeffer & Salancik, 2015); và sự phối hợp giữa các khâu cho phép chuyển hóa quan hệ hợp tác thành giá trị trong chuỗi cung ứng du lịch (Porter, 1985). Theo đó, kết quả liên kết cần phản ánh cả khả năng khai thác quan hệ và giá trị thu được từ quan hệ, thay vì chỉ đo sự tồn tại hay số lượng liên kết.

Trên cơ sở đó, “kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp” được hiểu là mức độ mà doanh nghiệp tự đánh giá đã đạt được các lợi ích về nguồn lực, quan hệ, phối hợp, thị trường và hoạt động kinh doanh thông qua việc tham gia, duy trì và khai thác các quan hệ liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

1.6. Tổng hợp cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở tích hợp các lý thuyết và kế thừa có chọn lọc các mô hình nghiên cứu trước, luận án đề xuất mô hình giải thích kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh ở cấp doanh nghiệp (Pfeffer & Salancik, 2015; Porter, 1990; Moore, 1993; Borgatti & Halgin, 2011; Trần Xuân Quang, 2020; Nguyễn Minh Tuấn, 2022; Tô Minh Châu, 2024; Nguyễn Phú Thắng, 2024). Khác với các mô hình chủ yếu hướng tới phát triển du lịch hoặc liên kết ở cấp vùng/điểm đến, mô hình của luận án chuyển cấp độ phân tích sang doanh nghiệp và xác lập kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp (KQ) là biến cần giải thích.

Theo đó, mô hình xác lập hai nhóm yếu tố giải thích KQ. Yếu tố bên trong doanh nghiệp (IN) phản ánh khả năng doanh nghiệp huy động năng lực quản lý và nguồn lực để tham gia, duy trì và khai thác liên kết (Porter, 1990; Pfeffer & Salancik, 2015). Đây là điều kiện để doanh nghiệp chuyển hóa quan hệ hợp tác thành giá trị trong chuỗi cung ứng du lịch (Porter, 1985; Ritchie & Crouch, 2010). Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (OUT) phản ánh hệ điều kiện của môi trường liên kết địa phương, gồm chính sách/kế hoạch phát triển, tài nguyên du lịch, hạ tầng và yếu tố hỗ trợ, cùng nhu cầu thị trường (Dredge, 2006; Timur & Getz, 2008; Ritchie & Crouch, 2010; Trần Xuân Quang, 2020; Nguyễn Minh Tuấn, 2022; Tô Minh Châu, 2024; Nguyễn Phú Thắng, 2024). Theo tiếp cận hệ sinh thái kinh doanh, đây là các điều kiện tương

tác tạo thuận lợi hoặc ràng buộc khả năng doanh nghiệp thiết lập và khai thác liên kết (Moore, 1993; Adner, 2017; Jacobides et al., 2018).

Về cấu trúc, IN và OUT được xác lập là hai cấu trúc bậc cao nhằm khái quát hai nguồn tác động khác nhau đến KQ: khả năng nội tại của doanh nghiệp và điều kiện của môi trường liên kết. Cách tổ chức này cho phép kiểm định tác động ở cấp độ khái quát, đồng thời bảo toàn tính đa chiều của các cấu phần bậc thấp. KQ là cấu trúc phản ánh bậc một, thể hiện mức độ doanh nghiệp đạt được lợi ích từ việc tham gia, duy trì và khai thác các quan hệ liên kết. Việc xác lập KQ ở cấp doanh nghiệp là điểm phân biệt quan trọng của mô hình: đối tượng cần giải thích không phải kết quả phát triển du lịch của tỉnh hay đặc điểm cấu trúc mạng lưới, mà là giá trị doanh nghiệp thu được từ liên kết.

Mô hình đồng thời xem xét tính không đồng nhất của doanh nghiệp thông qua quy mô doanh nghiệp, loại hình doanh nghiệp, số năm kinh nghiệm hoạt động và khu vực hoạt động của doanh nghiệp. Các đặc điểm này được sử dụng để so sánh sự khác biệt trong mối quan hệ của IN và OUT đến KQ có thay đổi giữa các nhóm doanh nghiệp hay không, phù hợp với lập luận về sự khác biệt nguồn lực, chức năng, mức độ phụ thuộc và điều kiện tiếp cận liên kết giữa các chủ thể (Mitchell et al., 1997; Pfeffer & Salancik, 2015; Borgatti & Halgin, 2011).

Từ logic trên, mô hình nghiên cứu đề xuất xác lập hai quan hệ tác động chính từ IN và OUT đến KQ, đồng thời so sánh sự khác biệt của đặc điểm doanh nghiệp đối với các quan hệ này. Mô hình qua đó chuyển các lập luận lý thuyết về năng lực doanh nghiệp, phụ thuộc nguồn lực, điều kiện hệ sinh thái và tạo lập giá trị thành các quan hệ có thể kiểm định thực nghiệm trong bối cảnh mạng lưới du lịch nội tỉnh.

1.6.1. Tác động của các yếu tố độc lập

Yếu tố bên trong doanh nghiệp quyết định khả năng chuyển hóa cơ hội liên kết thành kết quả ở cấp doanh nghiệp. Năng lực quản lý và nguồn lực phù hợp giúp doanh nghiệp nhận diện đối tác, tổ chức phối hợp và khai thác các nguồn lực bổ sung thông qua mạng lưới (Porter, 1990; Pfeffer & Salancik, 2015; Porter, 1985). Do đó, năng lực nội tại càng thuận lợi, khả năng doanh nghiệp tạo lập kết quả từ liên kết càng cao. Từ lập luận trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

Giả thuyết H1: Yếu tố bên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.

Yếu tố bên ngoài xác lập mức độ thuận lợi của môi trường mà trong đó các quan hệ liên kết được hình thành và khai thác. Theo lý thuyết phụ thuộc nguồn lực và hệ sinh thái kinh doanh, khả năng tạo kết quả từ liên kết phụ thuộc vào mức độ doanh nghiệp có thể tiếp cận và kết hợp các nguồn lực, điều kiện hỗ trợ và cơ hội thị trường nằm ngoài phạm vi kiểm soát trực tiếp (Pfeffer & Salancik, 2015; Moore, 1993; Adner, 2017). Theo đó, chính sách và kế hoạch phát triển tạo khuôn khổ phối hợp; tài nguyên tạo cơ sở hình thành giá trị; hạ tầng và hỗ trợ tạo điều kiện kết nối; còn nhu cầu thị trường tạo động lực cho hợp tác và mở rộng quan hệ (Dredge, 2006; Timur & Getz, 2008; Ritchie & Crouch, 2010; Trần Xuân Quang, 2020; Nguyễn Minh Tuấn, 2022). Môi trường bên ngoài càng thuận lợi, khả năng doanh nghiệp khai thác liên kết để tạo kết quả càng lớn. Từ lập luận trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

Giả thuyết H2: Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.

1.6.2. Sự khác biệt của đặc điểm doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Bên cạnh việc kiểm định tác động trực tiếp của yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết, luận án xem xét vai trò của đặc điểm doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả liên kết. Cách tiếp cận này xuất phát từ thực tế rằng các doanh nghiệp du lịch trong cùng một địa phương không hoàn toàn đồng nhất về quy mô, loại hình hoạt động, kinh nghiệm thị trường và điều kiện không gian. Những khác biệt này có thể làm thay đổi mức độ doanh nghiệp tiếp nhận, khai thác và chuyển hóa các yếu tố ảnh hưởng thành kết quả liên kết (Mitchell et al., 1997; Pfeffer & Salancik, 2015; Borgatti & Halgin, 2011).

Quy mô doanh nghiệp chi phối khả năng huy động và chuyển hóa nguồn lực nội tại trong quan hệ hợp tác. Doanh nghiệp lớn có lợi thế về nguồn lực và năng lực tổ chức, trong khi doanh nghiệp nhỏ có thể dựa nhiều hơn vào tính linh hoạt và quan hệ hợp tác để bù đắp hạn chế nguồn lực (Pfeffer & Salancik, 2015). Vì vậy, tác động

của IN đến KQ có thể khác nhau theo quy mô doanh nghiệp. Từ lập luận trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

Giả thuyết H3: Có sự khác biệt về mức độ tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh giữa các nhóm doanh nghiệp có quy mô khác nhau.

Loại hình doanh nghiệp quy định chức năng và mức độ phụ thuộc khác nhau trong chuỗi cung ứng du lịch; do đó, cùng một mức năng lực nội tại có thể được chuyển hóa thành kết quả liên kết theo những cách khác nhau (Porter, 1985; Baggio, Scott & Cooper, 2010). Sự khác biệt về chức năng vì vậy có thể làm thay đổi cường độ tác động của IN đến KQ. Từ lập luận trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

Giả thuyết H4: Có sự khác biệt về mức độ tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh giữa các nhóm loại hình doanh nghiệp khác nhau.

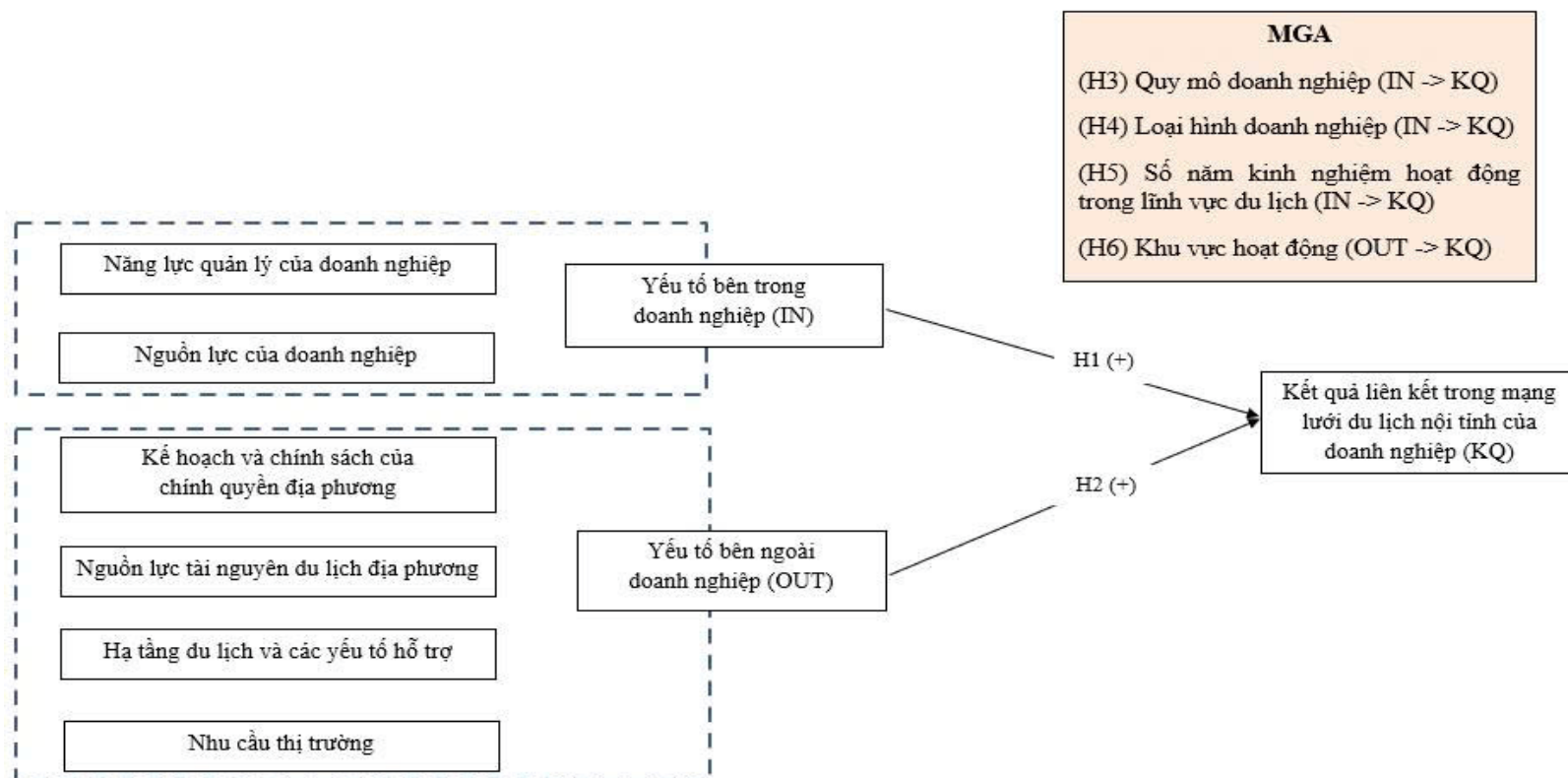
Kinh nghiệm hoạt động tạo điều kiện tích lũy tri thức thị trường, quan hệ và niềm tin thông qua các tương tác lặp lại (Granovetter, 1973). Những tích lũy này có thể làm thay đổi khả năng chuyển hóa năng lực và nguồn lực nội tại thành kết quả liên kết; do đó, quan hệ IN đến KQ có thể khác nhau theo kinh nghiệm hoạt động. Từ lập luận trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

Giả thuyết H5: Có sự khác biệt về mức độ tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh giữa các nhóm doanh nghiệp có số năm kinh nghiệm hoạt động khác nhau.

Khu vực hoạt động của doanh nghiệp tạo ra mức độ tiếp cận khác nhau đối với tài nguyên, hạ tầng, thị trường, đối tác và các hỗ trợ phát triển (Dredge, 2006; Timur & Getz, 2008). Do đó, cùng một hệ điều kiện bên ngoài ở cấp tỉnh có thể được doanh nghiệp tiếp cận và khai thác khác nhau theo không gian hoạt động, làm thay đổi cường độ tác động của OUT đến KQ. Từ lập luận trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

Giả thuyết H6: Có sự khác biệt về mức độ tác động của yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh giữa các khu vực hoạt động khác nhau.

Như vậy, mô hình nghiên cứu của luận án gồm 2 giả thuyết về tác động trực tiếp của yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết; đồng thời gồm 4 giả thuyết về sự khác biệt theo đặc điểm doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả liên kết (hình 1.10).



Hình 1.10. Mô hình nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Nguồn: Tác giả đề xuất trên cơ sở tổng hợp và phát triển từ các nghiên cứu trước, 2025

Tiểu kết chương 1

Chương 1 đã hệ thống hóa các nghiên cứu về liên kết trong phát triển du lịch và chỉ ra rằng, mặc dù liên kết đã được tiếp cận rộng rãi ở cấp vùng, liên tỉnh và điểm đến, liên kết du lịch nội tỉnh ở cấp doanh nghiệp vẫn chưa được làm rõ tương xứng, đặc biệt về cấu trúc mạng lưới và các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp. Khoảng trống này là cơ sở để luận án tiếp cận liên kết nội tỉnh như một hệ thống quan hệ giữa doanh nghiệp và các bên liên quan cùng vận hành trong một không gian quản trị cấp tỉnh, thay vì xem đây đơn thuần là sự thu hẹp của liên kết vùng.

Trên cơ sở đó, Chương 1 đã xác lập nội hàm, chủ thể, nội dung và hình thức liên kết du lịch nội tỉnh; đồng thời xây dựng nền tảng lý thuyết theo hướng tích hợp lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết mạng lưới và lý thuyết phụ thuộc nguồn lực với lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh, lý thuyết chuỗi giá trị và lý thuyết năng lực cạnh tranh. Sự tích hợp này tạo cơ sở lý giải ba vấn đề xuyên suốt của luận án: chủ thể và hình thức của liên kết; cấu trúc quan hệ giữa các chủ thể trong mạng lưới; và cơ chế tác động của các điều kiện bên trong, bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.

Từ nền tảng đó, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu với yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp là hai nhóm yếu tố giải thích kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp, đồng thời xem xét sự khác biệt của các mối quan hệ này theo đặc điểm doanh nghiệp. Từ đó, SNA được xác định là công cụ nhận diện cấu trúc mạng lưới, PLS-SEM được sử dụng để kiểm định các quan hệ trong mô hình; qua đó tạo hai lớp bằng chứng hỗ trợ cho việc lý giải hoạt động liên kết du lịch nội tỉnh.

Như vậy, Chương 1 đã tổng quan để chỉ ra khoảng trống nghiên cứu, trình bày các nền tảng lý thuyết được sử dụng, đề xuất mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, tạo nền tảng cho Chương 2 cụ thể hóa thành thiết kế nghiên cứu nhằm kiểm chứng các vấn đề đã đặt ra.

CHƯƠNG 2

ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Địa bàn nghiên cứu

2.1.1. Vị trí địa lý và điều kiện phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ

Phú Thọ là tỉnh trung du miền núi phía Bắc, nằm ở cửa ngõ Tây Bắc của Hà Nội và trên trục kết nối giữa vùng trung du miền núi phía Bắc với đồng bằng sông Hồng. Khoảng cách tương đối thuận lợi tới sân bay quốc tế Nội Bài, cảng Hải Phòng và cửa khẩu quốc tế Hà Khẩu tạo điều kiện cho tỉnh tiếp cận các dòng khách và kết nối các tuyến du lịch liên vùng (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Phú Thọ, 2022). Vị trí này đồng thời tạo nền tảng cho tổ chức dòng khách, tuyến điểm và chuỗi dịch vụ giữa các địa bàn trong tỉnh.

Phú Thọ có tài nguyên du lịch đa dạng, nổi bật với 1.372 di tích lịch sử – văn hóa, Khu di tích lịch sử Đền Hùng, Hát Xoan Phú Thọ và Tín ngưỡng thờ cúng Hùng Vương ở Phú Thọ được UNESCO ghi danh; cùng các tài nguyên tự nhiên như nước khoáng nóng Thanh Thủy, Vườn quốc gia Xuân Sơn, đầm Ao Châu, đầm Vân Hội, Ao Giời – Suối Tiên và Long Cốc (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Phú Thọ, 2022). Sự kết hợp giữa tài nguyên văn hóa, tín ngưỡng, sinh thái, nghỉ dưỡng và cộng đồng tạo khả năng đa dạng hóa sản phẩm, nhưng đồng thời đòi hỏi sự phối hợp giữa các chủ thể để chuyển tài nguyên phân tán thành sản phẩm và hành trình du lịch có tính liên kết.

Đặc biệt, hoạt động du lịch tại Phú Thọ phân hóa rõ theo không gian. Việt Trì giữ vai trò trung tâm văn hóa – lễ hội và dịch vụ; Thanh Thủy nổi bật với nghỉ dưỡng, khoáng nóng và chăm sóc sức khỏe; Hạ Hòa có lợi thế về cảnh quan sinh thái; Tân Sơn gắn với du lịch sinh thái, cộng đồng và văn hóa dân tộc (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Phú Thọ, 2022; Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Phú Thọ, 2024). Cấu trúc đa tài nguyên – đa không gian này làm cho năng lực phát triển du lịch của tỉnh phụ thuộc không chỉ vào từng điểm đến riêng lẻ mà vào khả năng kết nối địa bàn, sản phẩm, doanh nghiệp và các chủ thể hỗ trợ trong chuỗi cung ứng.

Đồng thời, hệ thống du lịch Phú Thọ đã hình thành tương đối đầy đủ về quy mô hệ thống du lịch, chất lượng hệ thống du lịch, năng lực cung ứng, trong đó có sự tham gia của nhiều nhóm như cơ quan quản lý, doanh nghiệp, cộng đồng và các tổ chức hỗ trợ (Phụ lục).

Do vậy, tỉnh Phú Thọ là địa bàn phù hợp để quan sát cơ chế vận hành của liên kết du lịch nội tỉnh, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của luận án. Thứ nhất, tỉnh không phụ thuộc duy nhất vào một loại tài nguyên hay một cực du lịch, mà hình thành từ nhiều không gian và loại hình sản phẩm có khả năng bổ trợ lẫn nhau; do đó, liên kết trở thành cơ chế quan trọng để tích hợp các nguồn lực phân tán thành giá trị du lịch cấp tỉnh. Thứ hai, các chủ thể cùng hoạt động trong một không gian quản trị cấp tỉnh tương đối thống nhất về thể chế, quy hoạch và chính sách, nhưng khác biệt về tài nguyên, chức năng, năng lực và mức độ kết nối. Điều này cho phép nghiên cứu tập trung vào sự khác biệt trong cấu trúc và cơ chế liên kết mà hạn chế ảnh hưởng của khác biệt thể chế giữa các tỉnh. Thứ ba, Phú Thọ hội tụ nhiều nhóm chủ thể từ cơ quan quản lý, doanh nghiệp lữ hành, lưu trú, điểm du lịch, cộng đồng đến hiệp hội và các tổ chức hỗ trợ, tạo điều kiện nhận diện tương đối đầy đủ cấu trúc mạng lưới liên kết nội tỉnh.

Bên cạnh đó, các quan hệ phối hợp du lịch tại Phú Thọ đã hình thành nhưng mức độ kết nối giữa các chủ thể và không gian du lịch chưa đồng đều, tạo bối cảnh thích hợp để nhận diện các nút trung tâm, ngoại vi, quan hệ trung gian và mức độ phân mảnh của mạng lưới. Vì vậy, Phú Thọ được lựa chọn không đơn thuần vì tiềm năng du lịch, mà vì cấu trúc đa tài nguyên, đa không gian và đa chủ thể trong cùng một khung quản trị cấp tỉnh tạo thành một trường hợp phù hợp để phân tích cơ chế vận hành của liên kết du lịch nội tỉnh.

2.1.2. Tình hình phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ

Du lịch Phú Thọ ghi nhận xu hướng phục hồi và tăng trưởng rõ sau đại dịch COVID-19. Tổng doanh thu du lịch tăng từ 1.120 tỷ đồng năm 2021 lên 2.650 tỷ đồng năm 2022, 3.365 tỷ đồng năm 2023 và 4.100 tỷ đồng năm 2024. Trong 6 tháng đầu năm 2025, tỉnh đón khoảng 6,753 triệu lượt khách, trong đó 554.900 lượt khách lưu trú; doanh thu du lịch ước đạt 3.620 tỷ đồng, tương đương khoảng 80% kế hoạch

năm (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Phú Thọ, 2025). Xu hướng này cho thấy quy mô hoạt động du lịch được mở rộng, nhưng chênh lệch lớn giữa khách tham quan và khách lưu trú cũng đặt ra yêu cầu nâng cao khả năng chuyển dòng khách thành lưu trú, tiêu dùng và sử dụng chuỗi dịch vụ tại địa phương.

Cùng với tăng trưởng thị trường, cơ cấu sản phẩm du lịch của tỉnh từng bước được mở rộng trên nền tảng tài nguyên văn hóa, tín ngưỡng, sinh thái, nghỉ dưỡng và cộng đồng. Các hoạt động như Giỗ Tổ Hùng Vương và Tuần Văn hóa – Du lịch Đất Tổ, “Hát Xoan làng cổ”, “Sắc màu Du lịch Đất Tổ”, phát triển sản phẩm MICE, khảo sát sản phẩm tại các địa bàn và khuyến khích xây dựng tour nội tỉnh cho thấy định hướng chuyển từ khai thác từng tài nguyên sang tổ chức sản phẩm và trải nghiệm đa dạng hơn (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Phú Thọ, 2025).

Điều kiện phục vụ phát triển du lịch cũng tiếp tục được củng cố thông qua quy hoạch, đầu tư, xúc tiến và phát triển nguồn nhân lực. Tỉnh triển khai hoặc tham gia xây dựng các dự án, không gian du lịch tại Hạ Hòa, Thanh Sơn và các địa bàn có tiềm năng; đồng thời tổ chức các chương trình khảo sát, quảng bá, kết nối sản phẩm và bồi dưỡng nghiệp vụ du lịch (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Phú Thọ, 2024; Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Phú Thọ, 2025). Năm 2024, toàn tỉnh có khoảng 4.650 lao động trực tiếp trong lĩnh vực du lịch; nhiều chương trình đào tạo, bồi dưỡng được tổ chức cho cán bộ quản lý, hướng dẫn viên và lao động tại các cơ sở dịch vụ (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Phú Thọ, 2024).

Đáng chú ý, quá trình phát triển du lịch Phú Thọ diễn ra trên một hệ thống cung ứng phân tán về không gian và đa dạng về chủ thể. Các sản phẩm du lịch được hình thành từ sự tham gia của doanh nghiệp lữ hành, lưu trú, ăn uống, vận chuyển, điểm du lịch, làng nghề, hợp tác xã, cộng đồng, cơ sở đào tạo, hiệp hội và các tổ chức hỗ trợ. Trong khi đó, tài nguyên và sản phẩm đặc trưng phân bố tại nhiều địa bàn với chức năng khác nhau. Đặc điểm này làm cho quá trình tạo lập sản phẩm và giá trị du lịch vượt khỏi phạm vi hoạt động của từng doanh nghiệp hoặc từng điểm đến riêng lẻ, đặt ra yêu cầu phối hợp giữa các thành phần của hệ thống du lịch nội tỉnh.

Như vậy, Phú Thọ đang chuyển từ giai đoạn phục hồi quy mô sang yêu cầu nâng cao chất lượng và khả năng tổ chức hệ thống du lịch. Tăng trưởng khách và

doanh thu, đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng không gian phát triển và sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể tạo ra bối cảnh thực tiễn phù hợp để nghiên cứu liên kết du lịch nội tỉnh.

2.2. Cách tiếp cận và quy trình nghiên cứu

2.2.1. Cách tiếp cận và quan điểm nghiên cứu

2.2.1.1. Cách tiếp cận

Liên kết du lịch nội tỉnh được luận án tiếp cận như một hiện tượng đa chiều, bao gồm hình thức, nội dung liên kết, cấu trúc quan hệ giữa các chủ thể và các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp. Vì vậy, một phương pháp đơn lẻ khó cung cấp đầy đủ bằng chứng cho các câu hỏi nghiên cứu. SNA có ưu thế trong nhận diện cấu trúc, vị trí và mức độ kết nối giữa các chủ thể (Scott, 2011) trong khi các phương pháp định lượng dựa trên mô hình cho phép kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố nghiên cứu; nghiên cứu định tính bổ sung khả năng nhận diện và diễn giải các quan hệ này trong bối cảnh cụ thể (Jamal & Getz, 1995; Bramwell & Lane, 2010; Hall, 2005).

Trên cơ sở đó, luận án lựa chọn cách tiếp cận nghiên cứu hỗn hợp đa giai đoạn (Multiphase Mixed Methods Design), kết hợp định tính và định lượng trong một thiết kế nghiên cứu thống nhất (Creswell & Plano Clark, 2018). Nghiên cứu hỗn hợp đa giai đoạn là thiết kế trong đó nhiều giai đoạn nghiên cứu định tính và định lượng được triển khai liên tiếp hoặc lồng ghép nhằm phục vụ các mục tiêu nghiên cứu khác nhau trong cùng một nghiên cứu tổng thể. Thiết kế này đặc biệt phù hợp với các nghiên cứu có phạm vi rộng, bao gồm cả mục tiêu khám phá, mô tả, kiểm định và giải thích hiện tượng nghiên cứu (Creswell & Plano, 2018). Việc lựa chọn thiết kế hỗn hợp đa giai đoạn trong luận án dựa trên 3 cơ sở chính:

Thứ nhất, nghiên cứu hướng tới nhiều mục tiêu khác nhau, bao gồm nhận diện các chủ thể, nội dung và hình thức liên kết; phân tích cấu trúc mạng lưới liên kết; xác định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết. Những mục tiêu này đòi hỏi phải kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng ở các giai đoạn khác nhau của nghiên cứu.

Thứ hai, nghiên cứu về liên kết du lịch nội tỉnh tại Phú Thọ còn tương đối hạn chế, đặc biệt dưới góc độ doanh nghiệp và mạng lưới các bên liên quan. Vì vậy, trước

khi tiến hành kiểm định mô hình nghiên cứu, cần có giai đoạn định tính nhằm nhận diện bối cảnh nghiên cứu, xác định các nhóm chủ thể tham gia liên kết, làm rõ nội dung và hình thức liên kết trong thực tiễn địa phương, đồng thời kiểm tra mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết và thang đo nghiên cứu.

Thứ ba, các kết quả định lượng thu được từ phân tích mạng lưới xã hội và mô hình PLS-SEM mặc dù cung cấp bằng chứng về cấu trúc mạng lưới và các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết nhưng chưa thể giải thích đầy đủ nguyên nhân hình thành các hiện tượng quan sát được. Do đó, cần có một giai đoạn định tính tiếp theo nhằm làm rõ vai trò của các chủ thể, cơ chế phối hợp, động lực hợp tác và những rào cản đang tồn tại trong quá trình liên kết phát triển du lịch nội tỉnh (Creswell & Plano, 2018; Bryman, 2015; Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương, 2019).

Như vậy, giá trị cốt lõi của nghiên cứu hỗn hợp nằm ở khả năng tích hợp các nguồn dữ liệu khác nhau để tạo ra những hiểu biết toàn diện hơn về hiện tượng nghiên cứu. Kết quả từ các phương pháp được sử dụng để bổ sung, đối chiếu và giải thích lẫn nhau. Trong luận án này, dữ liệu định tính ở giai đoạn đầu giúp khám phá và xây dựng nền tảng nghiên cứu; dữ liệu định lượng giúp nhận diện cấu trúc mạng lưới và kiểm định các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu; trong khi dữ liệu định tính ở giai đoạn sau giúp giải thích và diễn giải sâu hơn các kết quả định lượng. Sự tích hợp giữa ba giai đoạn nghiên cứu cho phép luận án không chỉ xác định được đặc điểm, hình thức liên kết, cấu trúc mạng lưới và các yếu tố ảnh hưởng đến liên kết du lịch nội tỉnh mà còn làm rõ cơ chế vận hành của hoạt động liên kết nội tỉnh trong thực tiễn. Đây là cơ sở quan trọng để đề xuất các hàm ý chính sách và hàm ý quản trị phù hợp đối với phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ.

2.2.1.2. Quan điểm nghiên cứu

Luận án được thực hiện trên cơ sở quan điểm hệ thống, quan điểm địa phương học, quan điểm động lực - hình thái và quan điểm lịch sử - viễn cảnh. Các quan điểm này không được sử dụng như những lý thuyết độc lập, mà được vận dụng để định hướng cách tiếp cận địa bàn, chủ thể và quá trình liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh.

Theo quan điểm hệ thống, du lịch được xem là một hệ thống gồm nhiều chủ thể, nguồn lực, hoạt động và quan hệ tương tác. Trong hệ thống đó, doanh nghiệp du

lich không hoạt động tách biệt mà tham gia vào các quan hệ phối hợp với cơ quan quản lý, điểm đến, cơ sở lưu trú, ăn uống, vận chuyển, làng nghề, cơ sở đào tạo, hiệp hội và các tổ chức hỗ trợ. Quan điểm hệ thống giúp luận án tiếp cận liên kết du lịch nội tỉnh như một cấu trúc quan hệ, trong đó kết quả liên kết của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng đồng thời từ năng lực nội tại, điều kiện bên ngoài và bối cảnh mạng lưới.

Theo quan điểm địa phương học, nghiên cứu một địa phương không chỉ dừng lại ở việc mô tả vị trí địa lý, tài nguyên hay điều kiện kinh tế - xã hội, mà cần xem xét sự phân bố không gian, đặc điểm văn hóa - lịch sử, cấu trúc kinh tế, năng lực chủ thể và mối quan hệ giữa các yếu tố này với quá trình phát triển. Trong nghiên cứu này, quan điểm địa phương học giúp lý giải liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ như một hiện tượng gắn với điều kiện lãnh thổ, sự phân bố tài nguyên, khác biệt giữa các địa bàn và khả năng phối hợp giữa các chủ thể trong cùng một không gian quản trị địa phương.

Quan điểm động lực - hình thái được vận dụng để phân tích mối quan hệ giữa các động lực phát triển, hình thái hiện tại của hệ thống du lịch và xu hướng vận động của liên kết du lịch Phú Thọ. Cách tiếp cận này giúp luận án không chỉ mô tả thực trạng liên kết, mà còn xem xét các yếu tố thúc đẩy hoặc cản trở quá trình hình thành mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp với các bên liên quan. Trong đó, các động lực như chính sách, nhu cầu thị trường, tài nguyên, hạ tầng, năng lực doanh nghiệp và vai trò điều phối của các chủ thể trung tâm được xem xét trong quan hệ với hình thái mạng lưới liên kết hiện có.

Quan điểm lịch sử - viễn cảnh được sử dụng nhằm xem xét các hiện tượng nghiên cứu trong sự vận động theo thời gian. Vận dụng vào luận án, quan điểm này giúp phân tích liên kết du lịch Phú Thọ trong bối cảnh địa phương phục hồi sau đại dịch COVID-19, tăng cường phát triển sản phẩm, mở rộng hoạt động xúc tiến, tham gia các chương trình hợp tác du lịch và chuẩn bị cho những điều chỉnh về không gian quản trị trong giai đoạn tiếp theo. Nhờ đó, địa bàn nghiên cứu không chỉ là nơi thu thập dữ liệu, mà còn là bối cảnh giải thích cơ chế liên kết, cấu trúc mạng lưới và kết quả liên kết của doanh nghiệp trong phát triển du lịch nội tỉnh (Nguyễn Phạm Hùng, 2022).

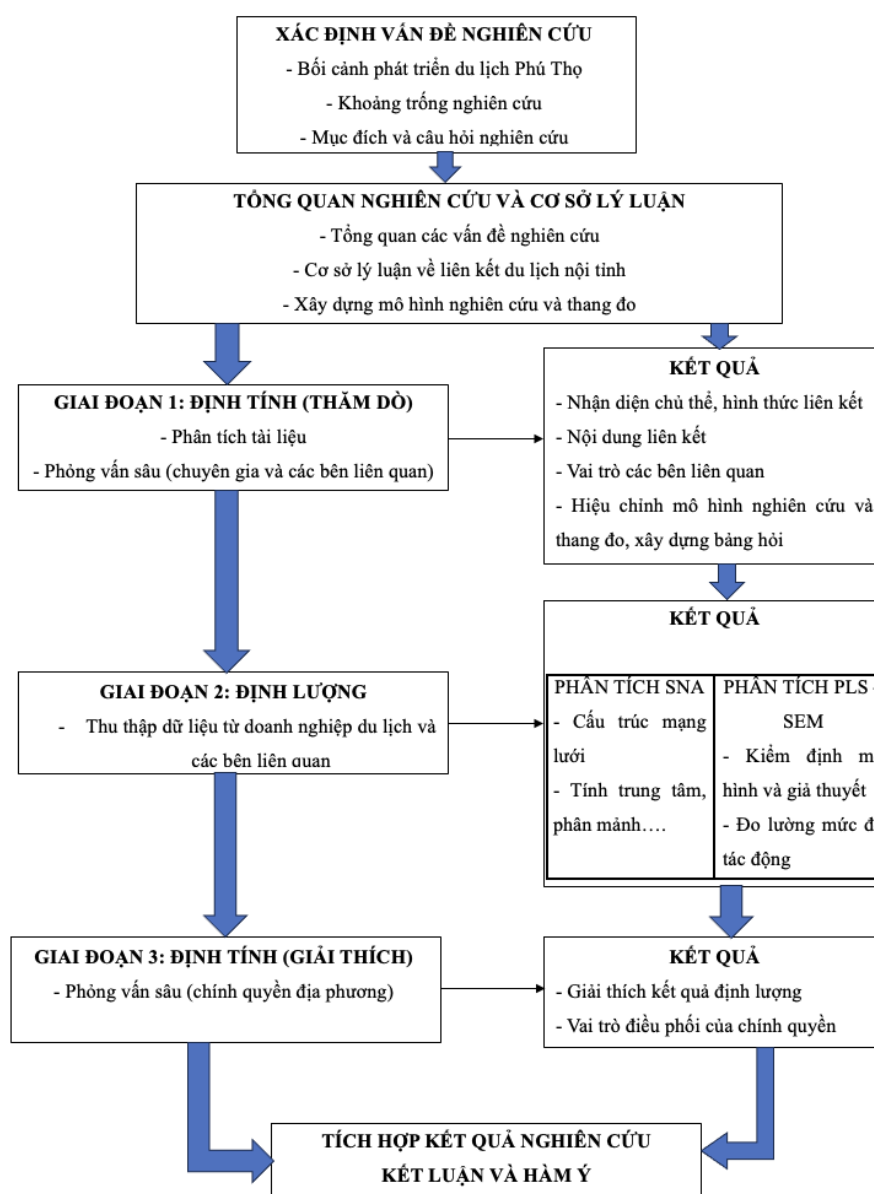
2.2.2. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của luận án được thiết kế theo các giai đoạn liên kết với nhau, từ xác lập vấn đề nghiên cứu đến xây dựng cơ sở lý luận, thu thập dữ liệu, phân tích kết quả và đề xuất hàm ý. Quy trình này nhằm bảo đảm sự thống nhất giữa câu hỏi nghiên cứu, mô hình nghiên cứu, dữ liệu thu thập và phương pháp phân tích (hình 2.1).

Giai đoạn thứ nhất là nghiên cứu định tính thăm dò. Giai đoạn này được thực hiện thông qua tổng hợp tài liệu, phân tích văn bản chính sách, báo cáo thứ cấp và phỏng vấn sâu với các chuyên gia, chính quyền địa phương để nhận diện chủ thể, nội dung và hình thức liên kết trong bối cảnh Phú Thọ; đồng thời rà soát mô hình nghiên cứu, thang đo và bảng hỏi trước khi triển khai nghiên cứu định lượng (Creswell & Plano Clark, 2018). Kết quả giai đoạn này tạo cơ sở thực tiễn cho việc xác lập dữ liệu quan hệ và công cụ khảo sát ở giai đoạn tiếp theo.

Giai đoạn thứ hai là nghiên cứu định lượng. Trong giai đoạn này, luận án triển khai hai hướng phân tích bổ trợ. Thứ nhất, phân tích mạng lưới xã hội (SNA) được sử dụng để phân tích cấu trúc mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong hoạt động du lịch nội tỉnh. Thứ hai, mô hình PLS-SEM được sử dụng để kiểm định tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết, đồng thời xem xét sự khác biệt theo đặc điểm doanh nghiệp. Kết quả của hai hợp phần là căn cứ xác định những phát hiện cần tiếp tục lý giải ở giai đoạn định tính sau định lượng.

Giai đoạn thứ ba là nghiên cứu định tính giải thích. Sau khi hoàn thành phân tích định lượng, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phỏng vấn sâu nhằm giải thích và diễn giải các phát hiện từ SNA và PLS-SEM. Kết quả định tính được tích hợp với bằng chứng định lượng để thảo luận kết quả nghiên cứu và hình thành các hàm ý chính sách, quản trị đối với liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ.



Hình 2.1. Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2025

2.3. Phương pháp nghiên cứu

2.3.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính trong luận án được sử dụng ở hai thời điểm với hai chức năng: định tính thăm dò (thực hiện giai đoạn đầu của nghiên cứu), nhằm nhận diện đặc điểm liên kết, nội dung, hình thức liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong phát triển du lịch tại Phú Thọ và hiệu chỉnh mô hình, thang đo trước nghiên cứu định lượng và định tính giải thích (thực hiện giai đoạn cuối của nghiên cứu), nhằm

đối chiếu và làm rõ các phát hiện từ SNA và PLS-SEM. Cách sử dụng này phù hợp với khả năng của nghiên cứu định tính trong việc khám phá ý nghĩa, nhận thức và cơ chế của hiện tượng trong bối cảnh cụ thể (Creswell & Poth, 2018; Bryman, 2015).

Theo đó, dữ liệu định tính tập trung vào 4 nhiệm vụ: nhận diện các nhóm chủ thể tham gia liên kết du lịch nội tỉnh; làm rõ các nội dung và hình thức liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan đang diễn ra trong thực tiễn phát triển du lịch Phú Thọ; kiểm tra sự phù hợp của mô hình và công cụ đo lường; và giải thích các kết quả định lượng cần được đặt trong bối cảnh quản trị du lịch địa phương.

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phân tích dữ liệu thứ cấp và phỏng vấn sâu bán cấu trúc. Các kết quả được diễn giải trong bối cảnh không gian và quản trị cụ thể của Phú Thọ theo quan điểm địa phương học (Nguyễn Phạm Hùng, 2022; Nguyễn Phạm Hùng, 2017).

2.3.1.1. Tổng hợp và phân tích dữ liệu

Dữ liệu định tính được thu thập từ hai nguồn chính: dữ liệu thứ cấp và dữ liệu phỏng vấn chuyên sâu.

Đối với dữ liệu thứ cấp, luận án tổng hợp các nghiên cứu liên quan đến cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu, đồng thời phân tích các văn bản chính sách, quy hoạch, chương trình, kế hoạch và báo cáo liên quan đến phát triển du lịch Phú Thọ. Nguồn dữ liệu này được sử dụng để xác lập cơ sở lý luận, nhận diện bối cảnh địa phương và đối chiếu với dữ liệu sơ cấp.

Đối với dữ liệu phỏng vấn, luận án thu thập ý kiến từ hai nhóm đối tượng có chức năng khác nhau: nhóm chuyên gia để thẩm định mô hình và công cụ đo lường; nhóm cán bộ quản lý và các chủ thể liên kết của địa phương để làm rõ bối cảnh và giải thích kết quả nghiên cứu.

2.3.1.2. Phương pháp phỏng vấn chuyên sâu

Phương pháp phỏng vấn sâu bán cấu trúc được sử dụng để tiếp cận những người có chuyên môn hoặc kinh nghiệm trực tiếp đối với hiện tượng nghiên cứu. Cấu trúc phỏng vấn vừa bảo đảm các chủ đề cốt lõi được trao đổi nhất quán, vừa cho phép khai thác sâu nhận thức và kinh nghiệm của người tham gia (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Qu & Dumay, 2011).

Hai nhóm người cung cấp thông tin được lựa chọn theo chức năng của từng giai đoạn nghiên cứu: nhóm chuyên gia phục vụ hiệu chỉnh mô hình, thang đo và bảng hỏi; và nhóm cán bộ quản lý/chủ thể liên kết của địa phương phục vụ phân tích bối cảnh và giải thích kết quả.

a. Nhóm chuyên gia phục vụ hoàn thiện mô hình, thang đo và bảng hỏi

Nhóm chuyên gia được phỏng vấn nhằm thẩm định tính phù hợp về nội dung của mô hình, biến quan sát, bảng hỏi và thang đo quan hệ sử dụng cho SNA trong bối cảnh Phú Thọ.

Các chuyên gia được lựa chọn có chủ đích theo các tiêu chí: có trình độ học vấn từ thạc sĩ trở lên và chuyên môn phù hợp với lĩnh vực du lịch; có tối thiểu 05 năm kinh nghiệm làm việc, nghiên cứu hoặc quản lý trong lĩnh vực du lịch; có công bố khoa học trong nước hoặc quốc tế liên quan đến một hoặc một số nội dung nghiên cứu của luận án như liên kết du lịch, quản trị điểm đến hoặc lĩnh vực liên quan; có kinh nghiệm thực tiễn trong công tác quản lý nhà nước, điều phối, đào tạo hoặc tham gia trực tiếp vào các chương trình, dự án liên kết phát triển du lịch ở cấp địa phương, vùng hoặc quốc gia. Chọn mẫu có chủ đích phù hợp khi nghiên cứu cần tiếp cận những người có tri thức hoặc kinh nghiệm chuyên sâu về hiện tượng nghiên cứu (Creswell & Poth, 2018). Đồng thời, chọn mẫu dây chuyền được sử dụng bổ trợ để tiếp cận thêm những chuyên gia đáp ứng tiêu chí nhưng khó xác định từ danh sách ban đầu.

Sau quá trình đối chiếu và sàng lọc theo các tiêu chí nghiên cứu, tác giả lựa chọn 13 chuyên gia phù hợp để thực hiện phỏng vấn trong tháng 11 năm 2024. Hình thức thu thập dữ liệu bao gồm phỏng vấn trực tiếp và phỏng vấn qua điện thoại, tùy thuộc vào điều kiện và khả năng tham gia của từng chuyên gia theo cùng một khung bán cấu trúc (Bryman, 2015; Creswell & Poth, 2018). Nội dung phỏng vấn tập trung vào cấu trúc mô hình nghiên cứu, nội hàm biến quan sát, tính rõ ràng và khả năng đo lường của các biến quan sát. Khung phỏng vấn được xây dựng từ cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu đã xác lập.

Đối với cỡ mẫu phỏng vấn sâu chuyên gia, dữ liệu được theo dõi đồng thời với quá trình thu thập để đánh giá mức độ bão hòa. Bão hòa được xác định khi các

cuộc phỏng vấn tiếp theo không tạo thêm mã hoặc chủ đề có ý nghĩa đối với mục tiêu nghiên cứu (Guest et al., 2006). Từ cuộc phỏng vấn thứ 11, không xuất hiện thêm nội dung mới có khả năng làm thay đổi cấu trúc mô hình hoặc thang đo; hai cuộc tiếp theo được thực hiện để kiểm tra tính ổn định của kết quả. Vì vậy, thu thập dữ liệu kết thúc ở 13 chuyên gia.

b. Nhóm phỏng vấn tại địa phương về nhận thức, chính sách, thực trạng và giải pháp liên kết

Bên cạnh nhóm chuyên gia, luận án thực hiện phỏng vấn sâu với nhóm cán bộ quản lý và các chủ thể trực tiếp tham gia hoạch định, điều phối hoặc triển khai phát triển du lịch tại Phú Thọ nhằm bổ sung bằng chứng bối cảnh và giải thích các kết quả định lượng. Người tham gia thuộc Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Trung tâm Xúc tiến du lịch và các cơ quan chức năng tại những địa bàn nghiên cứu.

Người tham gia được chọn có chủ đích theo 2 tiêu chí chính: có chuyên môn phù hợp và có kinh nghiệm trực tiếp trong quản lý, điều phối hoặc triển khai hoạt động phát triển/liên kết du lịch ở cấp tỉnh hoặc cấp huyện; chọn mẫu dây chuyền được sử dụng bổ trợ để tiếp cận thêm người cung cấp thông tin phù hợp. Nghiên cứu thực hiện tổng cộng 20 cuộc phỏng vấn sâu với 10 người cung cấp thông tin chủ chốt, được tổ chức thành hai vòng. Vòng 1 (từ tháng 2/2025 đến tháng 3/2025) gồm 10 cuộc phỏng vấn trong giai đoạn định tính thăm dò, nhằm nhận diện bối cảnh, thực trạng, điều kiện và rào cản liên kết. Sau khi hoàn thành SNA và PLS-SEM, 10 người này được phỏng vấn lại ở vòng 2 (tháng 6/2025) nhằm giải thích các kết quả định lượng nổi bật, góp phần đối chiếu và giải thích các phát hiện từ phía doanh nghiệp. Việc sử dụng cùng nhóm người cung cấp thông tin ở 2 vòng giúp duy trì tính liên tục của bằng chứng và cho phép đối chiếu giữa nhận định ban đầu với các phát hiện thực nghiệm sau phân tích định lượng.

Các cuộc phỏng vấn được thực hiện trực tiếp hoặc qua Zoom/điện thoại, kéo dài khoảng 45 – 60 phút. Khi được đồng ý, cuộc phỏng vấn được ghi âm; trường hợp còn lại được ghi chép ngay sau phỏng vấn (Zamawe, 2015).

Dữ liệu từ nhóm phỏng vấn tại địa phương được sử dụng để đối chiếu và giải thích, không thay thế bằng chứng định lượng về cấu trúc mạng lưới hoặc quan hệ giữa các biến quan sát.

2.3.1.3. Quy trình xử lý, mã hóa và đối chiếu dữ liệu định tính

Dữ liệu phỏng vấn được xử lý theo quy trình phân tích chủ đề. Đối với các cuộc phỏng vấn được người tham gia đồng ý, tác giả ghi âm để phục vụ kiểm tra và chuyển nội dung thành văn bản sau phỏng vấn. Đối với các trường hợp không ghi âm, tác giả ghi chép trực tiếp, lập văn bản nội dung chính và rà soát lại ngay sau phỏng vấn nhằm hạn chế sai lệch thông tin. Các bản ghi và ghi chép thực địa được đọc lại nhiều lần để nhận diện theo các nội dung gắn với câu hỏi nghiên cứu và mô hình phân tích. Dữ liệu được chuyển thành văn bản và quản lý, mã hóa bằng phần mềm NVivo 15.

Quá trình mã hóa được thực hiện theo hướng kết hợp giữa suy diễn và quy nạp. Các mã suy diễn được hình thành từ lý thuyết nền tảng và mô hình nghiên cứu; mã quy nạp được bổ sung khi dữ liệu xuất hiện những nội dung có ý nghĩa nhưng chưa được khung ban đầu phản ánh. Các mã gần nghĩa được hợp nhất thành chủ đề; mã trùng lặp, mơ hồ hoặc không liên quan trực tiếp đến câu hỏi nghiên cứu được loại bỏ.

Quy trình phân tích dữ liệu tuân thủ theo 6 bước của Braun và Clarke (2006): làm quen dữ liệu, tạo mã, hình thành chủ đề, rà soát chủ đề, xác định/đặt tên chủ đề và trình bày kết quả. Các chủ đề được giữ lại khi có ý nghĩa trực tiếp đối với câu hỏi nghiên cứu và được hỗ trợ bởi bằng chứng dữ liệu, đồng thời được đối chiếu với cơ sở lý thuyết, dữ liệu thứ cấp và kết quả định lượng.

Để bảo đảm tính minh bạch và khả năng truy xuất trong phân tích định tính, quá trình mã hóa được thực hiện theo trình tự từ dữ liệu gốc, hình thành mã, khái quát thành chủ đề, đến quyết định hiệu chỉnh công cụ nghiên cứu hoặc sử dụng kết quả để diễn giải các phát hiện. Những phát hiện liên quan đến công cụ đo lường được ghi nhận trong bảng hiệu chỉnh thang đo; các phát hiện có chức năng giải thích được lưu giữ để đối chiếu với SNA và PLS-SEM ở các chương kết quả và thảo luận (Guba, 1985).

2.3.1.4. Kiểm soát thiên lệch và bảo đảm độ tin cậy của dữ liệu định tính

Để tăng độ tin cậy và hạn chế thiên lệch, luận án áp dụng 4 cơ chế kiểm soát xuyên suốt quá trình thu thập và phân tích dữ liệu.

Thứ nhất, người tham gia phỏng vấn được lựa chọn từ các nhóm có vai trò khác nhau trong phát triển du lịch, bao gồm chuyên gia nghiên cứu, cơ sở đào tạo, cơ

quan quản lý, đơn vị xúc tiến, chính quyền địa phương và các chủ thể liên quan. Cách lựa chọn này giúp hạn chế phụ thuộc vào một nguồn thông tin đơn nhất.

Thứ hai, các cuộc phỏng vấn được thực hiện theo khung câu hỏi bán cấu trúc, trong đó câu hỏi được thiết kế theo hướng mở, tránh dẫn dắt người trả lời theo giả định của tác giả. Người tham gia được giới thiệu về mục đích nghiên cứu, phạm vi sử dụng thông tin và nguyên tắc bảo mật danh tính nhằm giảm áp lực trả lời theo vị trí tổ chức hoặc theo kỳ vọng xã hội.

Thứ ba, các phát hiện định tính được đối chiếu với nhiều nguồn dữ liệu khác nhau, bao gồm tài liệu thứ cấp, kết quả khảo sát doanh nghiệp, dữ liệu SNA và kết quả PLS-SEM. Việc đối chiếu này giúp hạn chế tình trạng diễn giải một chiều, đặc biệt đối với các ý kiến từ nhóm cán bộ quản lý địa phương. Trong luận án, dữ liệu phỏng vấn không được sử dụng như bằng chứng độc lập duy nhất, mà được xem là nguồn dữ liệu bổ trợ để kiểm tra sự phù hợp của mô hình, hoàn thiện công cụ khảo sát và giải thích bối cảnh của các kết quả định lượng.

Thứ tư, quá trình xử lý dữ liệu được thực hiện theo hướng lưu lại dấu vết phân tích. Các bước ghi chép, chuyển biên, mã hóa, nhóm chủ đề và đối chiếu với mô hình nghiên cứu được thực hiện tuần tự. Cách làm này giúp tăng khả năng truy xuất của dữ liệu định tính, đồng thời làm rõ con đường chuyển hóa từ ý kiến phỏng vấn thành quyết định hiệu chỉnh mô hình, thang đo và bảng hỏi khảo sát.

Trong toàn bộ quá trình, quyền tự quyết, bảo mật thông tin và an toàn của người tham gia được tôn trọng (Lewis, 2015).

2.3.1.5. Chuyển hóa kết quả định tính thành hiệu chỉnh mô hình và thang đo

Kết quả định tính được chuyển hóa vào mô hình và công cụ khảo sát theo 3 tiêu chí: phù hợp với câu hỏi nghiên cứu; có căn cứ từ dữ liệu và nhất quán với nội hàm lý thuyết của cấu trúc đo lường. Theo đó, nội dung đã được phản ánh đầy đủ được giữ nguyên; nội dung có cơ sở lý thuyết nhưng chưa phù hợp với bối cảnh Phú Thọ được hiệu chỉnh cách diễn đạt hoặc nội hàm; biến trùng lặp, mơ hồ hoặc khó đo lường được chỉnh sửa hoặc loại bỏ (*Toàn bộ quyết định hiệu chỉnh được truy xuất trong bảng tổng hợp tại Phụ lục luận án*).

Đối với kết quả phỏng vấn sâu chuyên gia đã hỗ trợ cho luận án thực hiện 3 nhóm hiệu chỉnh chính: làm rõ nội hàm và cách diễn đạt các biến quan sát; bổ sung hoặc nhấn mạnh các khía cạnh về năng lực thích ứng, quản lý rủi ro, huy động nguồn lực, tính đồng bộ của chính sách và nhu cầu đối với sản phẩm liên kết đa điểm đến; và hoàn thiện thang đo mức độ quan hệ 0–4 sử dụng trong SNA. Qua đó, công cụ định lượng vừa duy trì cơ sở lý thuyết, vừa phản ánh đặc thù của liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ.

2.3.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được triển khai theo hai hướng bổ trợ: SNA phân tích cấu trúc quan hệ và vị thế tác nhân trong mạng lưới; PLS-SEM kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp. Hai phương pháp tương ứng với hai loại dữ liệu và hai đơn vị phân tích khác nhau, nhưng bổ sung cho nhau và cùng phục vụ giải thích liên kết du lịch nội tỉnh: SNA cung cấp bối cảnh cấu trúc của mạng lưới, còn PLS-SEM kiểm định cơ chế tác động ở góc độ doanh nghiệp.

Nội dung nghiên cứu định lượng trong luận án bao gồm: xác định đối tượng và chọn mẫu điều tra; lựa chọn thang đo; thiết kế bảng hỏi và triển khai khảo sát; tổng hợp, làm sạch và phân tích dữ liệu; phân tích mạng lưới xã hội; kiểm định mô hình PLS-SEM; và kết hợp kết quả SNA với PLS-SEM theo hướng bổ trợ diễn giải.

2.3.2.1. Chọn mẫu khảo sát

Việc xác định mẫu được thực hiện phù hợp với đơn vị và mục tiêu phân tích của từng phương pháp. SNA phân tích các tác nhân và quan hệ giữa họ trong mạng lưới, trong khi PLS-SEM sử dụng doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch làm đơn vị phân tích để kiểm định mô hình nghiên cứu.

Hai tập dữ liệu được hình thành trong cùng một thiết kế nghiên cứu nhưng có phạm vi tác nhân khác nhau. Dữ liệu PLS-SEM được thu thập từ doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch; dữ liệu SNA bao gồm nhóm này và mở rộng tới các bên liên quan như cơ quan quản lý, cơ sở đào tạo, hiệp hội, đơn vị quản lý điểm đến và làng nghề/hợp tác xã nhằm phản ánh cấu trúc mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh. Do đó, dữ liệu PLS-SEM là một bộ phận của phạm vi chủ thể được khảo sát cho SNA, nhưng hai phương pháp sử dụng dữ liệu theo đơn vị và mục đích phân tích khác nhau. Sự

phân biệt này là cơ sở để xác định riêng quy mô tác nhân của mạng SNA và cỡ mẫu doanh nghiệp/hộ kinh doanh sử dụng cho PLS-SEM.

a. Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát gồm các chủ thể trực tiếp tham gia hoặc có vai trò trong mạng lưới phát triển du lịch nội tỉnh Phú Thọ, bao gồm: cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương; doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch; cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch; làng nghề truyền thống/hợp tác xã; đơn vị quản lý di tích, văn hóa, điểm đến du lịch, khu du lịch; tổ chức xã hội nghề nghiệp; và một số đơn vị khác có liên quan đến hoạt động cung ứng, hỗ trợ hoặc kết nối dịch vụ du lịch.

Đối với nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch, người trả lời là chủ doanh nghiệp, chủ hộ kinh doanh, giám đốc, người quản lý hoặc cán bộ trực tiếp phụ trách hoạt động kinh doanh, hợp tác và liên kết. Nhóm này bao gồm doanh nghiệp lữ hành, cơ sở lưu trú, cơ sở ăn uống, doanh nghiệp/hộ kinh doanh vận chuyển và các doanh nghiệp/hộ kinh doanh dịch vụ bổ sung. Đây là nhóm chủ thể trung tâm đồng thời cung cấp dữ liệu cho SNA và PLS-SEM.

Đối với các nhóm chủ thể khác như cơ quan quản lý nhà nước, chính quyền địa phương, cơ sở đào tạo, làng nghề/hợp tác xã, đơn vị quản lý di tích, điểm đến, khu du lịch và tổ chức xã hội nghề nghiệp, người trả lời là đại diện có hiểu biết về hoạt động điều phối, xúc tiến, hỗ trợ, đào tạo, tổ chức sản phẩm hoặc phối hợp dịch vụ du lịch. Dữ liệu của nhóm này được sử dụng trong SNA để xác lập các tác nhân và quan hệ trong mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh.

Theo đó, phạm vi khảo sát bảo đảm hai cấp độ phân tích của luận án: mạng lưới các chủ thể đối với SNA và doanh nghiệp/hộ kinh doanh đối với PLS-SEM.

b. Xác định kích thước mẫu và chọn mẫu khảo sát

Đối với kích thước mẫu và chọn mẫu khảo sát để phân tích mạng lưới xã hội

Trong phân tích mạng lưới xã hội (SNA), đơn vị phân tích là tác nhân và quan hệ giữa các tác nhân, do đó việc xác định dữ liệu khảo sát chú trọng ranh giới mạng, độ bao phủ tác nhân và quan hệ, thay vì chỉ dựa trên tính đại diện thống kê của các quan sát độc lập (Hanneman & Riddle, 2005). Theo đó, ranh giới mạng của nghiên

cứu được xác định gồm các chủ thể trực tiếp tham gia, hỗ trợ hoặc có quan hệ với hoạt động phát triển du lịch nội tỉnh Phú Thọ.

Do chưa có danh sách tổng thể đầy đủ cho toàn bộ các nhóm tác nhân, công thức Cochran (1977) được sử dụng như ngưỡng tham chiếu về quy mô tiếp cận tối thiểu, không phải tiêu chuẩn xác định tính đại diện của mạng:

$$n_0 = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2}$$

Trong đó: n_0 : là quy mô tối thiểu; Z là giá trị tới hạn theo mức tin cậy; p là tỷ lệ ước lượng và e là sai số cho phép.

Trong luận án với mức tin cậy 95% ($Z=1,96$), $p=0,5$ và $e=0,05$. Quy mô tham chiếu tối thiểu là 384 tác nhân. Nghiên cứu tiếp cận 438 tác nhân, cao hơn ngưỡng này và đồng thời mở rộng độ bao phủ các nhóm chủ thể trong ranh giới mạng.

Danh sách tác nhân được xác lập từ ba nguồn bổ trợ: danh sách quản lý và dữ liệu thứ cấp; khảo sát thực địa; và chọn mẫu liên hoàn. Với chọn mẫu liên hoàn, mỗi chủ thể được khảo sát cung cấp thông tin về các tổ chức/doanh nghiệp mà họ có quan hệ liên kết du lịch nội tỉnh; các tác nhân được đề cập tiếp tục được rà soát, chuẩn hóa và bổ sung nếu đáp ứng tiêu chí thuộc ranh giới mạng. Cách tiếp cận này phù hợp khi danh sách tác nhân chưa đầy đủ và cấu trúc quan hệ cần được nhận diện từ chính các thành viên của mạng lưới (Hanneman & Riddle, 2005).

Bảng 2.1. Phân bổ mẫu khảo sát phục vụ phân tích mạng lưới du lịch nội tỉnh Phú Thọ

Phân loại	Số lượng xác định được từ nguồn thứ cấp/khung mẫu ban đầu	Cỡ mẫu khảo sát
Doanh nghiệp lữ hành	47	47
Cơ sở lưu trú	376	139
Cơ sở ăn uống	-	77
Doanh nghiệp/hộ kinh doanh vận chuyển	-	43

Các doanh nghiệp/hộ kinh doanh khác	-	79
Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	-	18
Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch	3	3
Làng nghề truyền thống/hợp tác xã	-	15
Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/điểm đến du lịch/khu du lịch	-	12
Tổ chức xã hội nghề nghiệp	-	5
Tổng số		438
<i>Ghi chú: Dấu “-” thể hiện nhóm chủ thể chưa có danh sách tổng thể đầy đủ từ nguồn thứ cấp hoặc không có thống kê chính thức đồng nhất tại thời điểm khảo sát; các chủ thể thuộc nhóm này được xác định thông qua danh sách quản lý, khảo sát thực địa và chọn mẫu liên hoàn.</i>		

Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán, 2025.

Như vậy, 438 được hiểu là tập tác nhân được tiếp cận để thiết lập dữ liệu quan hệ của mạng SNA, không phải cỡ mẫu đại diện thống kê theo logic khảo sát biến số. Việc xác lập tập tác nhân theo ranh giới mạng và mở rộng bằng chọn mẫu liên hoàn cho phép nhận diện cấu trúc quan hệ giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong mạng lưới du lịch nội tỉnh Phú Thọ.

Đối với kích thước mẫu và chọn mẫu khảo sát để phân tích PLS-SEM

Đối với PLS-SEM, đơn vị phân tích là doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch, mỗi đơn vị tương ứng với một quan sát độc lập để kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc.

Cỡ mẫu được xác định trên cơ sở độ phức tạp của mô hình và số biến quan sát. Hair et al. (2017) lưu ý rằng cỡ mẫu trong phân tích đa biến cần được xem xét theo số biến, số quan hệ cần ước lượng và đặc điểm của mô hình; trong đó tỷ lệ 10 quan sát cho một biến quan sát có thể được sử dụng như một ngưỡng tham chiếu thận trọng. Với 30 biến quan sát, nghiên cứu xác định cỡ mẫu tối thiểu là 300. Để dự phòng các phiếu không hợp lệ và bảo đảm sự hiện diện của các nhóm dịch vụ du lịch chủ yếu, nghiên cứu tiếp cận 385 doanh nghiệp/hộ kinh doanh. Sau kiểm tra và làm sạch dữ

liệu, 380 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích PLS-SEM bằng SmartPLS, vượt ngưỡng tham chiếu tối thiểu và đáp ứng yêu cầu phân tích của mô hình.

Mẫu khảo sát được phân bổ theo các nhóm dịch vụ du lịch chủ yếu, bao gồm doanh nghiệp lữ hành, cơ sở lưu trú, cơ sở ăn uống, doanh nghiệp/hộ kinh doanh vận chuyển và các doanh nghiệp/hộ kinh doanh dịch vụ bổ sung. Do quy mô và khả năng xác lập khung mẫu giữa các nhóm không đồng đều, nghiên cứu sử dụng lấy mẫu phân tầng không tỷ lệ, nhằm bảo đảm sự hiện diện của các nhóm doanh nghiệp có chức năng khác nhau trong hệ thống cung ứng du lịch thay vì phân bổ hoàn toàn theo tỷ trọng tổng thể. Cách tiếp cận này phù hợp khi mục tiêu nghiên cứu yêu cầu duy trì đủ quan sát cho các nhóm phân tích quan trọng trong điều kiện cơ cấu tổng thể không đồng đều hoặc chưa được xác định đầy đủ (Iliyasu & Etikan, 2021).

Bảng 2.2. Phân bổ mẫu khảo sát yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Phân loại	Số lượng xác định được từ nguồn thứ cấp/khung mẫu ban đầu	Cỡ mẫu khảo sát
Doanh nghiệp lữ hành	47	47
Cơ sở lưu trú	376	139
Cơ sở ăn uống	-	77
Doanh nghiệp/hộ kinh doanh vận chuyển	-	43
Các doanh nghiệp/hộ kinh doanh khác	-	79
Tổng số		385
<i>Ghi chú: Dấu “-” thể hiện nhóm chủ thể chưa có danh sách tổng thể đầy đủ từ nguồn thứ cấp hoặc không có thống kê chính thức đồng nhất tại thời điểm khảo sát; cỡ mẫu khảo sát được xác định nhằm bảo đảm độ bao phủ các nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch có liên quan đến mạng lưới du lịch nội tỉnh.</i>		

Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán, 2025.

Như vậy, sau quá trình làm sạch dữ liệu, 380 phiếu hợp lệ là cỡ mẫu chính thức được sử dụng để kiểm định mô hình PLS-SEM; việc đánh giá chi tiết chất lượng dữ liệu và mô hình được trình bày tại phần phương pháp phân tích dữ liệu.

2.3.2.2. Lựa chọn thang đo

Luận án sử dụng hai hệ thống đo lường tương ứng với hai loại dữ liệu định lượng: thang Likert 5 mức cho các biến quan sát trong mô hình PLS-SEM và thang 0–4 để mã hóa cường độ quan hệ trong SNA. Sự phân biệt này xuất phát từ bản chất dữ liệu: PLS-SEM phân tích đánh giá của doanh nghiệp đối với các cấu trúc nghiên cứu, trong khi SNA phân tích quan hệ giữa các tác nhân.

a. Thang đo Likert 5 mức cho mô hình PLS-SEM

Các biến quan sát trong mô hình PLS-SEM được đo bằng thang Likert 5 mức, mã hóa từ 1 đến 5 theo mức độ đánh giá của người trả lời đối với từng phát biểu. Thang 5 mức được lựa chọn nhằm bảo đảm tính dễ hiểu, khả năng phân biệt mức độ đánh giá và tính nhất quán trong mã hóa dữ liệu, phù hợp với đặc điểm đa dạng của doanh nghiệp/hộ kinh doanh được khảo sát và yêu cầu phân tích PLS-SEM.

Hệ thống biến quan sát được hình thành từ cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước, sau đó hiệu chỉnh qua nghiên cứu định tính và khảo sát thử để bảo đảm phù hợp với bối cảnh du lịch Phú Thọ. Việc hiệu chỉnh tập trung vào nội hàm và cách diễn đạt của biến quan sát, không làm thay đổi cấu trúc lý thuyết của mô hình. Các nhóm biến chính gồm: năng lực quản lý của doanh nghiệp, nguồn lực của doanh nghiệp, kế hoạch/chính sách của chính quyền địa phương, tài nguyên du lịch, hạ tầng và hỗ trợ, nhu cầu thị trường, đặc điểm doanh nghiệp và kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp. Các đặc điểm doanh nghiệp được thu thập dưới dạng biến phân nhóm để kiểm định sự khác biệt, không thuộc hệ thống thang đo Likert của các cấu trúc tiềm ẩn.

Kết quả liên kết (KQ) được xác lập là cấu trúc phản ánh bậc một, trong đó KQ1–KQ8 là các biểu hiện của trạng thái kết quả liên kết tổng thể theo đánh giá của doanh nghiệp, thang đo gồm 8 biến quan sát, phản ánh: khả năng tiếp cận và sử dụng nguồn lực chung; duy trì sự tham gia vào các hoạt động hợp tác chung; quan hệ với nhiều loại hình đối tác; khả năng mở rộng mạng lưới khi cần thiết;

phối hợp hiệu quả trong cung ứng sản phẩm du lịch; tiếp cận khách hàng và thị trường; nâng cao hiệu quả kinh doanh; giảm rủi ro và tăng khả năng thích ứng.

Tính phù hợp của mô hình đo lường này được đánh giá thông qua kết quả khảo sát thử, tải ngoài, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt

b. Thang đo mức độ liên kết 0 - 4 cho phân tích mạng lưới xã hội

Đối với SNA, luận án sử dụng thang 0–4 để mã hóa cường độ quan hệ giữa các tác nhân trong mạng lưới, khác với thang Likert dùng để đo các biến quan sát trong PLS-SEM. Theo Hanneman và Riddle (2005), dữ liệu mạng có thể ghi nhận không chỉ sự hiện diện của quan hệ mà cả mức độ mạnh – yếu của quan hệ. Vì vậy, thang nhiều mức cho phép bảo toàn thông tin về cường độ liên kết thay vì quy giản ngay từ khâu thu thập dữ liệu thành quan hệ nhị phân có/không.

Cơ sở xây dựng các mức liên kết được đặt trên khái niệm độ mạnh quan hệ và mức độ phát triển của hợp tác. Độ mạnh của liên kết gắn với cường độ, thời gian, tần suất và tính tương hỗ của quan hệ (Granovetter, 1973; Marsden & Campbell, 1984), trong khi quan hệ hợp tác có thể phát triển theo mức độ gia tăng về phối hợp, cam kết và chia sẻ nguồn lực. Trong mạng lưới du lịch, những khác biệt này được thể hiện qua trao đổi thông tin, phối hợp hoạt động, cam kết và chia sẻ nguồn lực giữa các chủ thể (Pavlovich, 2003; Baggio & Cooper, 2010).

Từ cơ sở trên, luận án phân loại cường độ liên kết theo 5 mức. Cụ thể, mức 0 phản ánh trạng thái không tồn tại liên kết; mức 1 thể hiện liên kết ở cấp độ thấp thông qua trao đổi thông tin; mức 2 thể hiện sự hình thành quan hệ hợp tác hoặc đối tác; mức 3 phản ánh liên kết ở cấp độ liên minh, trong đó các bên có mục tiêu và lợi ích chung rõ hơn; mức 4 phản ánh trạng thái hợp tác toàn diện, với mức độ phụ thuộc, phối hợp và chia sẻ nguồn lực cao giữa các bên. Các mức được sắp xếp theo mức độ gia tăng của phối hợp, cam kết và chia sẻ nguồn lực; không được hiểu là thang đánh giá chất lượng hay hiệu quả của quan hệ. Cách mã hóa này nhằm chuyển quan hệ thực tế thành dữ liệu mạng có trọng số phục vụ SNA (Granovetter, 1973; Hanneman & Riddle, 2005).

Kết quả nghiên cứu định tính cũng củng cố cách phân cấp này khi những người cung cấp thông tin cho rằng quan hệ liên kết tại Phú Thọ có sự khác biệt rõ

về chiều sâu, từ trao đổi thông tin đến phối hợp và chia sẻ nguồn lực. Trên cơ sở đó, thang 0–4 được rà soát qua phỏng vấn chuyên gia và khảo sát thử về tính rõ nghĩa, khả năng phân biệt giữa các mức liên kết và sự phù hợp với thực tiễn liên kết tại địa phương. Do đây là dữ liệu quan hệ, thang này không được đánh giá bằng Cronbach's Alpha hay EFA.

Bảng 2.3. Mức độ liên kết của các chủ thể trong phát triển du lịch nội tỉnh

Mức độ liên kết		Diễn giải	Nguồn
0	Không có quan hệ liên kết	Không có bất kỳ mối quan hệ liên kết nào giữa các bên. Các bên hoạt động độc lập và không có sự kết nối, trao đổi thông tin, hay hỗ trợ lẫn nhau.	Tác giả kế thừa và phát triển từ lý thuyết mạng lưới xã hội và
1	Liên kết về trao đổi thông tin	Các bên bắt đầu có sự kết nối thông qua việc trao đổi thông tin. Sự hợp tác chủ yếu xoay quanh việc chia sẻ các thông tin liên quan đến thị trường, khách hàng, và các xu hướng ngành du lịch.	các nghiên cứu về hợp tác, mạng lưới du lịch (Granovetter,
2	Liên kết về quan hệ đối tác	Đây là mức độ liên kết cao hơn, trong đó các bên tham gia vào mối quan hệ đối tác chiến lược lâu dài và có sự cam kết lâu dài. Giúp các bên tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu quả trong các hoạt động kinh doanh du lịch.	1973; Hanneman & Riddle, 2005; Marsden & Campbell, 1984).
3	Liên kết liên minh	Các bên tạo ra các liên minh, liên kết nhằm đạt được các mục tiêu chung và lợi ích rõ ràng (ví dụ: Liên minh bán các tour du lịch.	
4	Liên kết, hợp tác toàn diện	Đây là mức độ liên kết cao nhất, trong đó các bên liên kết, hợp tác toàn diện trên tất cả các lĩnh vực từ chiến lược, tài chính, quản lý đến vận hành. Mối quan hệ này bao gồm cả việc chia sẻ rủi ro, lợi nhuận và quyền quyết định.	

Nguồn: Tác giả kế thừa và tổng hợp, 2025

Trong xử lý dữ liệu SNA, các giá trị 0 – 4 được nhập vào ma trận quan hệ có trọng số. Đối với các chỉ số phản ánh cấu trúc hiện diện của mạng lưới như số liên kết, mật độ, tác nhân cô lập và thành phần liên thông, ma trận được nhị phân hóa theo quy tắc 0 = không có liên kết; 1 – 4 = có liên kết. Ma trận có trọng số được giữ lại khi phân tích cường độ quan hệ. Nhờ đó, luận án phân biệt rõ hai thuộc tính của mạng lưới: sự hiện diện của liên kết và cường độ của liên kết.

Dữ liệu quan hệ được mã hóa theo hướng từ chủ thể trả lời đến chủ thể được nêu tên. Trường hợp tác nhân i xác nhận có liên kết với tác nhân j , ô tương ứng trong ma trận được ghi nhận theo mức độ liên kết do người trả lời đánh giá. Trường hợp hai tác nhân cùng xác nhận quan hệ với nhau, quan hệ được xem là liên kết hai chiều. Trường hợp chỉ một bên xác nhận, nghiên cứu vẫn ghi nhận như một quan hệ có hướng, qua đó cho phép phân tích sự bất đối xứng và mức độ tương hỗ trong mạng lưới. Cách mã hóa này cho phép phân tích đồng thời cấu trúc, cường độ và tính tương hỗ của mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh.

2.3.2.3. Thiết kế bảng hỏi và cách triển khai

a. Thiết kế bảng hỏi

Bảng hỏi được xây dựng từ lý thuyết, mô hình nghiên cứu và kết quả định tính, nhằm thu thập đồng thời hai nhóm dữ liệu: dữ liệu quan hệ cho SNA và dữ liệu biến số cho PLS-SEM.

Bảng hỏi dành cho doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch được cấu trúc thành 05 phần chính: (1) tham gia các hoạt động liên kết và nội dung thực hiện liên kết; (2) mức độ liên kết với các đối tác; (3) các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh; (4) vai trò của các bên liên quan trong liên kết; và (5) thông tin chung của đối tượng khảo sát. Hai phần trực tiếp tạo dữ liệu cho các phân tích định lượng chính là phần (2) và (3). Phần (2) yêu cầu người trả lời xác định các tác nhân có quan hệ liên kết và đánh giá cường độ từng quan hệ theo thang 0–4; dữ liệu được chuẩn hóa để xây dựng ma trận quan hệ phục vụ SNA. Phần (3) gồm các biến quan sát đo lường yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết, được đánh giá bằng thang Likert 5 mức để kiểm định mô hình PLS-SEM.

Đối với các nhóm chủ thể cơ quan quản lý nhà nước, chính quyền địa phương, cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch, làng nghề truyền thống/hợp tác xã, đơn vị quản lý di tích, văn hóa, điểm đến du lịch, khu du lịch và tổ chức xã hội nghề nghiệp, luận án sử dụng bảng hỏi riêng được rút gọn, tập trung vào nhận diện đối tác, nội dung, hình thức và mức độ liên kết để bổ sung dữ liệu quan hệ cho SNA.

Trước khảo sát chính thức, bảng hỏi được hiệu chỉnh qua nghiên cứu định tính và khảo sát thử, tập trung vào tính rõ nghĩa, phù hợp bối cảnh, khả năng phân biệt các mức liên kết, cấu trúc và thời lượng trả lời. Kết quả được sử dụng để điều chỉnh diễn đạt, loại bỏ nội dung trùng lặp và hoàn thiện bảng hỏi trước khảo sát chính thức.

b. Cách thức triển khai khảo sát

Quá trình khảo sát được triển khai theo hai giai đoạn: khảo sát thử nghiệm và khảo sát chính thức. Khảo sát thử được thực hiện để kiểm tra tính rõ nghĩa, khả thi và phù hợp của bảng hỏi; kết quả là căn cứ hiệu chỉnh công cụ trước khi khảo sát chính thức (Creswell, 2003).

Khảo sát chính thức được triển khai trên các nhóm chủ thể thuộc khung mẫu đã xác định tại Mục 2.3.2.1. Dữ liệu được thu thập kết hợp phát phiếu trực tiếp, hỗ trợ người trả lời khi cần thiết, gửi bảng hỏi qua email và Google Forms, tùy điều kiện tiếp cận từng nhóm chủ thể. Dù được thu thập bằng các hình thức khác nhau, nội dung câu hỏi, thang đo và hướng dẫn trả lời được giữ thống nhất; dữ liệu sau thu thập được rà soát, chuẩn hóa và sàng lọc trước khi đưa vào phân tích.

c. Khảo sát thử nghiệm

Khảo sát thử được thực hiện từ ngày 01/12/2024 đến ngày 10/12/2024 trên nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch tại Phú Thọ. Tổng số 73 phiếu được phát và 70 phiếu hợp lệ được thu về. Dữ liệu được xử lý bằng SPSS 26.0 để kiểm tra sơ bộ độ tin cậy và cấu trúc thang đo PLS-SEM; kết quả chi tiết được trình bày tại Phụ lục 7.

Kết quả Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đều có hệ số lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến–tổng hiệu chỉnh trên 0,3; không có biến quan sát bị loại. EFA đối với 22 biến quan sát thuộc các yếu tố ảnh hưởng cho kết quả KMO = 0,815; Bartlett's Test = 1019,843, Sig. = 0,000; sáu nhân tố được trích với Eigenvalue > 1

(nhỏ nhất = 1,045), giải thích 75,476% tổng phương sai. Các hệ số tải đều > 0,5, đáp ứng ngưỡng chấp nhận (Hair et al., 2017).

Kết hợp kết quả thống kê với phản hồi của người trả lời, bảng hỏi được hiệu chỉnh về diễn đạt, nội dung trùng lặp và trình tự câu hỏi; cấu trúc thang đo không thay đổi. Sau hiệu chỉnh, 30 biến quan sát, gồm 22 biến thuộc các yếu tố ảnh hưởng và 8 biến KQ, được sử dụng trong khảo sát chính thức.

Đối với thang mã hóa cường độ liên kết 0 – 4 của SNA, khảo sát thử tập trung vào tính rõ nghĩa và khả năng phân biệt giữa các cấp độ quan hệ, không áp dụng Cronbach's Alpha hoặc EFA. Kết quả không cho thấy khó khăn đáng kể trong việc phân biệt các mức; vì vậy, thang 0 – 4 được giữ nguyên cho khảo sát chính thức.

d. Khảo sát chính thức

Sau khi hiệu chỉnh bảng hỏi, nghiên cứu tiến hành khảo sát chính thức tại Phú Thọ, kết hợp phát phiếu trực tiếp và trực tuyến qua email, Google Forms. Sau sàng lọc, dữ liệu quan hệ của 438 tác nhân được sử dụng cho SNA bằng UCINET 6.0; dữ liệu của 380 doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch đáp ứng yêu cầu được sử dụng để kiểm định mô hình bằng SmartPLS.

Trong quá trình khảo sát, người trả lời được thông tin về mục đích nghiên cứu, phạm vi sử dụng dữ liệu và cam kết bảo mật. Dữ liệu SNA được ghi nhận theo tác nhân được nêu tên và mức độ liên kết 0 – 4; dữ liệu PLS-SEM được thu thập bằng các biến quan sát theo thang Likert 5 mức như đã xác lập tại mục 2.3.2.2.

e. Kiểm soát sai lệch phương pháp chung trong khảo sát định lượng

Dữ liệu PLS-SEM được thu thập từ đại diện doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch bằng cùng công cụ và tại một thời điểm, do đó tiềm ẩn sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) khi phương pháp đo lường tạo ra phương sai không xuất phát từ các cấu trúc nghiên cứu (Podsakoff et al., 2003).

CMB được kiểm soát trước hết bằng các biện pháp thủ tục. Các biến quan sát được hiệu chỉnh qua phỏng vấn chuyên gia và khảo sát thử để loại bỏ nội dung trùng lặp, mơ hồ hoặc không phù hợp bối cảnh; các phát biểu được diễn đạt ngắn gọn, cụ thể và hạn chế thuật ngữ học thuật nhằm giảm sai lệch do cách hiểu câu hỏi. Người trả lời được thông báo về mục đích nghiên cứu, phạm vi sử dụng dữ liệu và nguyên

tắc bảo mật. Phiếu không thu thập họ tên cá nhân; thông tin định danh đơn vị cần thiết cho chuẩn hóa tác nhân SNA được bảo mật trong xử lý và báo cáo kết quả.

Trước phân tích, các phản hồi thiếu dữ liệu đáng kể hoặc có biểu hiện trả lời thiếu nhất quán được sàng lọc nhằm bảo đảm chất lượng dữ liệu; bước này không được xem là kiểm định CMB.

2.3.2.4. Tổng hợp, xử lý và phân tích số liệu

Dữ liệu được tổng hợp, làm sạch, mã hóa và xử lý theo từng loại dữ liệu và mục tiêu phân tích. Đối với dữ liệu thứ cấp, phân tổ thống kê được sử dụng để hệ thống hóa thông tin theo địa bàn, nhóm chủ thể và các nội dung nghiên cứu; Excel được sử dụng để tổng hợp, tính toán và lập bảng, biểu đồ.

Đối với dữ liệu khảo sát, SPSS 26.0 được sử dụng để làm sạch dữ liệu, thống kê mô tả và đánh giá sơ bộ thang đo; SmartPLS được sử dụng để đánh giá mô hình đo lường, mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết PLS-SEM (Hair et al., 2017). Dữ liệu quan hệ được chuẩn hóa thành ma trận tác nhân–tác nhân và phân tích bằng UCINET 6.0 để xác định các đặc trưng cấu trúc mạng lưới (Hanneman & Riddle, 2005).

a. Làm sạch và chuẩn bị dữ liệu

Dữ liệu khảo sát được làm sạch trước khi phân tích nhằm kiểm soát các phản hồi thiếu, không hợp lệ hoặc thiếu nhất quán (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Các phiếu được rà soát theo bốn tiêu chí: mức độ đầy đủ, sự phù hợp của người trả lời, tính nhất quán và các biểu hiện trả lời bất thường. Các bảng hỏi không đáp ứng yêu cầu được loại khỏi tập dữ liệu.

Sau sàng lọc, các biến quan sát được mã hóa theo thang Likert 5 mức; loại hình, quy mô, khu vực và thời gian hoạt động được mã hóa theo các nhóm phân tích tương ứng. Dữ liệu được kiểm tra trên SPSS 26.0 về lỗi nhập liệu, giá trị thiếu, giá trị ngoài phạm vi mã hóa và tính hợp lệ trước khi chuyển sang SmartPLS.

Đối với dữ liệu SNA, quá trình làm sạch tập trung vào chuẩn hóa tác nhân và quan hệ. Tên doanh nghiệp, cơ quan quản lý, điểm đến và các nhóm chủ thể khác được đối chiếu và thống nhất nhằm tránh một tác nhân được ghi nhận dưới nhiều tên. Sau chuẩn hóa, dữ liệu được chuyển thành ma trận tác nhân–tác nhân, trong đó hàng biểu thị tác nhân gửi liên kết, cột biểu thị tác nhân nhận liên kết và ô ma trận ghi nhận

mức độ liên kết. Đường chéo chính được mã hóa bằng 0 do không xét tự liên kết. Việc chuẩn hóa tác nhân và xây dựng ma trận quan hệ là bước tiền xử lý cần thiết của dữ liệu mạng trước khi phân tích SNA (Hanneman & Riddle, 2005).

b. Phân tích thống kê mô tả

Thống kê mô tả được sử dụng để khái quát đặc điểm mẫu và phân bố của các biến nghiên cứu, đồng thời hỗ trợ kiểm tra sơ bộ chất lượng dữ liệu.

Đối với đặc điểm mẫu, tần suất và tỷ lệ được sử dụng để mô tả loại hình, quy mô, thời gian và khu vực hoạt động của doanh nghiệp/hộ kinh doanh cùng các đặc điểm phân loại liên quan. Đối với các biến quan sát, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn và khoảng biến thiên (min–max) được sử dụng để nhận diện xu hướng đánh giá, mức độ phân tán và các giá trị bất thường. Kết quả được trình bày bằng bảng và biểu đồ khi cần thiết, làm cơ sở cho các phân tích tiếp theo.

c. Kiểm định mô hình bằng SmartPLS-SEM

Luận án sử dụng PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS 4.0 để đánh giá mô hình đo lường, mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Phương pháp này phù hợp với mô hình có cấu trúc bậc cao và mục tiêu giải thích các quan hệ giữa các cấu trúc tiềm ẩn (Hair et al., 2017).

Quy trình kiểm định gồm hai bước. Thứ nhất, mô hình đo lường được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Đối với cấu trúc phản ánh, hệ số tải ngoài được xem xét ở ngưỡng $\geq 0,70$; các chỉ báo thấp hơn ngưỡng được đánh giá đồng thời về ý nghĩa lý thuyết và ảnh hưởng đến chất lượng thang đo (Hair et al., 2017). Độ tin cậy đạt yêu cầu khi $CR \geq 0,70$ và giá trị hội tụ được xác lập khi $AVE \geq 0,50$. Giá trị phân biệt được đánh giá bằng tiêu chuẩn Fornell–Larcker (Fornell & Larcker, 1981) và HTMT, trong đó HTMT được ưu tiên sử dụng để phát hiện thiếu giá trị phân biệt (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2017).

Thứ hai, mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua VIF, hệ số đường dẫn, ý nghĩa thống kê, hiệu chỉnh và . $VIF < 5$ được sử dụng làm ngưỡng đánh giá đa cộng tuyến; ý nghĩa của các hệ số đường dẫn được kiểm định bằng bootstrapping với 5.000 mẫu lặp (Hair et al., 2017). Quy mô ảnh hưởng được xem xét ở các ngưỡng 0,02; 0,15 và 0,35, tương ứng với mức nhỏ, trung bình và lớn (Cohen, 2008).

Đối với hai cấu trúc bậc hai là yếu tố bên trong doanh nghiệp và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, luận án áp dụng mô hình thành phần phân cấp. Sau khi đánh giá các cấu trúc bậc một, cấu trúc bậc hai dạng cầu thành được đánh giá thông qua đa cộng tuyến, trọng số ngoài và ý nghĩa thống kê của các trọng số (Hair et al., 2017).

Để kiểm định giả thuyết H3–H6, phân tích đa nhóm (Multi-Group Analysis - MGA) được sử dụng để so sánh hệ số đường dẫn giữa các nhóm doanh nghiệp theo quy mô doanh nghiệp, loại hình doanh nghiệp, khu vực hoạt động và thời gian hoạt động. Trước khi thực hiện MGA, tính bất biến đo lường được đánh giá bằng quy trình MICOM (Measurement Invariance of Composite Models) (Henseler et al., 2015). Sau khi xác lập mức độ bất biến cần thiết, MGA được thực hiện để xác định sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các hệ số đường dẫn của các nhóm.

2.3.2.5. Phương pháp phân tích mạng lưới xã hội

Luận án sử dụng phân tích mạng lưới xã hội (Social Network Analysis – SNA) để nhận diện cấu trúc liên kết và vị thế của các tác nhân trong mạng lưới du lịch nội tỉnh Phú Thọ. SNA cho phép phân tích đồng thời mức độ kết nối của toàn mạng và vai trò của từng tác nhân trong cấu trúc quan hệ (Hanneman & Riddle, 2005). Trong nghiên cứu này, nút mạng là các doanh nghiệp và bên liên quan tham gia phát triển du lịch; cạnh mạng phản ánh quan hệ liên kết giữa các tác nhân trong phạm vi nghiên cứu (Lê Minh Tiến, 2006).

a. Thiết lập và xử lý mạng lưới

Trên cơ sở quy tắc mã hóa và chuẩn hóa dữ liệu đã trình bày tại Mục 2.3.2.2 và 2.3.2.4, mạng lưới được thiết lập dưới dạng ma trận tác nhân - tác nhân có hướng. Quan hệ được ghi nhận theo chiều từ tác nhân trả lời đến tác nhân được nêu tên; trường hợp hai bên cùng xác nhận được ghi nhận là quan hệ tương hỗ. Cấu trúc này cho phép phân tích cả chiều liên kết và tính tương hỗ của mạng (Hanneman & Riddle, 2005). Cường độ quan hệ được mã hóa theo thang 0 – 4 tại Bảng 2.3, cho phép phân biệt sự tồn tại và mức độ mạnh/yếu của liên kết (Marsden & Campbell, 1984). Dữ liệu được phân tích bằng UCINET 6.0 với hai nhóm chỉ số: cấu trúc toàn mạng và vị thế tác nhân.

b. Chỉ số cấu trúc toàn mạng

Ở cấp độ toàn mạng, luận án sử dụng quy mô mạng, số liên kết, mật độ, bậc trung bình, số tác nhân cô lập, thành phần liên thông, tính kết nối/phân mảnh, khoảng cách trung bình, đường kính, tính tương hỗ và k-core. Các chỉ số này phản ánh quy mô quan hệ, mức độ cố kết, khả năng tiếp cận, sự phân mảnh, tính tương hỗ và cấu trúc lõi–ngoại vi của mạng lưới (Hanneman & Riddle, 2005).

c. Chỉ số vị thế tác nhân và lỗ hổng cấu trúc

Ở cấp độ tác nhân, Degree centrality phản ánh mức độ kết nối trực tiếp; trong mạng có hướng, in-degree và out-degree lần lượt phản ánh liên kết nhận vào và gửi đi. Closeness centrality biểu thị khả năng tiếp cận các tác nhân khác, còn Betweenness centrality phản ánh mức độ một tác nhân nằm trên các đường đi ngắn nhất và giữ vai trò trung gian trong mạng (Freeman, 1978). Các chỉ số này được sử dụng để nhận diện tác nhân trung tâm, tác nhân có khả năng tiếp cận cao và tác nhân giữ vai trò cầu nối.

Lợi thế trung gian tiếp tục được xem xét thông qua lỗ hổng cấu trúc. Theo Burt (1980), tác nhân kết nối các nhóm ít hoặc chưa liên kết trực tiếp có thể có lợi thế về tiếp cận thông tin và điều phối nguồn lực. Luận án sử dụng Effective size để phản ánh số quan hệ không dư thừa, Efficiency phản ánh tỷ lệ quan hệ không dư thừa và Constraint phản ánh mức độ vị thế của tác nhân bị giới hạn bởi các quan hệ chồng lấp. Effective size lớn và Constraint thấp gợi ý lợi thế cấu trúc cao hơn; tuy nhiên, Efficiency được diễn giải đồng thời với Degree và Effective size để tránh đánh giá quá mức các tác nhân có mạng quan hệ nhỏ.

Các chỉ số trên cho phép xác định mức độ kết nối và phân mảnh của mạng, đồng thời nhận diện các tác nhân trung tâm, ngoại vi và trung gian. Kết quả SNA cung cấp bằng chứng cấu trúc để hỗ trợ cho việc diễn giải kết quả PLS-SEM.

2.3.2.6. Quy trình kết hợp SNA và PLS-SEM theo hướng hỗ trợ diễn giải

Luận án kết hợp SNA và PLS-SEM theo hướng hỗ trợ diễn giải nhằm tiếp cận liên kết du lịch nội tỉnh ở hai cấp độ: SNA nhận diện cấu trúc mạng lưới và vị thế tác nhân; PLS-SEM kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh từ phía doanh nghiệp. Hai phương pháp sử dụng các đơn vị và

cấu trúc dữ liệu khác nhau, do đó không được tích hợp thành một mô hình thống kê chung mà được đối chiếu ở giai đoạn diễn giải kết quả. Quy trình gồm ba bước.

Thứ nhất, SNA được sử dụng để nhận diện bối cảnh cấu trúc của mạng lưới. Các chỉ số toàn mạng và vị thế tác nhân cho phép xác định mức độ kết nối, phân mảnh, tương hỗ, cấu trúc lõi–ngoại vi và vai trò trung tâm, trung gian của các tác nhân. Qua đó, SNA chỉ ra mạng lưới được tổ chức như thế nào và các chủ thể chiếm giữ vị trí nào trong cấu trúc liên kết.

Thứ hai, PLS-SEM được sử dụng để kiểm định cơ chế tác động ở cấp doanh nghiệp. Phân tích tập trung xác định mức độ và ý nghĩa tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh, đồng thời xem xét sự khác biệt giữa các nhóm doanh nghiệp. Qua đó, PLS-SEM trả lời những yếu tố nào và ở mức độ nào ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.

Thứ ba, kết quả hai phương pháp được đối chiếu theo hướng bổ trợ diễn giải. Các đặc điểm cấu trúc được SNA phát hiện được sử dụng làm bối cảnh để diễn giải kết quả PLS-SEM; ngược lại, PLS-SEM góp phần làm rõ ý nghĩa quản trị của những đặc điểm và điểm nghẽn mạng lưới được SNA nhận diện. Việc đối chiếu tập trung vào sự hội tụ, bổ sung hoặc khác biệt giữa hai lớp bằng chứng, thay vì suy diễn quan hệ nhân quả trực tiếp giữa chỉ số mạng lưới và các hệ số PLS-SEM.

Như vậy, SNA và PLS-SEM đảm nhiệm hai chức năng phân tích khác nhau nhưng bổ trợ nhau: SNA trả lời “mạng lưới được cấu trúc như thế nào và chủ thể nào giữ vị trí quan trọng?”, trong khi PLS-SEM trả lời “yếu tố nào ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp?”. Sự kết hợp này cho phép luận án chuyển từ nhận diện cấu trúc sang giải thích kết quả liên kết, tạo cơ sở cho việc tích hợp và thảo luận các phát hiện ở các chương tiếp theo.

2.4. Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu

Nhằm đạt được mục đích nghiên cứu, đề tài sử dụng các chỉ tiêu nghiên cứu khác nhau, bao gồm:

Thứ nhất, nhóm các chỉ tiêu phản ánh thực trạng về nội dung và hình thức liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh

Đề tài sử dụng các chỉ tiêu phân tích, đánh giá định tính nhằm luận giải, tìm kiếm, khám phá những kết quả đạt được trong việc thực hiện các nội dung liên kết du lịch Phú Thọ, những tồn tại, hạn chế của liên kết trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ. Tác giả thực hiện phương pháp phỏng vấn chuyên sâu và phỏng vấn bán cấu trúc đối với các bên liên quan như: cán bộ Sở Văn hóa, Thể thao & Du lịch; cán bộ Trung tâm Xúc tiến du lịch tỉnh và cán bộ các phòng văn hóa của huyện nhằm thu thập những thông tin định tính, các ý kiến phản hồi từ những người được trả lời phỏng vấn.

Thứ hai, nhóm chỉ tiêu đánh giá yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Đối với nhóm chỉ tiêu đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp, tác giả luận án đã trình bày cụ thể thông qua mô hình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu định lượng. Kết quả thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi sẽ được phân tích, thống kê trên phần mềm SmartPLS để đánh giá tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết phát triển du lịch đối với doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Phú Thọ.

Thứ ba, nhóm chỉ tiêu đo lường mức độ liên kết giữa doanh nghiệp du lịch với các bên liên quan trong mạng lưới du lịch

Như đã trình bày ở phương pháp phân tích mạng lưới xã hội, nghiên cứu này sử dụng các chỉ tiêu sau đây để đo lường mức độ liên kết giữa các doanh nghiệp và các bên liên quan trong lĩnh vực du lịch tại tỉnh Phú Thọ, cụ thể:

- Hệ số cố kết mạng lưới hay còn gọi là mật độ (density/cohesion).
- Tính trung tâm (Centrality): gồm Hệ số trung tâm trực tiếp hay còn gọi là hệ số trung tâm cấp bậc (degree centrality); Hệ số trung tâm lân cận hay còn gọi là hệ số trung tâm cận kề (Closeness centrality); và Hệ số trung tâm trung gian hay còn gọi là hệ số trung tâm giữa (Betweenness centrality)
- Lỗ hổng cấu trúc (structural hole)

Công thức tính và ý nghĩa từng chỉ tiêu này đã được trình bày ở tiểu mục phương pháp phân tích mạng lưới xã hội.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 đã xác định bối cảnh thực nghiệm và phương pháp nghiên cứu của luận án. Phần địa bàn nghiên cứu làm rõ các điều kiện phát triển du lịch của tỉnh Phú Thọ, gồm vị trí địa lý, tài nguyên, tình hình phát triển du lịch và những vấn đề đặt ra đối với liên kết du lịch nội tỉnh. Đây là cơ sở để xác định phạm vi khảo sát, nhóm chủ thể nghiên cứu và bối cảnh phân tích của luận án.

Về phương pháp, chương này trình bày thiết kế nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp dữ liệu định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được sử dụng để nhận diện bối cảnh, chủ thể, nội dung, hình thức liên kết, đồng thời hỗ trợ hiệu chỉnh mô hình, thang đo và công cụ khảo sát. Nghiên cứu định lượng được triển khai theo hai hướng: SNA dùng để nhận diện cấu trúc mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan; PLS-SEM dùng để kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.

Chương 2 cũng làm rõ quy trình thu thập và xử lý dữ liệu, cách chọn mẫu, thiết kế bảng hỏi, thang đo và hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu. Các nội dung này tạo nền tảng phương pháp để Chương 3 phân tích thực trạng liên kết, nhận diện cấu trúc mạng lưới và kiểm định mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp du lịch tại Phú Thọ.

CHƯƠNG 3

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Chủ thể, hình thức và nội dung liên kết du lịch nội tỉnh tại Phú Thọ

3.1.1. Chủ thể liên kết trong phát triển du lịch

Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh không diễn ra một cách tự phát mà được hình thành, duy trì và vận hành thông qua sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể khác nhau. Mỗi chủ thể giữ một vị trí, vai trò và mức độ ảnh hưởng riêng trong mạng lưới liên kết, đồng thời tham gia vào các hình thức liên kết đa dạng về chức năng, không gian và cấp độ. Việc phân tích các chủ thể và hình thức liên kết là cơ sở quan trọng để nhận diện cấu trúc vận hành của hệ thống liên kết du lịch tại tỉnh Phú Thọ.

3.1.1.1. Chính quyền địa phương và cơ quan quản lý nhà nước

Chính quyền địa phương và cơ quan quản lý nhà nước giữ hai chức năng chính trong liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ: định hướng và tạo lập khuôn khổ thể chế cho liên kết; và tổ chức, điều phối sự tham gia của các chủ thể. Hai chức năng này thể hiện tương ứng từ cấp độ chính sách đến thực thi liên kết.

a. Chính sách, quy hoạch và kế hoạch định hướng liên kết

Vai trò hoạch định trước hết thể hiện ở việc đưa liên kết vào định hướng phát triển du lịch của tỉnh. Quy hoạch tỉnh Phú Thọ thời kỳ 2021–2030, tầm nhìn đến năm 2050 xác định du lịch là một lĩnh vực quan trọng trong cơ cấu dịch vụ và định hướng tổ chức phát triển trên cơ sở khai thác các lợi thế của địa phương. Cụ thể hóa định hướng này, kế hoạch thực hiện Nghị quyết số 82/NQ-CP nhấn mạnh “tăng cường liên kết phát triển sản phẩm, thị trường du lịch; kết nối tour, tuyến điểm du lịch trong tỉnh, khu vực và các tỉnh khác trên cả nước”, đồng thời cải thiện môi trường đầu tư và hỗ trợ doanh nghiệp triển khai dự án (UBND tỉnh Phú Thọ, 2023a). Như vậy, liên kết đã được xác lập không chỉ ở quan hệ liên vùng mà cả trong tổ chức sản phẩm, tuyến điểm và thị trường ở phạm vi nội tỉnh.

Định hướng này tiếp tục được cụ thể hóa qua các chính sách xúc tiến, phát triển sản phẩm và hỗ trợ chủ thể. Quyết định số 2887/QĐ-UBND về Chương trình khung xúc tiến du lịch năm 2023 đặt trọng tâm vào liên kết xúc tiến, khai thác thị trường, phát triển sản phẩm đặc thù, tour–tuyến và khuyến khích cộng đồng tham gia

du lịch (UBND tỉnh Phú Thọ, 2023b). Đồng thời, các chính sách về đào tạo nhân lực, thu hút đầu tư, phát triển hạ tầng và cải cách hành chính tạo các điều kiện hỗ trợ để doanh nghiệp, điểm đến, cơ sở đào tạo và các chủ thể khác tham gia liên kết.

Đáng chú ý, các công cụ chính sách cho thấy vai trò của chính quyền đã mở rộng từ quản lý hành chính sang tạo lập điều kiện cho phối hợp đa chủ thể. Hoạt động đào tạo tạo kết nối giữa cơ quan quản lý – cơ sở đào tạo – doanh nghiệp – điểm đến; Thực hiện Nghị quyết số 09 của Đảng bộ tỉnh Phú Thọ về phát triển nguồn nhân lực phục vụ ngành du lịch, trên địa bàn tỉnh đã hình thành mạng lưới cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch, tiêu biểu như Trường Đại học Hùng Vương, Trường Cao đẳng Nghề Phú Thọ, Trường Đại học Công nghiệp Việt Trì. Các cơ sở này có vai trò trong đào tạo nguồn nhân lực, bồi dưỡng kỹ năng nghề và cung cấp lực lượng lao động cho hoạt động du lịch địa phương. Đồng thời chính quyền cũng thực hiện nhiều chiến dịch xúc tiến tạo kết nối giữa sản phẩm – doanh nghiệp – thị trường; trong khi đầu tư hạ tầng và cải cách hành chính góp phần giảm các rào cản tiếp cận và phối hợp. Việc ứng dụng công nghệ thông tin và trao đổi văn bản điện tử trên toàn bộ 13/13 huyện, thành phố, thị xã cũng góp phần nâng cao khả năng phối hợp hành chính và tiếp cận dịch vụ công (UBND tỉnh Phú Thọ, 2021b).

Như vậy, khuôn khổ chính sách của Phú Thọ đã tạo nền tảng thể chế cho liên kết du lịch nội tỉnh trên ba phương diện: định hướng kết nối sản phẩm – tuyến điểm – thị trường; hỗ trợ nguồn lực cho các chủ thể; và tạo điều kiện cho phối hợp trong thực thi. Tuy nhiên, mức độ chuyển hóa các định hướng này thành quan hệ liên kết thực tế cần được xem xét ở chức năng tổ chức và điều phối.

b. Tổ chức, điều phối và triển khai hoạt động liên kết

Ở cấp độ thực thi, dữ liệu định tính và khảo sát cho thấy quản lý nhà nước chính quyền địa phương giữ vai trò nổi bật trong tổ chức và điều phối liên kết, nhưng hiệu quả phối hợp chưa hoàn toàn tương xứng với định hướng chính sách. Phỏng vấn cho thấy Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch được nhìn nhận là đầu mối kết nối doanh nghiệp, địa phương và các chủ thể hỗ trợ. Một cán bộ quản lý nhận định:

“Chính quyền vẫn là đầu mối quan trọng trong điều phối và kết nối các bên tham gia phát triển du lịch. Tuy nhiên, sự phối hợp giữa các phòng, ban hiện nay chưa thật sự thống nhất.” [CQ2]

Ý kiến này cho thấy vai trò trung tâm của chính quyền trong điều phối liên kết đã được ghi nhận, nhưng đồng thời cũng phản ánh một hạn chế trong phối hợp nội bộ giữa các đơn vị quản lý. Bên cạnh đó cũng cho thấy một khoảng cách giữa vai trò điều phối được xác lập và năng lực phối hợp trong thực thi. Ở cấp địa phương, sự phụ thuộc vào kế hoạch cấp tỉnh cũng làm giảm tính chủ động:

“Ở cấp địa phương, chúng tôi chủ yếu triển khai nhiệm vụ theo chỉ đạo và hướng dẫn của Sở; vì vậy, một số hoạt động liên kết còn phụ thuộc vào kế hoạch chung và chưa thật sự linh hoạt theo điều kiện từng địa bàn.” [CQ4]

Dữ liệu phỏng vấn đồng thời cho thấy một số hoạt động phối hợp còn mang tính thời điểm, tập trung quanh các sự kiện lớn như Giỗ Tổ Hùng Vương; cơ chế phối hợp liên ngành, liên cấp và với khu vực doanh nghiệp chưa thật sự thường xuyên. Điều này cho thấy điểm nghẽn không chủ yếu nằm ở thiếu định hướng liên kết, mà ở khả năng chuyển hóa định hướng thành cơ chế phối hợp ổn định.

Đồng thời, dựa trên kết quả khảo sát các bên liên quan trong cung ứng dịch vụ du lịch, bao gồm doanh nghiệp du lịch, điểm đến du lịch, tổ chức xã hội và các chủ thể liên quan khác, về vai trò của chính quyền địa phương trong thực hiện hoạt động liên kết phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ (bảng 3.1). Cho thấy các tiêu chí về vai trò của chính quyền đều đạt từ 4,01 đến 4,12/5, cho thấy mức ghi nhận tích cực và khá đồng đều. Vai trò chung của chính quyền đạt mức cao nhất (4,12), tiếp đến là chiến lược và mục tiêu liên kết (4,08), hỗ trợ xây dựng không gian du lịch thống nhất (4,06), chính sách khuyến khích và vai trò kết nối các bên (4,05). Đáng chú ý, phối hợp thường xuyên với hiệp hội và doanh nghiệp có điểm thấp nhất (4,01), dù vẫn ở mức “Đồng ý”.

Bảng 3.1. Đánh giá vai trò của chính quyền địa phương trong thực hiện liên kết phát triển du lịch Phú Thọ

Tiêu chí đánh giá	Thang điểm	Mức độ đánh giá
Vai trò của chính quyền địa phương vô cùng quan trọng trong hoạt động liên kết trong phát triển du lịch	4.12	Đồng ý
Chính quyền địa phương có chiến lược và mục tiêu rõ ràng trong liên kết du lịch.	4.08	Đồng ý
Chính quyền phối hợp thường xuyên với hiệp hội du lịch và doanh nghiệp để thúc đẩy liên kết.	4.01	Đồng ý
Chính quyền địa phương hỗ trợ tích cực trong việc xây dựng không gian du lịch thống nhất giữa các địa phương.	4.06	Đồng ý
Chính quyền địa phương có chính sách ưu đãi để khuyến khích doanh nghiệp tham gia liên kết trong phát triển du lịch.	4.05	Đồng ý
Chính quyền địa phương đóng vai trò kết nối giữa các bên liên quan để tạo dựng mạng lưới du lịch bền vững.	4.05	Đồng ý

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2025

Sự kết hợp giữa hai nguồn dữ liệu cho thấy một kết quả nhất quán: chính quyền được thừa nhận mạnh về vai trò định hướng và kết nối, nhưng điểm cần củng cố nằm ở tính thường xuyên, linh hoạt và đồng bộ của cơ chế phối hợp. Vì vậy, vai trò quản lý nhà nước trong liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ có thể khái quát là chuyển từ “ban hành chính sách” sang “điều phối mạng lưới”, nhưng mức độ chuyển đổi này chưa hoàn toàn đồng đều trong thực thi.

3.1.1.2. Doanh nghiệp du lịch và hộ kinh doanh

a. Doanh nghiệp du lịch

Doanh nghiệp du lịch là chủ thể trực tiếp vận hành liên kết thị trường, kết nối tài nguyên, dịch vụ và các chủ thể cung ứng để hình thành sản phẩm và đưa sản phẩm du lịch Phú Thọ tới thị trường. Khác với vai trò định hướng – điều phối của khu vực công, vai trò của doanh nghiệp thể hiện chủ yếu ở tổ chức sản phẩm, kết nối chuỗi cung ứng, tiếp cận thị trường và huy động nguồn lực cho liên kết.

Trong thực tiễn, vai trò này thể hiện qua việc doanh nghiệp kết nối các thành phần của chuỗi cung ứng, gồm lữ hành, lưu trú, ăn uống, vận chuyển, điếm tham quan và cộng đồng địa phương để tổ chức sản phẩm và tour tuyến. Với tài nguyên du lịch Phú Thọ phân bố ở nhiều địa bàn và gắn với các loại hình văn hóa, lễ hội, sinh thái, nghỉ dưỡng, cộng đồng và làng nghề, khả năng kết nối của doanh nghiệp có ý nghĩa trong chuyển hóa các nguồn lực phân tán thành sản phẩm có khả năng tiếp cận thị trường.

Doanh nghiệp đồng thời tạo các kết nối theo cả hai chiều: với khu vực công thông qua các chương trình xúc tiến, phát triển sản phẩm và hỗ trợ đầu tư; và với thị trường thông qua khách hàng, doanh nghiệp lữ hành, đối tác phân phối và hoạt động quảng bá. Một số doanh nghiệp còn kết nối với cộng đồng, hợp tác xã và điếm đến trong tổ chức dịch vụ và sản phẩm địa phương. Qua đó, doanh nghiệp tạo cầu nối giữa khuôn khổ điều phối của chính quyền với hoạt động cung ứng và thị trường du lịch.

Tác giả đã tiến hành khảo sát doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Phú Thọ về hoạt động liên kết trong phát triển du lịch của doanh nghiệp du lịch và thu được kết quả tại Bảng 3.2.

Bảng 3.2. Đánh giá hoạt động của doanh nghiệp du lịch trong thực hiện liên kết trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ

Tiêu chí đánh giá	Thang điểm	Mức độ đánh giá
Doanh nghiệp du lịch chủ động tham gia vào các chương trình liên kết du lịch của tỉnh	3.97	Đồng ý
Doanh nghiệp du lịch hợp tác chặt chẽ với chính quyền địa phương để phát triển sản phẩm du lịch chung.	3.89	Đồng ý
Doanh nghiệp tích cực tham gia vào hoạt động xúc tiến và quảng bá du lịch chung của tỉnh.	4.01	Đồng ý
Doanh nghiệp du lịch hưởng lợi từ các chương trình liên kết của tỉnh Phú Thọ.	3.87	Đồng ý
Doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc đóng góp nguồn lực cho liên kết du lịch.	4.04	Đồng ý

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2025

Kết quả tại Bảng 3.2 cho thấy các tiêu chí đều đạt từ 3,87 đến 4,04/5, phản ánh đánh giá tương đối tích cực về vai trò và mức độ tham gia liên kết của doanh nghiệp. Trong đó, đóng góp nguồn lực cho liên kết được đánh giá cao nhất (4,04), tiếp đến là tham gia xúc tiến, quảng bá chung (4,01) và chủ động tham gia các chương trình liên kết của tỉnh (3,97). Kết quả cho thấy doanh nghiệp đã nhận diện vai trò của mình không chỉ với tư cách bên thụ hưởng mà còn là chủ thể đóng góp nguồn lực và tham gia vận hành liên kết.

Tuy nhiên, hai tiêu chí thấp nhất là hợp tác chặt chẽ với chính quyền để phát triển sản phẩm chung (3,89) và lợi ích thu được từ các chương trình liên kết (3,87). Khoảng chênh lệch giữa đánh giá về vai trò/dóng góp và lợi ích thực nhận gợi ý một vấn đề đáng chú ý: sự tham gia liên kết đã hình thành nhưng khả năng chuyển hóa sự tham gia thành quan hệ hợp tác sâu và lợi ích cụ thể cho doanh nghiệp còn hạn chế. Do đây là dữ liệu tự đánh giá, kết quả cần được đối chiếu với cấu trúc quan hệ thực tế trong phân tích SNA ở mục 3.2.

b. Hộ kinh doanh

Bên cạnh doanh nghiệp, hộ kinh doanh là lực lượng cung ứng dịch vụ tại chỗ, đặc biệt trong lưu trú quy mô nhỏ, ăn uống, vận chuyển, sản phẩm địa phương và các dịch vụ hỗ trợ. Khác với doanh nghiệp có khả năng tổ chức và tiếp cận thị trường tương đối chính thức, hộ kinh doanh chủ yếu tham gia mạng lưới từ cấp điểm đến và thường kết nối với thị trường thông qua doanh nghiệp, hợp tác xã, tổ nhóm hoặc các quan hệ trực tiếp theo từng hoạt động. Vì vậy, nhóm này có vai trò quan trọng trong hoàn thiện chuỗi cung ứng và chuyển lợi ích du lịch tới kinh tế địa phương.

Tuy nhiên, vị thế liên kết của hộ kinh doanh còn hạn chế bởi quy mô nhỏ, nguồn lực và năng lực quản trị thấp, khả năng tiếp cận thông tin – thị trường chưa đồng đều và quan hệ hợp tác còn thiếu ổn định. Thực tế tại một số địa bàn như Xuân Sơn và Hùng Lô cho thấy khả năng tham gia của hộ được cải thiện khi có tác nhân trung gian như hợp tác xã, tổ nhóm hoặc doanh nghiệp hỗ trợ. Điều này cho thấy vấn đề của hộ kinh doanh không chỉ nằm ở năng lực cung ứng, mà còn ở khả năng được kết nối vào mạng lưới rộng hơn.

Như vậy, doanh nghiệp và hộ kinh doanh cùng tham gia trực tiếp vào liên kết thị trường nhưng giữ vị thế khác nhau: doanh nghiệp thiên về tổ chức, kết nối chuỗi cung ứng và thị trường; hộ kinh doanh thiên về cung ứng dịch vụ tại điểm đến và phụ thuộc nhiều hơn vào các tác nhân trung gian để tiếp cận mạng lưới. Sự khác biệt này cho thấy khu vực kinh doanh không phải một nhóm đồng nhất về năng lực và vị thế liên kết; mức độ kết nối thực tế của từng nhóm sẽ được kiểm chứng qua phân tích cấu trúc mạng lưới tại mục 3.2.

3.1.1.3. Các chủ thể liên quan khác trong mạng lưới liên kết du lịch

Bên cạnh vai trò của quản lý nhà nước và doanh nghiệp du lịch/hộ kinh doanh, mạng lưới du lịch nội tỉnh Phú Thọ còn có sự tham gia của cộng đồng địa phương, cơ sở đào tạo, hiệp hội du lịch, đơn vị xúc tiến, đơn vị quản lý điểm đến, làng nghề, hợp tác xã và các tổ chức hỗ trợ. Các chủ thể này đảm nhiệm những chức năng khác nhau trong cung ứng nguồn lực, kết nối thị trường, phát triển nhân lực, quản lý điểm đến và duy trì giá trị địa phương, qua đó mở rộng liên kết từ cấp quản lý và doanh nghiệp tới toàn bộ hệ thống du lịch địa phương.

Cộng đồng địa phương là nhóm chủ thể gắn trực tiếp với không gian sống, tài nguyên văn hóa, sinh kế và bản sắc điểm đến. Trong phát triển du lịch Phú Thọ, cộng đồng không chỉ tham gia cung ứng dịch vụ, mà còn góp phần bảo tồn tài nguyên, lan tỏa giá trị văn hóa và duy trì tính bản địa của sản phẩm du lịch. Các mô hình du lịch cộng đồng tại Xuân Sơn, Hùng Lô, Long Cốc cho thấy người dân đã tham gia vào hoạt động cung cấp homestay, biểu diễn văn nghệ, nấu ăn, hướng dẫn trải nghiệm, giữ gìn môi trường và giới thiệu văn hóa địa phương cho du khách. Một ý kiến phỏng vấn cho thấy:

“Người dân ở đây rất chủ động trong việc đón khách du lịch. Họ tự tổ chức các nhóm homestay, học thêm kỹ năng giao tiếp và giữ gìn môi trường sạch đẹp để tạo ấn tượng tốt cho du khách” [CQ8].

Thông qua các tổ nhóm sinh kế, hợp tác xã du lịch hoặc sự hỗ trợ từ doanh nghiệp lữ hành, cộng đồng địa phương có điều kiện kết nối với chuỗi giá trị du lịch. Tuy nhiên, kết quả phỏng vấn cho thấy sự tham gia này chưa đồng đều; liên kết chính thức với doanh nghiệp và chính quyền mới tập trung ở một bộ phận hộ, thường thông

qua tổ nhóm, hợp tác xã hoặc doanh nghiệp lữ hành. Vì vậy, cộng đồng đã tham gia vào chuỗi cung ứng tại điểm đến nhưng mức độ tích hợp vào mạng lưới liên kết rộng hơn còn hạn chế.

Các cơ sở đào tạo như Trường Đại học Hùng Vương, Trường Cao đẳng Nghề Phú Thọ và Trường Đại học Công nghiệp Việt Trì tham gia mạng lưới chủ yếu thông qua đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nghiệp vụ, nghiên cứu và hỗ trợ chuyên môn. Các chương trình đào tạo, tập huấn du lịch tại địa phương cho thấy đã hình thành kết nối giữa cơ quan quản lý, cơ sở đào tạo, doanh nghiệp và cộng đồng. Tuy nhiên, liên kết này chủ yếu gắn với từng chương trình đào tạo hoặc nhiệm vụ cụ thể, chưa cho thấy cơ chế phối hợp thường xuyên giữa đào tạo và nhu cầu của mạng lưới doanh nghiệp du lịch.

Hiệp hội Du lịch tỉnh Phú Thọ và các tổ chức xã hội – nghề nghiệp thực hiện chức năng kết nối doanh nghiệp, truyền tải thông tin chính sách, hỗ trợ xúc tiến và phối hợp phát triển sản phẩm. Trong nhiệm kỳ 2019–2024, Hiệp hội đã tham gia xây dựng tour nội tỉnh, phát triển một số sản phẩm du lịch và phổ biến các quy định liên quan đến hoạt động lưu trú, lữ hành. Những hoạt động này cho thấy tiềm năng của Hiệp hội như một tác nhân trung gian giữa cơ quan quản lý và cộng đồng doanh nghiệp. Tuy nhiên, chức năng kết nối ngang giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp và kết nối doanh nghiệp với các nhóm chủ thể khác chưa hình thành thành cơ chế phối hợp thường xuyên.

Trung tâm xúc tiến, các đơn vị truyền thông và các tổ chức hỗ trợ khác hỗ trợ đảm nhiệm chức năng kết nối thông tin và thị trường thông qua quảng bá điểm đến, tổ chức sự kiện, famtrip, presstrip và hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận các chương trình xúc tiến chung. Việc phối hợp giữa cơ quan quản lý, Hiệp hội Du lịch, doanh nghiệp và truyền thông cho thấy xúc tiến là một không gian liên kết đa chủ thể; tuy nhiên, hoạt động này còn gắn nhiều với chương trình và sự kiện cụ thể hơn là một cơ chế phối hợp thị trường thường xuyên.

Các đơn vị quản lý di tích, văn hóa, điểm đến và khu du lịch giữ vị trí giao thoa giữa bảo tồn tài nguyên và khai thác du lịch. Nhóm này trực tiếp quản lý không gian tham quan, tổ chức hoạt động tại điểm đến và phối hợp với doanh nghiệp, cơ

quan quản lý và cộng đồng trong đón khách, xây dựng sản phẩm và tuyến điểm. Vì vậy, khả năng kết nối của các đơn vị quản lý điểm đến có ảnh hưởng trực tiếp đến việc chuyển hóa tài nguyên thành sản phẩm và tích hợp điểm đến vào mạng lưới du lịch nội tỉnh.

Làng nghề, hợp tác xã và các nhóm sản xuất địa phương bổ sung sản phẩm bản địa, đặc sản, OCOP, quà tặng và trải nghiệm nghề truyền thống vào chuỗi giá trị du lịch. Nhóm này tạo điểm nối giữa hoạt động sản xuất địa phương với tiêu dùng du lịch, qua đó mở rộng khả năng lan tỏa lợi ích tới cộng đồng. Tuy nhiên, kết nối với doanh nghiệp lữ hành, lưu trú, điểm đến và các kênh phân phối còn thiếu ổn định, nên nhiều sản phẩm địa phương chưa được tích hợp thường xuyên vào chuỗi dịch vụ du lịch.

Nhìn chung, mạng lưới du lịch nội tỉnh Phú Thọ có sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể với nguồn lực và chức năng khác nhau. Tuy nhiên, vấn đề nổi bật không nằm ở sự thiếu vắng chủ thể mà ở mức độ tích hợp giữa các chủ thể: nhiều quan hệ còn gắn với từng chương trình, sự kiện hoặc hoạt động cụ thể, trong khi các cơ chế phối hợp thường xuyên còn hạn chế. Vì vậy, sự hiện diện của nhiều chủ thể chưa đồng nghĩa với một mạng lưới liên kết chặt chẽ; mức độ kết nối và vị thế thực tế của từng nhóm cần được kiểm chứng bằng phân tích SNA tại mục 3.2.

3.1.2. Hình thức liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong phát triển du lịch tại Phú Thọ

Từ góc độ doanh nghiệp, kết quả nghiên cứu cho thấy liên kết với các bên liên quan tại Phú Thọ được hình thành theo hai cơ chế chủ yếu: liên kết được điều phối bởi thiết chế và liên kết thị trường. Điểm phân biệt giữa hai hình thức nằm ở mức độ chủ động của doanh nghiệp và cơ chế hình thành quan hệ. Ở hình thức thứ nhất, quan hệ chủ yếu được khởi xướng, tổ chức hoặc dẫn dắt bởi cơ quan quản lý và các tổ chức trung gian; doanh nghiệp tham gia trong khuôn khổ các chính sách, kế hoạch và chương trình đã được thiết lập. Ở hình thức thứ hai, doanh nghiệp chủ động thiết lập và duy trì quan hệ với các đối tác trên cơ sở nhu cầu thị trường, bổ sung nguồn lực và lợi ích kinh doanh. Hai hình thức có thể đan xen, nhưng phản ánh hai cơ chế tham gia liên kết khác nhau của doanh nghiệp.

Thứ nhất, liên kết được điều phối bởi thiết chế.

Liên kết được điều phối bởi thiết chế là hình thức trong đó doanh nghiệp tham gia các quan hệ liên kết chủ yếu thông qua khuôn khổ, chương trình hoặc cơ chế phối hợp do cơ quan quản lý nhà nước và các tổ chức trung gian khởi xướng. Doanh nghiệp vì vậy không hoàn toàn chủ động trong việc xác lập phạm vi và cơ chế liên kết, mà chủ yếu tham gia, hưởng ứng hoặc phối hợp theo các chương trình đã được thiết lập. Tại Phú Thọ, hình thức này thể hiện qua việc doanh nghiệp tham gia các chương trình phát triển sản phẩm, xúc tiến, đào tạo, đầu tư và các hoạt động phối hợp du lịch do tỉnh, địa phương, cơ quan chuyên môn hoặc Hiệp hội Du lịch tổ chức.

Các quy hoạch, kế hoạch và chương trình phát triển du lịch của tỉnh tạo khuôn khổ để tập hợp doanh nghiệp và kết nối doanh nghiệp với cơ quan quản lý, địa phương, điểm đến, cơ sở đào tạo và các chủ thể hỗ trợ. Vì vậy, vai trò của thiết chế không chỉ nằm ở ban hành chính sách mà còn ở khả năng khởi tạo và duy trì các không gian hợp tác mà doanh nghiệp tham gia.

Kết quả nghiên cứu cho thấy hình thức này khá phổ biến nhưng còn mang tính dẫn dắt từ khu vực công. Nhiều quan hệ của doanh nghiệp được hình thành khi có chương trình, kế hoạch, sự kiện hoặc hoạt động do cơ quan quản lý và các tổ chức trung gian tổ chức; mức độ doanh nghiệp tự khởi xướng và duy trì quan hệ sau khi chương trình kết thúc còn hạn chế. Do đó, sự tham gia của doanh nghiệp trong hình thức này có thể được xem là tương đối thụ động: doanh nghiệp đã tham gia vào mạng lưới, nhưng vai trò chủ động kiến tạo và duy trì liên kết chưa tương xứng.

Trong cơ chế đặc điểm của môi trường điều phối mà doanh nghiệp tham gia, doanh nghiệp được kết nối vào mạng lưới thông qua cả hệ thống điều phối theo chiều dọc giữa các cấp quản lý, phối hợp ngang giữa các cơ quan và địa phương, và quan hệ công-tư giữa khu vực quản lý với khu vực kinh doanh. Tuy nhiên, từ góc độ doanh nghiệp, điểm đáng chú ý không phải bản thân các trục phối hợp này mà là mức độ chúng tạo ra cơ hội để doanh nghiệp tham gia và duy trì liên kết. Kết quả phỏng vấn cho thấy nhiều quan hệ vẫn gắn với từng chương trình hoặc sự kiện cụ thể, trong khi cơ chế để doanh nghiệp chuyển từ “tham gia theo chương trình” sang “chủ động duy trì quan hệ” chưa rõ nét.

Như vậy, liên kết được điều phối bởi thiết chế giúp doanh nghiệp tiếp cận chính sách, nguồn lực và các chủ thể trong mạng lưới, nhưng mức độ chủ động còn hạn chế và phụ thuộc đáng kể vào vai trò khởi xướng của khu vực công hoặc tổ chức trung gian. Hình thức này tạo được “điểm kết nối”, nhưng chưa chuyển hóa thành quan hệ tự duy trì giữa các doanh nghiệp và các bên liên quan.

Thứ hai, liên kết thị trường

Liên kết thị trường là hình thức trong đó doanh nghiệp chủ động thiết lập và duy trì quan hệ với các đối tác trên cơ sở nhu cầu kinh doanh, bổ sung nguồn lực và lợi ích trao đổi. Khác với liên kết được điều phối bởi thiết chế, quan hệ ở đây không chủ yếu hình thành từ chương trình hoặc sự huy động của khu vực công, mà từ nhu cầu trực tiếp của doanh nghiệp trong tiếp cận khách hàng, hoàn thiện sản phẩm và tổ chức chuỗi cung ứng dịch vụ. Tại Phú Thọ, hình thức này thể hiện chủ yếu trong quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành với cơ sở lưu trú, ăn uống, vận chuyển, điểm tham quan, làng nghề, hợp tác xã, hộ kinh doanh và cộng đồng tại điểm đến.

Biểu hiện rõ nhất là liên kết theo chuỗi cung ứng, trong đó doanh nghiệp lữ hành kết nối các nhà cung ứng để hình thành và tổ chức sản phẩm du lịch. Các tuyến Việt Trì – Đền Hùng – Thanh Thủy, Việt Trì – Thanh Thủy – Tân Sơn và các sản phẩm gắn với Xuân Sơn, Long Cốc, Hùng Lô cho thấy doanh nghiệp đã thiết lập quan hệ giữa điểm đến, dịch vụ và thị trường khách trong phạm vi tỉnh. Liên kết này trực tiếp tạo khả năng kết hợp các dịch vụ đơn lẻ thành chuỗi trải nghiệm và gia tăng giá trị của sản phẩm du lịch.

Tuy nhiên, tính chủ động chưa đồng nghĩa với tính bền vững của quan hệ. Kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy nhiều liên kết giữa doanh nghiệp lữ hành với cơ sở lưu trú, ăn uống, vận chuyển, điểm đến và hộ kinh doanh vẫn dựa vào quan hệ quen biết hoặc nhu cầu của từng đoàn khách, mùa vụ và sự kiện. Cơ chế phối hợp dài hạn về trách nhiệm, tiêu chuẩn dịch vụ, chia sẻ thông tin và phân bổ lợi ích chưa được xác lập rõ. Vì vậy, liên kết thị trường đã hình thành nhưng chủ yếu mang tính giao dịch và linh hoạt, chưa phát triển đầy đủ thành các quan hệ hợp tác ổn định.

Ở chiều ngang, sự chủ động liên kết giữa các doanh nghiệp cùng lĩnh vực hoặc cùng địa bàn còn hạn chế. Quan hệ giữa các cơ sở lưu trú, ăn uống, vận chuyển, hộ

kinh doanh và các nhà cung ứng dịch vụ chủ yếu phát sinh khi có nhu cầu cụ thể hoặc thông qua một tác nhân trung gian như doanh nghiệp lữ hành, hiệp hội hay cơ quan quản lý. Điều này cho thấy động lực thị trường đã tạo ra nhu cầu hợp tác, nhưng chưa đủ mạnh để thúc đẩy các doanh nghiệp tự tổ chức thành các mạng lưới liên kết ngang thường xuyên.

Đối với cộng đồng, làng nghề, hợp tác xã và hộ kinh doanh tại điểm đến, doanh nghiệp thiết lập liên kết nhằm bổ sung các dịch vụ và trải nghiệm bản địa như lưu trú cộng đồng, ẩm thực, sản phẩm địa phương và trải nghiệm văn hóa. Các trường hợp Xuân Sơn, Hùng Lô và Long Cốc cho thấy khả năng hình thành chuỗi giá trị giữa doanh nghiệp – điểm đến – cộng đồng. Tuy nhiên, các quan hệ này vẫn phụ thuộc đáng kể vào doanh nghiệp lữ hành, hợp tác xã, tổ nhóm cộng đồng hoặc sự hỗ trợ của chính quyền, nên mức độ tự duy trì và mở rộng còn hạn chế.

Như vậy, từ góc độ doanh nghiệp, hai hình thức liên kết phản ánh hai cơ chế tham gia khác nhau. Liên kết được điều phối bởi thiết chế chủ yếu được khởi xướng từ bên ngoài doanh nghiệp thông qua chính sách, chương trình và các tổ chức trung gian; trong khi liên kết thị trường hình thành từ nhu cầu và sự chủ động tìm kiếm đối tác của doanh nghiệp. Tuy nhiên, tại Phú Thọ, liên kết thị trường tuy đã xuất hiện nhưng còn phân tán, thiên về giao dịch ngắn hạn và phụ thuộc vào một số tác nhân kết nối. Điều này cho thấy mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh vẫn mang dấu ấn thiết chế dẫn dắt, trong khi năng lực tự tổ chức của doanh nghiệp và các quan hệ thị trường chưa mạnh. Đặc điểm này được kiểm chứng sâu hơn thông qua phân tích cấu trúc mạng lưới ở phần tiếp theo.

3.1.3. Nội dung liên kết giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh

Kết quả phân tích chủ đề cho thấy hoạt động liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan tập trung vào 5 nội dung chính, song mức độ hình thành và tính ổn định của từng nội dung liên kết có sự khác biệt. Các nội dung này được phân tích cụ thể tại bảng 3.3.

Bảng 3.3. Kết quả phân tích chủ đề về nội dung liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan

Mã/chủ đề phân tích	Nhận định kết quả phân tích	Bảng chứng phỏng vấn sâu
Trao đổi và chia sẻ thông tin	Trao đổi thông tin đã hình thành, nhưng tính thường xuyên, tính cụ thể và cơ chế duy trì còn hạn chế.	“Tỉnh đã có chính sách phát triển du lịch cộng đồng nhưng thiếu tài liệu hướng dẫn cụ thể. Chúng tôi lúng túng khi thực hiện vì thiếu nguồn lực và cơ sở pháp lý rõ ràng.” [CQ8] “Khó duy trì vì thiếu kế hoạch chiến lược trung hạn, ngân sách phân bổ hàng năm không ổn định.” [CQ3]
Xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch	Doanh nghiệp đã chủ động kết nối các dịch vụ và điểm đến để hình thành sản phẩm, nhưng liên kết còn theo thời điểm, thiếu sản phẩm mang tính ổn định.	“Liên kết chủ yếu diễn ra ở các hoạt động xúc tiến, quảng bá. Thiếu sự phối hợp trong xây dựng sản phẩm liên tuyến, sản phẩm trong tỉnh” [CQ4]. “Chúng tôi có triển khai các tour liên kết giữa Việt Trì - Đền Hùng - Thanh Thủy, tuy nhiên phần lớn do các doanh nghiệp tự liên kết với nhau. Chính quyền chỉ hỗ trợ thông tin chứ chưa trực tiếp điều phối hay giám sát.” [CQ9] “Liên kết trong bảo tồn, khai thác di tích lịch sử và kết nối với các hoạt động lễ hội là có, nhưng chỉ diễn ra theo từng thời điểm, đặc biệt tập trung vào mùa lễ hội” [CQ7]
Xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường	Xúc tiến diễn ra tương đối phổ biến, nhưng còn phụ thuộc vào chương trình, sự kiện và chưa tạo nguồn khách ổn định cho doanh nghiệp.	“Các doanh nghiệp cũng có phối hợp với nhau và với cơ quan quản lý trong quảng bá du lịch, nhất là khi có hội chợ, sự kiện hoặc chương trình xúc tiến của tỉnh. Tuy nhiên, hoạt động này thường theo từng đợt, chưa duy trì thường xuyên và doanh nghiệp nhỏ ít có điều kiện tự mở rộng thị trường.” [CQ4]

Mã/chủ đề phân tích	Nhận định kết quả phân tích	Bảng chứng phỏng vấn sâu
		“Muốn đưa khách về Phú Thọ thì một doanh nghiệp làm riêng rất khó. Các đơn vị lữ hành, lưu trú, điểm đến và cơ quan xúc tiến cần cùng xây dựng chương trình, chia sẻ thông tin khách và quảng bá chung; hiện nay việc kết nối này đã có nhưng chưa tạo được nguồn khách ổn định cho doanh nghiệp.” [CQ3]
Chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo	Liên kết đã hình thành trong đào tạo, nhân lực và huy động nguồn lực, nhưng còn phụ thuộc đáng kể vào nguồn lực công.	“Nguồn nhân lực chuyên trách ở cấp huyện còn rất thiếu. Cán bộ thường phải làm nhiều việc, nên không có thời gian tập trung cho hoạt động liên kết.” [CQ10] “Trong 3 năm qua, đã có liên kết đầu tư giữa tỉnh và huyện, doanh nghiệp trong việc nâng cấp tuyến đường về các xã của huyện Tân Sơn, tạo điều kiện đưa khách về du lịch cộng đồng.” [CQ8]. “Chúng tôi muốn xã hội hóa đầu tư đường kết nối khu du lịch với làng nghề, đồng thời đầu tư thêm cơ sở vật chất để phục vụ cho du lịch nhưng hiện nay chủ yếu trông chờ ngân sách tỉnh.” [CQ10]
Giải quyết vấn đề phát sinh và nâng cao chất lượng dịch vụ	Đã hình thành kênh đối thoại và hỗ trợ doanh nghiệp, nhưng phối hợp xử lý vấn đề và kiểm soát chất lượng dịch vụ chưa thể hiện rõ.	“Tỉnh có tổ chức hội nghị gặp gỡ doanh nghiệp, chia sẻ thông tin chính sách, và định hướng phát triển sản phẩm du lịch mới, tạo môi trường khá tích cực cho khởi tư nhân.” [CQ4]

Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu và phân tích chủ đề, 2025

3.1.3.1. Liên kết trao đổi và chia sẻ thông tin

Trao đổi và chia sẻ thông tin là nội dung liên kết cơ bản, tạo tiền đề để doanh nghiệp nhận diện cơ hội hợp tác và phối hợp với các chủ thể trong mạng lưới du lịch nội tỉnh. Tại Phú Thọ, dòng thông tin liên kết chủ yếu diễn ra giữa doanh nghiệp với cơ quan quản lý, giữa các doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với điểm đến, hiệp hội, cộng đồng và các đơn vị hỗ trợ. Nội dung trao đổi tập trung vào chính sách, thị trường khách, sản phẩm, chương trình xúc tiến, sự kiện, đối tác và điều kiện cung ứng dịch vụ.

Trong đó, cơ quan quản lý và các tổ chức trung gian giữ vai trò đáng kể trong truyền dẫn thông tin đến doanh nghiệp thông qua kế hoạch, hội nghị, chương trình xúc tiến, tập huấn và các hoạt động kết nối. Tuy nhiên, kết quả phân tích cho thấy dòng thông tin này còn thiên về truyền đạt chính sách và thông báo chương trình; mức độ cụ thể, tính kịp thời và khả năng phản hồi từ doanh nghiệp chưa đồng đều. Vì vậy, việc “có thông tin” chưa đồng nghĩa với doanh nghiệp có thể chuyển hóa thông tin thành quyết định hợp tác hoặc cơ hội kinh doanh.

Ở chiều liên kết giữa các doanh nghiệp, trao đổi thông tin chủ yếu gắn với nhu cầu kinh doanh trực tiếp như nguồn khách, giá dịch vụ, khả năng cung ứng, điểm đến và đối tác phối hợp. Dòng thông tin này có tính linh hoạt và đáp ứng nhanh nhu cầu giao dịch, nhưng phần lớn vận hành qua các quan hệ sẵn có hoặc phát sinh theo từng tour, đoàn khách và thời điểm. Điều đó cho thấy trao đổi thông tin giữa doanh nghiệp đã hình thành, song chưa phát triển thành cơ chế chia sẻ thông tin thường xuyên và rộng khắp trong mạng lưới.

Sự phân tán của thông tin còn thể hiện ở việc các chủ thể nắm giữ những loại thông tin khác nhau nhưng chưa có cơ chế tích hợp và chia sẻ hiệu quả. Cơ quan quản lý có lợi thế về chính sách và chương trình hỗ trợ; doanh nghiệp lữ hành nắm thông tin thị trường và nguồn khách; cơ sở dịch vụ nắm năng lực cung ứng; điểm đến và cộng đồng nắm thông tin về tài nguyên và trải nghiệm tại chỗ. Khi các dòng thông tin này chưa được kết nối thường xuyên, khả năng phối hợp sản phẩm, tiếp cận thị trường và phản ứng trước nhu cầu của khách bị hạn chế.

Như vậy, liên kết trao đổi và chia sẻ thông tin tại Phú Thọ đã hiện diện ở nhiều quan hệ doanh nghiệp – chính quyền, doanh nghiệp – doanh nghiệp và doanh nghiệp – các chủ thể hỗ trợ, nhưng còn mang tính phân tán, theo nhu cầu và phụ thuộc đáng kể vào các kênh kết nối trung gian. Điểm hạn chế không nằm ở sự thiếu vắng hoàn toàn thông tin, mà ở tính liên tục, hai chiều và khả năng chuyển hóa thông tin thành hành động liên kết của doanh nghiệp.

3.1.3.2. Liên kết xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch

Liên kết xây dựng và cung ứng sản phẩm là nội dung thể hiện trực tiếp khả năng doanh nghiệp chuyển các quan hệ với điểm đến và nhà cung ứng thành chương trình du lịch có thể đưa ra thị trường. Tại Phú Thọ, liên kết này hình thành trên cơ sở kết nối các không gian tài nguyên có chức năng khác nhau với các dịch vụ lữ hành, lưu trú, ăn uống, vận chuyển, trải nghiệm văn hóa và dịch vụ tại điểm đến. Đặc điểm tài nguyên phân bố theo nhiều địa bàn khiến một sản phẩm hoàn chỉnh thường vượt ra ngoài khả năng cung ứng của một doanh nghiệp hoặc một điểm đến đơn lẻ, qua đó tạo nhu cầu liên kết theo chuỗi dịch vụ.

Thực tế đã hình thành một số sản phẩm đòi hỏi sự tham gia đồng thời của nhiều chủ thể. Tour du lịch học đường “Hướng về cội nguồn” kết nối doanh nghiệp lữ hành với Khu Di tích lịch sử Đền Hùng, Bảo tàng Hùng Vương và các dịch vụ phục vụ khách; “Hát Xoan làng cổ” kết nối hoạt động lữ hành với di sản, nghệ nhân và cộng đồng; sản phẩm Thanh Thủy – Hát Xoan Đình Đào Xá – làng nghề Tương Bợ kết hợp nghỉ dưỡng khoáng nóng với văn hóa và làng nghề; trong khi du lịch sinh thái cộng đồng tại Vườn quốc gia Xuân Sơn đòi hỏi sự phối hợp giữa doanh nghiệp, đơn vị quản lý điểm đến, cộng đồng và các hộ cung ứng dịch vụ tại chỗ. Các trường hợp này cho thấy liên kết sản phẩm đã vượt khỏi quan hệ mua – bán dịch vụ đơn lẻ và bước đầu tạo ra chuỗi trải nghiệm giữa nhiều loại hình tài nguyên và nhà cung ứng.

Ở phạm vi các tuyến trên địa bàn tỉnh, sự kết nối Việt Trì – Đền Hùng – Thanh Thủy là biểu hiện rõ hơn của liên kết nội tỉnh do doanh nghiệp tổ chức. Tuyến này kết hợp trung tâm dịch vụ và lưu trú tại Việt Trì, tài nguyên văn hóa – tâm linh tại Đền Hùng với sản phẩm nghỉ dưỡng khoáng nóng tại Thanh Thủy. Việc ghép các chức năng bổ sung trong cùng chương trình giúp doanh nghiệp mở rộng nội dung trải

nghiệm thay vì khai thác từng điểm riêng lẻ. Đáng chú ý, kết quả định tính cho thấy việc hình thành và vận hành các tour này chủ yếu dựa vào doanh nghiệp tự tìm kiếm và kết nối đối tác; khu vực công chủ yếu hỗ trợ thông tin và tạo điều kiện. Điều này phản ánh tính chủ động của doanh nghiệp trong liên kết sản phẩm, nhưng đồng thời cho thấy sự phụ thuộc của sản phẩm vào năng lực kết nối riêng của từng doanh nghiệp.

Hoạt động liên kết các chương trình du lịch, trải nghiệm cũng được mở rộng ở các điểm đến. Tại Khu Di tích lịch sử Đền Hùng và Bảo tàng Hùng Vương, sản phẩm du lịch học đường được bổ sung bằng các hoạt động trải nghiệm và trò chơi tương tác Outing Trip App “Truy tìm cổ vật”; tại Xuân Sơn, điểm tư vấn hỗ trợ khách, không gian trưng bày văn hóa và thuyết minh bằng QR code được kết hợp với các dịch vụ cộng đồng. Như vậy, sản phẩm không chỉ được tạo bởi việc ghép các điểm tham quan, mà còn thông qua phối hợp giữa tài nguyên cốt lõi và các dịch vụ bổ trợ tại điểm đến.

Một hướng liên kết khác là đưa sản phẩm địa phương vào chuỗi cung ứng du lịch. Các sản phẩm OCOP và đặc sản như Trà Bát Tiên, Bánh Chung Đất Tổ, Hồng Gia Thanh, Gạo Vàng J02, Chè xanh Yên Kỳ, Mật ong Hương Ngàn Đất Tổ, Nước cốt tương Holusa cùng các sản phẩm lưu niệm gắn với hình tượng “Đào Xoan Đất Tổ” đã được đưa vào hoạt động giới thiệu và phục vụ khách. Tuy nhiên, sự hiện diện của sản phẩm địa phương chưa đồng nghĩa với việc chúng đã được tích hợp ổn định vào tour, cơ sở lưu trú hoặc hệ thống phân phối của doanh nghiệp. Đây là khoảng cách giữa “có sản phẩm tại điểm đến” và “hình thành chuỗi sản phẩm liên kết có khả năng thương mại hóa thường xuyên”.

Mặc dù số lượng sản phẩm và tổ hợp trải nghiệm đã tăng, mức độ liên kết trong vận hành sản phẩm chưa tương xứng với sự đa dạng của tài nguyên. Kết quả phỏng vấn cho thấy phối hợp xây dựng sản phẩm liên tuyến trong tỉnh còn hạn chế; nhiều quan hệ được thiết lập theo từng tour, đoàn khách, sự kiện hoặc mùa lễ hội. Đặc biệt, các hoạt động gắn với di sản và lễ hội tập trung mạnh vào những thời điểm cao điểm, trong khi cơ chế phối hợp giữa lữ hành – lưu trú – vận chuyển – điểm đến – cộng đồng ngoài mùa cao điểm chưa ổn định.

Hạn chế của liên kết vì vậy không nằm ở việc Phú Thọ thiếu tài nguyên hay hoàn toàn thiếu sản phẩm liên kết, mà ở khả năng duy trì quan hệ cung ứng đủ ổn định để biến các tài nguyên phân tán thành chương trình có tính liên tục. Nhiều sản phẩm đã có điểm nổi về mặt tour tuyến nhưng chưa hình thành đầy đủ cơ chế phối hợp về tiêu chuẩn dịch vụ, phân công cung ứng, chia sẻ thông tin, lợi ích và trách nhiệm giữa các bên. Điều này làm cho sản phẩm liên kết có thể hình thành khi xuất hiện nhu cầu cụ thể nhưng khó duy trì như một chuỗi cung ứng ổn định.

Như vậy, liên kết xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch tại Phú Thọ đã hình thành theo hai lớp: kết nối các điểm đến có chức năng bổ sung để tạo tour, tuyến; và kết nối doanh nghiệp với các nhà cung ứng tại điểm đến để cấu thành trải nghiệm. Doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp lữ hành, thể hiện vai trò chủ động trong việc ghép nối các thành phần này. Tuy nhiên, liên kết vẫn thiên về từng sản phẩm, từng thời điểm và từng quan hệ đối tác hơn là một cơ chế cung ứng liên tục trên toàn mạng lưới. Vì vậy, vấn đề cốt lõi không còn là tạo thêm các sản phẩm riêng lẻ, mà là nâng mức liên kết từ ghép điểm và dịch vụ sang phối hợp ổn định trong thiết kế và cung ứng sản phẩm du lịch nội tỉnh.

3.1.3.3. Liên kết xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường

Xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường là nội dung liên kết tương đối rõ trong thực tiễn du lịch Phú Thọ, trong đó doanh nghiệp tham gia cùng cơ quan quản lý, Hiệp hội Du lịch, đơn vị xúc tiến, điểm đến và các chủ thể truyền thông để giới thiệu sản phẩm, tiếp cận thị trường và kết nối nguồn khách. Khác với liên kết xây dựng và cung ứng sản phẩm, trọng tâm của nội dung này nằm ở khả năng đưa sản phẩm đã hình thành ra thị trường và chuyển hoạt động quảng bá chung thành cơ hội tiếp cận khách cho doanh nghiệp.

Một hoạt động liên kết rõ là sự tham gia phối hợp của doanh nghiệp với cơ quan quản lý và Hiệp hội Du lịch tại các sự kiện xúc tiến ngoài tỉnh như Hội chợ Du lịch Quốc tế VITM Hà Nội, ITE Thành phố Hồ Chí Minh, Ngày hội Du lịch Thành phố Hồ Chí Minh và chương trình Sắc màu Sơn La – Tây Bắc tại Hà Nội. Các sự kiện này tạo không gian xúc tiến chung mà từng doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp quy mô nhỏ, khó tự tổ chức với phạm vi tương đương. Thông qua đó, doanh nghiệp vừa

giới thiệu sản phẩm Phú Thọ, vừa tiếp xúc với doanh nghiệp lữ hành, đối tác phân phối và thị trường khách ngoài tỉnh. Như vậy, liên kết xúc tiến ở đây không chỉ là cùng xuất hiện trong một chương trình quảng bá, mà còn tạo kênh kết nối giữa doanh nghiệp địa phương với mạng lưới thị trường rộng hơn.

Bên cạnh xúc tiến trực tiếp, hệ thống truyền thông số tạo thêm hạ tầng chung để doanh nghiệp và điểm đến tiếp cận thị trường. Các website dulichphutho.gov.vn, dulichtaybac.vn, visitphutho.vn; ứng dụng Myphutho.vn; các fanpage Du lịch Phú Thọ, Hát Xoan Phú Thọ, Du lịch Xuân Sơn, Long Cốc, Hùng Lô; cùng chương trình “Phú Thọ – Điểm đến”, kênh YouTube “Đất Tổ” và TikTok Du lịch Phú Thọ tạo thành nhiều điểm tiếp xúc thông tin với khách du lịch. Xét từ góc độ doanh nghiệp, giá trị của hệ thống này nằm ở khả năng sử dụng các kênh quảng bá điểm đến chung để gia tăng khả năng nhận diện sản phẩm mà không phải tự chịu toàn bộ chi phí truyền thông. Tuy nhiên, sự đa dạng về kênh chưa đồng nghĩa với khả năng chuyển đổi thông tin quảng bá thành nguồn khách trực tiếp cho từng doanh nghiệp; mức độ tích hợp giữa thông tin điểm đến, sản phẩm cụ thể và kênh tiếp cận doanh nghiệp vẫn là vấn đề cần lưu ý.

Các chương trình khảo sát và truyền thông thực tế cho thấy rõ hơn cơ chế liên kết giữa điểm đến – doanh nghiệp – cơ quan xúc tiến – truyền thông. Presstrip “Về với cội nguồn dân tộc” kết nối Khu Di tích Đền Hùng, xóm Dù – Xuân Sơn và đồi chè Long Cốc với hơn 30 đơn vị báo chí, truyền thông, travel bloggers, YouTubers và TikTokers. Thay vì quảng bá từng điểm riêng lẻ, cách tổ chức này đặt nhiều không gian và sản phẩm của Phú Thọ trong cùng một hành trình truyền thông, qua đó tạo điều kiện để doanh nghiệp khai thác hình ảnh điểm đến chung trong xây dựng và bán sản phẩm. Đây là biểu hiện cụ thể của việc chia sẻ nguồn lực truyền thông giữa các chủ thể trong mạng lưới.

Liên kết xúc tiến còn được triển khai ở cấp sản phẩm thông qua bản tin, tờ rơi, tập gấp, video clip, bộ nhận diện Du lịch Văn hóa – Cộng đồng Bạch Hạc và hoạt động giới thiệu sản phẩm OCOP, quà tặng, đặc sản địa phương tại các sự kiện du lịch. Việc đưa Trà Bát Tiên, Bánh chưng Đất Tổ, Chè Long Cốc, Mật ong Hương Ngàn Đất Tổ và các sản phẩm địa phương vào không gian xúc tiến chung cho thấy phạm vi

quảng bá đã mở rộng từ “điểm đến” sang “sản phẩm có khả năng tiêu dùng”. Tuy nhiên, tương tự liên kết xây dựng sản phẩm, vấn đề không chỉ nằm ở mức độ hiện diện trong hoạt động quảng bá mà ở khả năng kết nối hoạt động quảng bá đó với hệ thống phân phối, chương trình tour và quyết định mua của khách.

Một số chương trình chuyên đề tiếp tục mở rộng cách thức tiếp cận thị trường. Photo tour “Về miền Đất Tổ – Trải nghiệm sắc màu trung du” kết nối Hạ Hòa, Long Cốc, Xuân Sơn và Thanh Thủy trong cùng một hành trình truyền thông; chương trình giao lưu văn hóa và trưng bày ẩm thực tại Điểm du lịch cộng đồng Bản Dù – Vườn quốc gia Xuân Sơn dịp Quốc khánh 2/9/2024 kết hợp quảng bá điểm đến với trải nghiệm văn hóa và ẩm thực tại chỗ. Các hoạt động này cho thấy xúc tiến đã bước đầu chuyển từ giới thiệu thông tin đơn thuần sang tạo nội dung và trải nghiệm có khả năng lan tỏa trên nhiều kênh truyền thông.

Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy một độ lệch đáng chú ý giữa liên kết xúc tiến và liên kết phát triển thị trường. Trong khi doanh nghiệp đã tham gia khá rộng vào các hội chợ, sự kiện, presstrip và kênh truyền thông chung, phần lớn các liên kết này được thực hiện bởi cơ quan quản lý hoặc tổ chức trung gian và tập trung vào quảng bá điểm đến. Liên kết ở các khâu gần thị trường hơn như chia sẻ thông tin khách, phối hợp phân phối, bán sản phẩm và duy trì nguồn khách lại chưa tương xứng. Nói cách khác, mạng lưới đã tạo được độ phủ truyền thông, nhưng chưa hình thành rõ năng lực khai thác thị trường chung giữa các doanh nghiệp. Do đó, hạn chế cốt lõi không phải là thiếu hoạt động xúc tiến, mà là thiếu cơ chế chuyển hóa xúc tiến thành kết quả thị trường. Khi quảng bá chung chưa được nối tiếp bằng mạng lưới phân phối, chia sẻ khách và hợp tác bán hàng ổn định, lợi ích đối với doanh nghiệp vẫn mang tính gián tiếp và phụ thuộc vào từng chương trình. Đây là điểm phân hóa quan trọng của nội dung liên kết này tại Phú Thọ: xúc tiến đã hình thành tương đối rõ, nhưng phát triển thị trường chưa trở thành một năng lực liên kết thường xuyên của doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

3.1.3.4. Liên kết chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo

Liên kết chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo tại Phú Thọ đã hình thành trên hai phương diện chính: chia sẻ tri thức, phát triển nguồn nhân lực và huy động nguồn

lực phục vụ hoạt động du lịch. Tuy nhiên, mức độ liên kết giữa các chủ thể ở hai phương diện này không đồng đều; khu vực công vẫn giữ vai trò khởi tạo và cung cấp nguồn lực chủ yếu, trong khi cơ chế chia sẻ nguồn lực trực tiếp giữa các doanh nghiệp còn hạn chế.

Ở phương diện tri thức và đào tạo, sự phối hợp giữa Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, cơ sở đào tạo, Hiệp hội Du lịch, doanh nghiệp và cộng đồng đã tạo ra một số hoạt động tương đối cụ thể. Năm 2024, tỉnh tổ chức 07 lớp tập huấn chuyên môn, trong đó 04 lớp thuộc dự án “Bảo tồn, phát huy giá trị văn hóa truyền thống gắn với phát triển du lịch” tại Long Cốc, Tân Sơn, tập trung vào nghiệp vụ lễ tân, bàn – buồng, pha chế, chế biến món ăn, chụp ảnh, quay video và tiếng Anh giao tiếp. Đồng thời, 175 học viên tham gia lớp bồi dưỡng hướng dẫn viên tại Xuân Sơn kết hợp thực hành tại mô hình du lịch cộng đồng Mai Châu; 97 học viên tham gia tập huấn quản lý nhà nước về du lịch tại Thanh Thủy và 55 học viên tham gia bồi dưỡng nghiệp vụ khách sạn tại thị xã Phú Thọ. Hội thi Tay nghề Du lịch lần thứ hai tiếp tục kết nối 15 đội, 45 thí sinh thuộc doanh nghiệp dịch vụ, nhà hàng – khách sạn, homestay, cơ sở đào tạo và sinh viên (Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch tỉnh Phú Thọ, 2024).

Năm 2024, toàn tỉnh Phú Thọ có 4.650 lao động trực tiếp trong lĩnh vực du lịch, trong đó hơn 300 lượt học viên được đào tạo, bồi dưỡng trong năm. Điều này cho thấy hoạt động chia sẻ tri thức đã được triển khai nhưng phạm vi tiếp cận còn tương đối giới hạn so với quy mô lao động toàn ngành (Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch tỉnh Phú Thọ, 2024). Đáng chú ý hơn, mô hình liên kết đào tạo hiện chủ yếu vận hành theo các chương trình do cơ quan quản lý tổ chức hoặc hỗ trợ, thay vì hình thành cơ chế thường xuyên trong đó doanh nghiệp chủ động đặt hàng đào tạo, chia sẻ chuyên gia, kinh nghiệm và nguồn nhân lực với nhau. Như vậy, liên kết tri thức đã có chủ thể tham gia tương đối đa dạng nhưng vẫn mang tính chương trình nhiều hơn tính mạng lưới.

Hạn chế này còn thể hiện ở năng lực của các chủ thể điều phối tại địa phương. Tại một số địa bàn, cán bộ phụ trách du lịch đồng thời đảm nhiệm nhiều lĩnh vực, làm giảm khả năng duy trì hoạt động kết nối và hỗ trợ doanh nghiệp. Đây không đơn thuần là thiếu nhân lực, mà còn tạo ra điểm nghẽn về năng lực trung gian trong mạng lưới:

khi chủ thể kết nối thiếu nguồn lực chuyên trách, việc truyền dẫn tri thức, tổ chức đào tạo và duy trì quan hệ giữa doanh nghiệp với các bên liên quan khó được thực hiện thường xuyên.

Ở phương diện huy động và chia sẻ nguồn lực vật chất, Phú Thọ đã hình thành sự tham gia của Nhà nước và khu vực doanh nghiệp vào phát triển hạ tầng và cơ sở vật chất du lịch. Chương trình hành động số 331/CTr-UBND năm 2024 tập trung cải thiện môi trường kinh doanh, cải cách thủ tục và tháo gỡ các vướng mắc liên quan đến đầu tư, đất đai, xây dựng và môi trường (UBND tỉnh Phú Thọ, 2024). Đến năm 2024, tỉnh đã thu hút các dự án đầu tư hạ tầng du lịch với tổng diện tích trên 350 ha và vốn đầu tư trên 10.000 tỷ đồng (Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch tỉnh Phú Thọ, 2024). Con số này cho thấy nguồn lực tư nhân đã tham gia đáng kể vào hình thành năng lực cung ứng du lịch, nhưng không đồng nghĩa với việc đã hình thành cơ chế chia sẻ nguồn lực rộng giữa các tác nhân trong mạng lưới. Nguồn lực công đồng thời được tập trung cho hạ tầng kết nối các không gian du lịch. Tại Thanh Thủy, giai đoạn 2020–2024 có 18/20 tuyến giao thông trọng điểm được triển khai, trong đó 7 tuyến hoàn thành; các công trình như cầu Đồng Quang và tuyến kết nối Quốc lộ 32 – Quốc lộ 70B góp phần cải thiện khả năng tiếp cận khu du lịch nước khoáng nóng Thanh Thủy. Tuy nhiên, xét dưới góc độ liên kết của doanh nghiệp, giá trị quan trọng không nằm ở số lượng công trình hạ tầng, mà ở khả năng phối hợp nguồn lực giữa chính quyền, doanh nghiệp và địa phương để cải thiện khả năng tiếp cận điểm đến và tổ chức chuỗi dịch vụ.

Tuy nhiên, bằng chứng phỏng vấn tại bảng 3.3 đồng thời cho thấy khả năng huy động nguồn lực ngoài ngân sách cho các kết nối quy mô nhỏ tại điểm đến còn yếu. Nhu cầu đầu tư đường kết nối khu du lịch – làng nghề và cơ sở vật chất phục vụ khách đã được nhận diện, nhưng việc tổ chức nguồn lực vẫn phụ thuộc đáng kể vào đầu tư công.

Các điều kiện hỗ trợ khác như hạ tầng số, cơ sở lưu trú và cơ sở dịch vụ tiếp tục được cải thiện, tạo nền tảng để doanh nghiệp kết nối thị trường và tổ chức sản phẩm. Tuy nhiên, đây chủ yếu là nguồn lực của môi trường kinh doanh; bằng chứng

hiện có chưa đủ để xem toàn bộ sự phát triển hạ tầng này là kết quả trực tiếp của liên kết chia sẻ nguồn lực giữa các chủ thể.

Như vậy, liên kết chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo tại Phú Thọ đã hình thành nhưng mang đặc điểm bất đối xứng. Tri thức và kỹ năng được truyền dẫn chủ yếu thông qua các chương trình đào tạo do khu vực công và cơ sở đào tạo khởi tạo; nguồn lực vật chất quy mô lớn được hình thành thông qua đầu tư công và thu hút dự án tư nhân; trong khi cơ chế doanh nghiệp chủ động chia sẻ nhân lực, tri thức, công nghệ, cơ sở vật chất hoặc cùng huy động nguồn lực cho sản phẩm và điểm đến chưa thể hiện rõ. Do đó, điểm hạn chế là khả năng kết nối và chuyển hóa các nguồn lực phân tán thành nguồn lực dùng chung của mạng lưới còn yếu. Đây chính là khoảng cách giữa sự hiện diện của nguồn lực và năng lực liên kết nguồn lực trong phát triển du lịch nội tỉnh.

3.1.3.5. Liên kết giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình phục vụ khách du lịch và nâng cao chất lượng dịch vụ

So với liên kết xây dựng sản phẩm, xúc tiến thị trường và đào tạo, liên kết giải quyết vấn đề phát sinh và nâng cao chất lượng dịch vụ tại Phú Thọ thể hiện chủ yếu qua cơ chế quản lý, đối thoại doanh nghiệp và phối hợp tại điểm đến, nhưng chưa hình thành rõ thành cơ chế quản trị chất lượng chung giữa các doanh nghiệp trong chuỗi dịch vụ.

Trước hết, kênh phối hợp giữa doanh nghiệp và cơ quan quản lý đã được thiết lập ở cấp thể chế. Nghị quyết số 61-NQ/TU về cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh giai đoạn 2021–2025 và Chương trình hành động số 331/CTr-UBND năm 2024 tạo khuôn khổ để tiếp nhận, xử lý khó khăn và cải thiện điều kiện hoạt động của doanh nghiệp (Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh Phú Thọ, 2021; UBND tỉnh Phú Thọ, 2024). Cùng với đó, các hội nghị gặp gỡ doanh nghiệp và hoạt động của Hiệp hội Doanh nghiệp tạo kênh để doanh nghiệp phản ánh vướng mắc, tiếp nhận thông tin chính sách và chuyển kiến nghị tới cơ quan có thẩm quyền. Dữ liệu phỏng vấn tại Bảng 3.3 cũng xác nhận sự tồn tại của cơ chế gặp gỡ, chia sẻ chính sách và định hướng sản phẩm giữa chính quyền và doanh nghiệp. Như vậy, liên kết xử lý vấn đề đã xuất hiện, nhưng nổi bật hơn ở quan hệ doanh nghiệp – cơ

quan quản lý và xử lý các vướng mắc về môi trường kinh doanh, thay vì phối hợp ngang giữa các nhà cung ứng trong quá trình phục vụ khách.

Thứ hai, hoạt động kiểm soát chất lượng đã được triển khai tại một số mắt xích của hệ thống du lịch, đặc biệt đối với lưu trú, môi trường và điều kiện phục vụ tại điểm đến. Giai đoạn 2013–2023, tỉnh phê duyệt 372 báo cáo đánh giá tác động môi trường và cấp 52 giấy phép môi trường, đồng thời thực hiện giám sát tại các khu vực du lịch trọng điểm như Vườn Quốc gia Xuân Sơn và khu du lịch nước khoáng nóng Thanh Thủy (Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch tỉnh Phú Thọ, 2024). Các hoạt động thu gom chất thải, cải thiện cảnh quan, tổ chức phương tiện điện tại Khu Di tích lịch sử Đền Hùng và kiểm soát môi trường tại các khu, điểm du lịch cho thấy chất lượng điểm đến đã trở thành đối tượng cần sự phối hợp giữa cơ quan quản lý, đơn vị quản lý điểm đến và các chủ thể cung ứng dịch vụ. Tuy nhiên, các hoạt động này vẫn thiên về quản lý và kiểm soát theo chức năng, chưa cho thấy rõ một quy trình liên kết thống nhất giữa các doanh nghiệp để cùng chịu trách nhiệm về chất lượng toàn bộ hành trình của khách.

Thứ ba, liên kết nâng cao chất lượng đã bắt đầu mở rộng từ kiểm soát hành chính sang sự tham gia của doanh nghiệp. Năm 2024, Diễn đàn “Du lịch xanh Phú Thọ” có 30 doanh nghiệp tham gia và 10 cơ sở lưu trú được cấp chứng nhận du lịch bền vững. Một số cơ sở lưu trú, khu nghỉ dưỡng và điểm đến cũng triển khai các giải pháp giảm tác động môi trường và cải thiện điều kiện phục vụ. Các kết quả này cho thấy doanh nghiệp đã tham gia vào những chương trình nâng chuẩn chất lượng chung, nhưng phạm vi tham gia còn hẹp so với toàn bộ mạng lưới và chủ yếu tập trung vào từng chương trình hoặc nhóm cơ sở cụ thể. Vì vậy, chưa thể đồng nhất việc doanh nghiệp tuân thủ hoặc tham gia chương trình chất lượng với sự hình thành một cơ chế liên kết quản trị chất lượng liên doanh nghiệp.

Đáng chú ý, bằng chứng thu được chưa cho thấy rõ các cơ chế phối hợp thường xuyên ở những khâu trực tiếp phát sinh trong hành trình của khách, chẳng hạn chia sẻ phản ánh của khách giữa lễ hành – lưu trú – nhà hàng – vận chuyển – điểm đến; quy trình chuyển tiếp và xử lý khiếu nại giữa các đơn vị; cơ chế xác định trách nhiệm khi chất lượng của một mắt xích ảnh hưởng đến toàn bộ chương

trình; hoặc hệ thống tiêu chuẩn dịch vụ chung giữa các doanh nghiệp tham gia cùng một sản phẩm. Khoảng trống bằng chứng này phù hợp với kết quả phân tích chủ đề tại bảng 3.3, dữ liệu phỏng vấn ghi nhận khá rõ cơ chế gấp gáp và hỗ trợ doanh nghiệp, nhưng ít cung cấp bằng chứng trực tiếp về phối hợp xử lý vấn đề phát sinh trong quá trình phục vụ khách.

Như vậy, thực trạng cho thấy hai cấp độ phát triển chưa đồng đều. Ở cấp độ thứ nhất, Phú Thọ đã có các kênh doanh nghiệp – chính quyền để phản ánh và tháo gỡ khó khăn, cùng các hoạt động kiểm soát và nâng chuẩn chất lượng tại một số điểm đến, cơ sở dịch vụ. Ở cấp độ thứ hai, liên kết trực tiếp giữa các doanh nghiệp và nhà cung ứng để cùng phát hiện, xử lý và phòng ngừa vấn đề trong toàn chuỗi phục vụ khách còn chưa thể hiện rõ. Vì vậy, hạn chế của nội dung liên kết này không phải là hoàn toàn thiếu hoạt động quản lý chất lượng, mà là các hoạt động còn phân tán theo từng chủ thể và chức năng, chưa được kết nối thành cơ chế quản trị chất lượng chung của mạng lưới du lịch nội tỉnh.

3.2. Cấu trúc mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan tại Phú Thọ

Phân tích mạng lưới được thực hiện trên 438 tác nhân thuộc 10 nhóm chủ thể có tham gia hoặc liên quan trực tiếp đến hoạt động du lịch tại tỉnh Phú Thọ. Ma trận phân tích chính là ma trận nhị phân có hướng; theo đó, quan hệ phản ánh việc tác nhân ghi nhận có liên kết với tác nhân. Các chỉ số mật độ, tính đối ứng, khoảng cách, độ trung tâm cận kề, độ trung tâm trung gian và mức độ phân mảnh được tính trên mạng có hướng. Đối với những thủ tục yêu cầu mạng vô hướng, như phân tích weak component, K-core và phát hiện cộng đồng, ma trận được đối xứng hóa. Riêng E-I Index bỏ qua hướng của quan hệ; vì vậy, số liên kết trong kết quả E-I Index không được so sánh trực tiếp với số cung của mạng có hướng.

Cách tổ chức kết quả trong mục này được thực hiện từ cấp độ toàn mạng, quan hệ giữa các nhóm, vị thế của từng nhóm và tác nhân, đến phân tầng lõi – ngoại vi, cấu trúc cộng đồng, vai trò trung gian và tính dễ tổn thương. Việc tổ chức theo các lớp phân tích này giúp nhận diện đồng thời mức độ liên kết chung, sự phân bố không đồng đều của các quan hệ và vai trò của những tác nhân giữ vị trí chiến lược trong mạng.

3.2.1. Quy mô và thành phần mạng lưới phân tích

Mạng lưới nghiên cứu gồm 438 tác nhân thuộc 10 nhóm chủ thể tham gia hoặc có quan hệ trực tiếp với hoạt động du lịch nội tỉnh Phú Thọ. Cơ cấu mạng cho thấy sự khác biệt đáng kể về quy mô giữa các nhóm. Cơ sở lưu trú có số lượng lớn nhất với 139 tác nhân (31,7%), tiếp theo là đơn vị hỗ trợ khác với 79 tác nhân (18,0%) và cơ sở ăn uống với 77 tác nhân (17,6%). Ba nhóm này chiếm 67,4% tổng số tác nhân, cho thấy mạng lưới có nền tảng số lượng tập trung chủ yếu ở các chủ thể trực tiếp hoặc hỗ trợ cung ứng dịch vụ du lịch. Trong khi đó, các nhóm thực hiện chức năng quản lý, điều phối và hỗ trợ chuyên môn có quy mô nhỏ hơn đáng kể, gồm 18 cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương, 12 đơn vị quản lý điểm đến, 5 tổ chức xã hội nghề nghiệp và 3 cơ sở đào tạo.

Bảng 3.4. Thống kê số lượng chủ thể được khảo sát trong phân tích mạng lưới liên kết của doanh nghiệp với các bên liên quan tại Phú Thọ

Chủ thể	Mã hóa	Tổng số đơn vị khảo sát	Tỷ trọng (%)
Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	1	18	4.1%
Doanh nghiệp lữ hành	2	47	10.7%
Cơ sở lưu trú	3	139	31.7%
Cơ sở ăn uống	4	77	17.6%
Doanh nghiệp/hộ kinh doanh vận chuyển	5	43	9.8%
Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch	6	3	0.7%
Làng nghề truyền thống/ Hợp tác xã	7	15	3.4%
Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/điểm đến du lịch/ khu du lịch	8	12	2.7%
Tổ chức xã hội nghề nghiệp	9	5	1.1%
Đơn vị khác (tổ chức sự kiện, đặc sản địa phương...)	10	79	18.0%
Tổng số		438	100%

Nguồn: Kết quả thống kê của tác giả, 2025

Cơ cấu trên cho thấy mạng lưới có sự hiện diện đồng đảo của các cơ sở trực tiếp cung ứng dịch vụ cho khách du lịch, đặc biệt là lưu trú và ăn uống. Tuy nhiên, quy mô của một nhóm không đồng nghĩa với sự khác biệt tương ứng về vị thế cấu trúc. Nhóm có nhiều tác nhân có thể tạo độ phủ lớn về số lượng nhưng từng thành viên vẫn có thể có ít liên kết hoặc nằm ở ngoại vi; ngược lại, nhóm có quy mô nhỏ vẫn có thể giữ vị trí trung tâm nếu tập trung nhiều quan hệ hoặc đảm nhiệm chức năng kết nối giữa các nhóm. Do đó, cơ cấu 438 tác nhân chỉ xác lập phạm vi và thành phần của mạng nghiên cứu; mức độ tích hợp và vai trò thực tế của từng nhóm phải được xác định thông qua mật độ, khả năng liên thông, độ trung tâm, cấu trúc lõi–ngoại vi và vai trò trung gian ở các phân tích tiếp theo.

3.2.2. Mức độ gắn kết và khả năng liên thông của mạng lưới

3.2.2.1. Quy mô liên kết, mật độ và tính đối ứng

Trong mạng 438 tác nhân, tổng số liên kết có hướng được ghi nhận là 1.141, tương ứng bậc đi trung bình 2,605 liên kết. Với 438 tác nhân, tổng số liên kết có hướng tối đa có thể hình thành, không tính tự liên kết, là $438 \times 437 = 191.406$.

Mật độ mạng đạt 0,006, tức chỉ khoảng 0,6% số quan hệ có thể có thực sự được ghi nhận. So với quy mô 438 tác nhân, 1.141 liên kết tạo thành một cấu trúc rất thưa, cho thấy sự hiện diện đồng đảo của các chủ thể chưa chuyển hóa thành mức độ kết nối tương ứng giữa họ.

Tính đối ứng tiếp tục cho thấy mức độ gắn kết thấp. Arc reciprocity đạt 0,117, trong khi dyad reciprocity đạt 0,062. Điều này cho thấy quan hệ hai chiều chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ; phần lớn liên kết được ghi nhận theo một hướng và chưa được đối ứng ở chiều ngược lại. Vì vậy, hạn chế của mạng không chỉ nằm ở số lượng quan hệ trực tiếp thấp mà còn ở mức độ tương hỗ yếu giữa các tác nhân.

Bảng 3.5. Các chỉ số phản ánh mức độ gắn kết và liên thông của mạng lưới liên kết của doanh nghiệp với các bên liên quan tỉnh Phú Thọ

Nhóm chỉ số	Chỉ số	Giá trị
Quy mô	Số tác nhân	438
	Số liên kết có hướng	1,141
Gắn kết	Mật độ	0,006
Đối ứng	Arc reciprocity	0,117
	Dyad reciprocity	0,062
Liên thông yếu	Số weak components	135
	Thành phần lớn nhất	302
Ngoại vi	Tác nhân cô lập	132
Khả năng tiếp cận	Tỷ lệ cặp có thể tiếp cận	0,163
Khoảng cách	Khoảng cách địa trắc bình quân	3,503
	Đường kính mạng	10
Phân mảnh	Fragmentation	0,837
	Distance-weighted fragmentation	0,945
Liên thông mạnh	Số strong components	335
	Strong component lớn nhất	104
Khép kín	Transitivity	0,161
Phân cụm	Overall clustering coefficient	0,108
	Weighted clustering coefficient	0,089

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Như vậy, xét ở cấp toàn mạng, cấu trúc liên kết có hai đặc điểm đồng thời: mật độ quan hệ trực tiếp rất thấp và mức độ đối ứng hạn chế. Vấn đề tiếp theo là liệu các liên kết thừa này có đủ tạo ra khả năng kết nối gián tiếp giữa các tác nhân hay mạng vẫn bị chia cắt thành nhiều bộ phận.

3.2.2.2. Thành phần liên thông, khoảng cách và mức độ phân mảnh

Phân tích thành phần liên thông yếu xác định 135 weak components. Thành phần lớn nhất gồm 302 tác nhân, chiếm 68,9% toàn mạng; hai thành phần khác gồm hai tác nhân và 132 thành phần còn lại là các tác nhân cô lập. Cấu trúc này cho thấy một nghịch lý đáng chú ý: mạng đã hình thành một thành phần chính tương đối lớn, nhưng đồng thời tồn tại vùng ngoại vi rất rộng với 132 tác nhân cô lập, tương đương 30,1% toàn mạng.

Khi xét điều kiện liên thông theo đúng chiều quan hệ, sự chia cắt thể hiện rõ hơn. Mạng có 335 strong components và thành phần liên thông mạnh lớn nhất chỉ gồm 104 tác nhân, tương đương 23,7% toàn mạng. Khoảng cách lớn giữa thành phần yếu lớn nhất (302 tác nhân) và thành phần mạnh lớn nhất (104 tác nhân) cho thấy nhiều tác nhân có thể thuộc cùng một cấu phần nếu bỏ qua chiều liên kết, nhưng không hình thành được các đường đi có hướng theo cả hai chiều. Đây là biểu hiện cấu trúc phù hợp với mức reciprocity thấp đã xác định ở trên.

Trong tổng số 191.406 cặp tác nhân có hướng có thể hình thành, chỉ có 31.227 cặp tồn tại đường đi, tương đương 16,3%. Nói cách khác, 83,7% số cặp có hướng không thể tiếp cận nhau thông qua mạng. Trong phạm vi 16,3% số cặp có thể tiếp cận, khoảng cách địa trắc bình quân là 3,503 bước và đường kính mạng bằng 10. Vì vậy, giá trị khoảng cách trung bình không thể được diễn giải như bằng chứng về khả năng tiếp cận thuận lợi của toàn mạng, bởi nó chỉ được tính trên bộ phận các cặp thực sự có đường đi.

Fragmentation đạt 0,837, xác nhận mức độ chia cắt rất cao của cấu trúc trên. Đáng chú ý, Distance-weighted fragmentation tăng lên 0,945 khi đồng thời tính đến độ dài đường đi. Như vậy, hạn chế của mạng không chỉ là nhiều cặp tác nhân không thể tiếp cận nhau, mà ngay cả trong bộ phận có thể kết nối, khả năng tiếp cận còn bị suy giảm bởi khoảng cách trung gian.

Tổng hợp các chỉ số cho thấy mạng không phân mảnh theo nghĩa hoàn toàn thiếu một cấu phần chính, bởi 68,9% tác nhân vẫn thuộc thành phần liên thông yếu lớn nhất; vấn đề cốt lõi nằm ở khả năng liên thông thực chất bên trong cấu phần đó. Tỷ lệ tiếp cận chỉ 16,3%, fragmentation 0,837 và distance-weighted fragmentation 0,945 cho thấy mạng đã hình thành “khung kết nối” nhưng các đường liên kết còn

thiếu tính liên tục và tương hỗ. Vì vậy, đặc trưng nổi bật không đơn thuần là mạng thưa, mà là mức độ tích hợp cấu trúc thấp, với một thành phần chính tương đối lớn cùng tồn tại với vùng cô lập rộng và khả năng tiếp cận có hướng rất hạn chế.

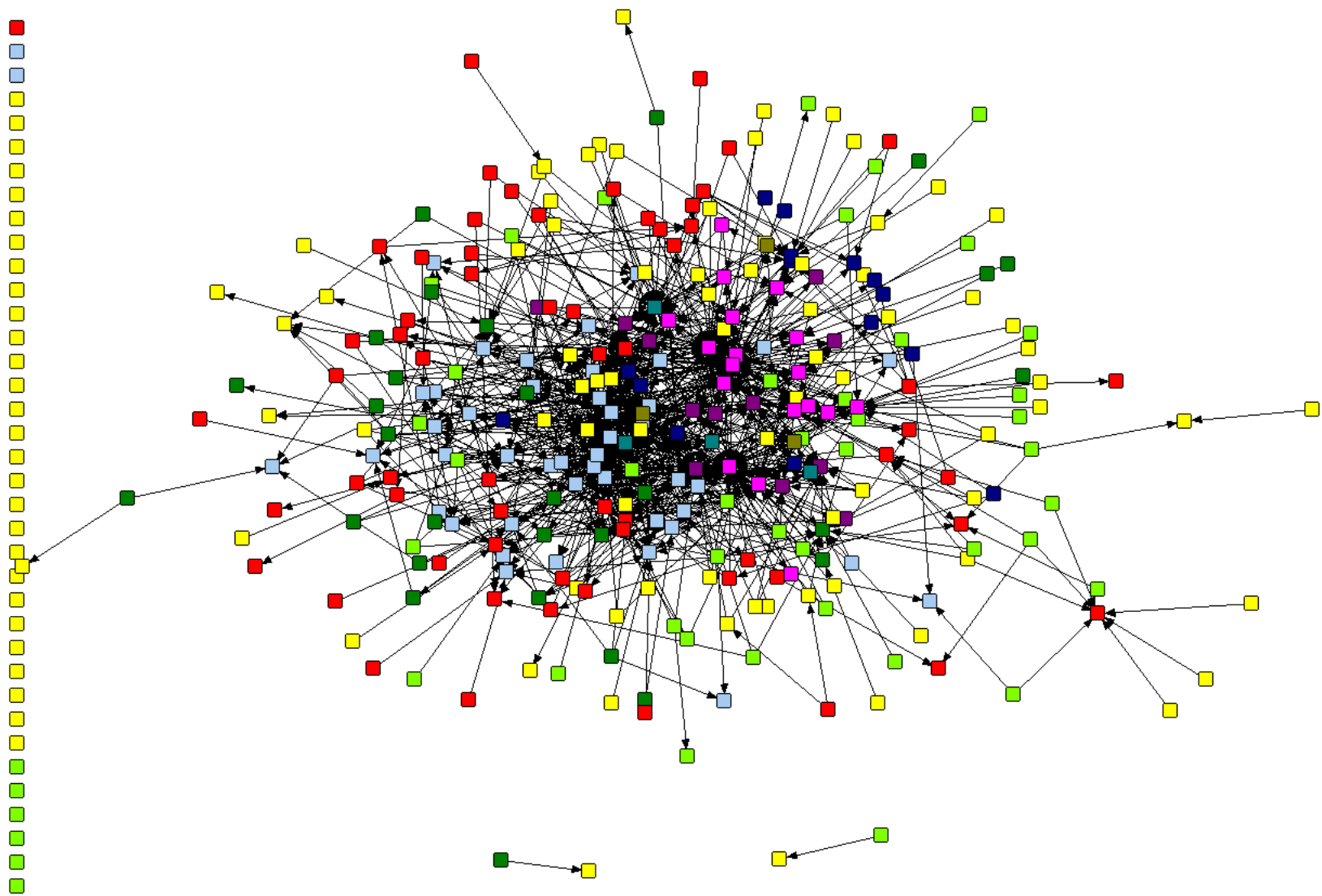
3.2.2.3. Tính khép kín và phân cụm cục bộ

Transitivity của mạng đạt 0,161; hệ số phân cụm toàn mạng đạt 0,108 và hệ số phân cụm có trọng số đạt 0,089. Các giá trị thấp cho thấy khả năng hai đối tác của cùng một tác nhân cũng liên kết với nhau còn hạn chế; vì vậy, các quan hệ trực tiếp chưa phát triển rộng thành các cấu trúc tam giác khép kín hoặc cụm hợp tác cục bộ.

Ở cấp tác nhân, chỉ 237 trong số 438 tác nhân có đủ cấu trúc láng giềng để xác định hệ số phân cụm; 201 tác nhân có $nPairs = 0$, nên UCINET để trống hệ số thay vì gán bằng 0. Như vậy, 45,9% tác nhân chưa có đủ cấu trúc láng giềng để hình thành các cặp có thể đánh giá mức độ khép kín. Đối với 237 tác nhân có hệ số xác định, giá trị trung bình chỉ đạt 0,1075, gần với hệ số phân cụm toàn mạng 0,108.

Do đó, kết quả không ủng hộ nhận định rằng mạng đã hình thành các cụm hợp tác chặt chẽ trên diện rộng. Các tam giác và cụm cục bộ mới tập trung ở một bộ phận mạng, trong khi gần một nửa số tác nhân chưa đạt điều kiện cấu trúc tối thiểu để đánh giá clustering. Kết hợp với mật độ 0,006, reciprocity thấp và fragmentation 0,837, mức clustering thấp cho thấy hạn chế của mạng diễn ra đồng thời ở ba cấp độ: ít quan hệ trực tiếp, ít quan hệ được đối ứng và các quan hệ hiện có khó khép kín thành những cụm hợp tác ổn định.

Nhìn tổng thể, mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan tại Phú Thọ đã hình thành về phạm vi tác nhân nhưng mức độ tích hợp còn thấp (hình 3.1). Mạng đồng thời biểu hiện 4 đặc điểm: mật độ liên kết trực tiếp rất thấp; tính đối ứng hạn chế; khả năng liên thông có hướng yếu và mức độ phân mảnh cao; và các quan hệ hiện hữu chưa phát triển rộng thành cấu trúc khép kín. Đáng chú ý, sự tồn tại của thành phần liên thông yếu gồm 302 tác nhân cho thấy mạng không thiếu hoàn toàn nền tảng kết nối; điểm hạn chế nằm ở chiều sâu, tính tương hỗ và khả năng truyền dẫn quan hệ qua toàn mạng. Kết quả này đặt ra vấn đề tiếp theo: trong một cấu trúc thưa và phân mảnh như vậy, những nhóm chủ thể và tác nhân nào đang duy trì khả năng kết nối của mạng và nhóm nào tập trung ở ngoại vi. Nội dung này được phân tích thông qua vị thế cấu trúc và vai trò của các nhóm chủ thể ở mục tiếp theo.



CHÚ GIẢI					
Chủ thể	Mã hóa	Hình vẽ	Chủ thể	Mã hóa	Hình vẽ
Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	1		Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch	6	
Doanh nghiệp lữ hành	2		Làng nghề truyền thống/ Hợp tác xã	7	
Cơ sở lưu trú	3		Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/điểm đến du lịch/ khu du lịch	8	
Cơ sở ăn uống	4		Tổ chức xã hội nghề nghiệp	9	
Doanh nghiệp vận chuyển	5		Đơn vị khác (tổ chức sự kiện, đặc sản địa phương...)	10	

Hình 3.1. Sơ đồ cấu trúc mạng lưới liên kết du lịch của doanh nghiệp và các bên liên quan nội tỉnh Phú Thọ

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

3.2.3. Cấu trúc liên kết giữa các nhóm chủ thể

3.2.3.1. Phân bố liên kết đi - đến và khả năng tiếp cận theo nhóm

Kết quả cho thấy 10 nhóm chủ thể không tham gia mạng lưới với vị thế quan hệ đồng nhất. Sự khác biệt thể hiện đồng thời ở quy mô liên kết đi – đến, mức độ tập trung liên kết và khả năng tiếp cận trong hai bước (Bảng 3.6), qua đó phản ánh những vai trò cấu trúc khác nhau của từng nhóm trong mạng lưới.

Bảng 3.6. Phân bố liên kết đi – đến và khả năng tiếp cận của các nhóm chủ thể

Nhóm	N	Liên kết đi	Liên kết đến	nOutDegree	nInDegree	nOut2Step	nIn2Step	E-I
Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	18	103	303	0,086	0,352	0,176	0,533	0,534
Doanh nghiệp lữ hành	47	296	284	0,148	0,248	0,215	0,409	0,510
Cơ sở lưu trú	139	180	131	0,204	0,187	0,344	0,505	0,934
Cơ sở ăn uống	77	136	6	0,224	0,011	0,349	0,028	0,971
Doanh nghiệp vận chuyên	43	90	50	0,144	0,101	0,241	0,289	0,941
Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch	3	25	37	0,048	0,069	0,211	0,347	0,922
Làng nghề truyền thống/ Hợp tác xã	15	46	66	0,064	0,078	0,156	0,374	0,888
Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/điểm đến du lịch/ khu du lịch	12	76	111	0,087	0,141	0,195	0,444	0,858
Tổ chức xã hội nghề nghiệp	5	39	48	0,062	0,083	0,208	0,360	0,949
Đơn vị khác (tổ chức sự kiện, đặc sản địa phương...)	79	150	105	0,162	0,167	0,284	0,387	0,729

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Kết quả phân tích tại bảng 3.6 cho thấy: Sự phân hóa rõ nhất xuất hiện ở nhóm cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương. Với chỉ 18 tác nhân, nhóm này nhận 303 liên kết – cao nhất trong 10 nhóm và gần gấp ba số liên kết đi (103). Đồng thời, $nInDegree$ đạt 0,352 và $nIn2Step$ đạt 0,533, đều cao nhất giữa các nhóm. Sự chênh lệch mạnh giữa chiều đến và chiều đi cho thấy nhóm quản lý nhà nước không nổi bật bởi số lượng tác nhân, mà bởi khả năng thu hút quan hệ từ phần còn lại của mạng. Đây là biểu hiện của một vị thế “đích liên kết”: nhiều chủ thể hướng tới khu vực quản lý nhà nước hơn chiều ngược lại.

Doanh nghiệp lữ hành thể hiện cấu trúc quan hệ khác biệt. Nhóm này có 296 liên kết đi – cao nhất toàn mạng – đồng thời nhận 284 liên kết, chỉ thấp hơn nhóm quản lý nhà nước. Khoảng cách nhỏ giữa hai chiều (296 so với 284) cho thấy lữ hành vừa chủ động thiết lập quan hệ vừa được các chủ thể khác hướng tới. Vì vậy, khác với vị thế thiên về tiếp nhận liên kết của khu vực quản lý nhà nước, doanh nghiệp lữ hành thể hiện tính hai chiều rõ hơn và trực tiếp tham gia vào luồng kết nối giữa các chủ thể cung ứng du lịch.

Nhóm doanh nghiệp vận chuyển có 90 liên kết đi và 50 liên kết đến; $nOutDegree$ đạt 0,144 và $nInDegree$ đạt 0,101. So với lữ hành, nhóm này tham gia mạng với quy mô quan hệ nhỏ hơn và thiên về chiều chủ động thiết lập liên kết. $nOut2Step$ đạt 0,241 và $nIn2Step$ đạt 0,289 cho thấy khả năng kết nối gián tiếp tồn tại nhưng chưa tạo được vị thế tiếp cận nổi bật trong mạng.

Cơ sở ăn uống biểu hiện mức bất đối xứng lớn nhất giữa hai chiều quan hệ: 136 liên kết đi nhưng chỉ nhận 6 liên kết; $nOutDegree$ đạt 0,224 trong khi $nInDegree$ chỉ 0,011. Sự chênh lệch tiếp tục xuất hiện ở khả năng tiếp cận hai bước, với $nOut2Step$ đạt 0,349 nhưng $nIn2Step$ chỉ 0,028. Như vậy, nhóm ăn uống có khả năng hướng quan hệ ra mạng tương đối rộng, nhưng gần như không trở thành đích đến của các luồng liên kết từ các nhóm khác. Cấu trúc này cho thấy sự hiện diện trong mạng không đồng nghĩa với vị thế được tích hợp: nhóm ăn uống có liên kết, nhưng chủ yếu tham gia theo chiều đơn hướng ra bên ngoài.

Cơ sở lưu trú là nhóm lớn nhất với 139 tác nhân; $nOut2Step$ đạt 0,344 và đặc biệt $nIn2Step$ đạt 0,505, chỉ thấp hơn nhóm quản lý nhà nước. Tuy nhiên, đây là khả

năng tiếp cận ở cấp nhóm, không phải vị thế trung bình của từng cơ sở lưu trú. Group K-step Reach phản ánh độ phủ mà toàn bộ nhóm có thể đạt được; vì vậy, một số thành viên có kết nối tốt có thể làm tăng khả năng tiếp cận tập thể trong khi nhiều thành viên khác vẫn nằm ở ngoại vi. Do đó, nIn2Step cao của lưu trú chưa đủ để kết luận nhóm này có vị thế trung tâm; kết quả cần được đối chiếu với các chỉ số centrality ở cấp tác nhân tại phân tiếp theo.

Các nhóm cơ sở đào tạo, làng nghề/hợp tác xã, đơn vị quản lý điểm đến và tổ chức xã hội nghề nghiệp có quy mô nhỏ nhưng đều nhận nhiều liên kết hơn số liên kết phát ra: lần lượt là 37/25, 66/46, 111/76 và 48/39. Đáng chú ý, đơn vị quản lý di tích/điểm đến chỉ gồm 12 tác nhân nhưng nhận 111 liên kết và có nIn2Step đạt 0,444. Làng nghề/hợp tác xã và cơ sở đào tạo cũng đạt nIn2Step lần lượt 0,374 và 0,347. Kết quả cho thấy các nhóm này tuy không tạo ra khối lượng quan hệ lớn như lĩnh vực hành chính hay quản lý nhà nước, nhưng vẫn được các chủ thể khác hướng tới trong những quan hệ gắn với tài nguyên, điểm đến, tri thức và hỗ trợ chuyên môn.

Nhóm đơn vị khác có 150 liên kết đi và 105 liên kết đến, với nOut2Step 0,284 và nIn2Step 0,387. Mặc dù có quy mô lớn (79 tác nhân), các chỉ số này không cho thấy sự tập trung quan hệ tương ứng với quy mô nhóm, phản ánh vị thế tương đối phân tán của các chủ thể hỗ trợ và dịch vụ bổ sung trong mạng.

Tổng hợp hai chiều liên kết cho thấy cấu trúc giữa các nhóm không hình thành quanh một loại chủ thể duy nhất. Khu vực quản lý nhà nước nổi bật ở khả năng thu hút liên kết; doanh nghiệp lĩnh vực hành chính nổi bật ở cả chiều phát sinh và tiếp nhận quan hệ; trong khi ăn uống và vận chuyển thiên về phát sinh liên kết nhưng ít trở thành đích liên kết. Các nhóm điểm đến, đào tạo, làng nghề/hợp tác xã và tổ chức nghề nghiệp có quy mô nhỏ hơn nhưng vẫn được các chủ thể khác hướng tới. Như vậy, sự khác biệt giữa các nhóm không chỉ nằm ở “có nhiều hay ít liên kết”, mà quan trọng hơn là hướng của liên kết và vị thế mà mỗi nhóm chiếm giữ trong luồng quan hệ của mạng.

3.2.3.2. Xu hướng liên kết nội nhóm và ngoại nhóm

E-I Index toàn mạng đạt 0,728, cho thấy các quan hệ ngoại nhóm chiếm ưu thế rõ rệt so với quan hệ nội nhóm. Trong 2.148 quan hệ của ma trận bỏ qua hướng,

1.856 quan hệ (86,4%) kết nối các tác nhân thuộc các nhóm khác nhau, trong khi chỉ 292 quan hệ (13,6%) nằm trong cùng nhóm. Quan trọng hơn, E-I quan sát được (0,728) cao hơn giá trị kỳ vọng theo quy mô nhóm (0,626).

Cả 10 nhóm đều có E-I dương, nhưng mức độ hướng ngoại khác nhau đáng kể. Cơ sở ăn uống có E-I cao nhất (0,971), tiếp theo là tổ chức xã hội nghề nghiệp (0,949), vận chuyển (0,941) và lưu trú (0,934), cho thấy phần lớn quan hệ hiện hữu của các nhóm này kết nối với tác nhân thuộc nhóm khác. Ngược lại, quản lý nhà nước (0,534) và lữ hành (0,510) có E-I thấp nhất, phản ánh cấu trúc quan hệ cân bằng hơn giữa liên kết nội nhóm và ngoại nhóm.

Tuy nhiên, E-I cao không đồng nghĩa với mức độ liên kết cao. Chỉ số này phản ánh hướng phân bố của các quan hệ đã tồn tại giữa nội nhóm và ngoại nhóm, không đo mật độ, số lượng hay mức độ bao phủ quan hệ. Điều này đặc biệt quan trọng đối với cơ sở ăn uống và lưu trú: E-I lần lượt đạt 0,971 và 0,934, nhưng nhóm cơ sở ăn uống chỉ nhận 6 liên kết, còn mạng tổng thể có mật độ 0,006 và 132 tác nhân cô lập. Vì vậy, mức E-I cao ở đây phản ánh tính hướng ngoại của những liên kết đã hình thành, chứ không chứng minh các nhóm này đã được tích hợp sâu vào mạng.

Kết hợp E-I Index với các chỉ số ở Mục 3.2.2 cho thấy một đặc điểm cấu trúc đáng chú ý: mạng có tính hướng ngoại cao về cơ cấu quan hệ nhưng mức độ tích hợp tổng thể lại thấp. Nói cách khác, khi liên kết được hình thành, chúng chủ yếu vượt qua ranh giới nhóm; tuy nhiên, số lượng liên kết quá thưa và mức độ bao phủ không đủ lớn để kết nối toàn bộ mạng. Vì vậy, fragmentation cao của mạng không chủ yếu bắt nguồn từ sự khép kín của từng nhóm chủ thể, mà từ việc một bộ phận lớn tác nhân chưa được cuốn vào các luồng quan hệ liên nhóm hoặc chỉ tham gia với số lượng liên kết rất hạn chế.

Nhìn tổng thể, cấu trúc liên nhóm của mạng lưới liên kết của doanh nghiệp với các bên liên quan tỉnh Phú Thọ là một mạng hướng ngoại nhưng kết nối không đều. Quản lý nhà nước là nhóm được hướng tới nhiều nhất; doanh nghiệp lữ hành tham gia mạnh ở cả hai chiều quan hệ; trong khi nhiều nhóm cung ứng dịch vụ có xu hướng hướng liên kết ra ngoài nhưng ít được kết nối ngược trở lại. Đồng thời, E-I dương ở tất cả các nhóm cho thấy ranh giới loại hình chủ thể không phải rào cản

chính của liên kết. Điểm nghẽn nằm ở mức độ bao phủ, tính đối ứng và sự phân bố không đều của các quan hệ giữa các tác nhân. Tuy nhiên, phân tích cấp nhóm chưa cho biết những tác nhân cụ thể nào đang duy trì hoặc kết nối các luồng quan hệ này; vấn đề đó được làm rõ qua các chỉ số trung tâm và trung gian ở phần tiếp theo.

3.2.4. Vị thế trung tâm của các nhóm và tác nhân

3.2.4.1. Khả năng tiếp cận của các nhóm chủ thể

Do mạng có mức độ phân mảnh cao (Fragmentation = 0,837), độ trung tâm cận kề dựa trên khoảng cách nghịch đảo (reciprocal closeness) được sử dụng để đánh giá khả năng tiếp cận của các nhóm chủ thể. Chỉ số này quy giá trị đóng góp của các tác nhân không thể tiếp cận về 0, do đó phù hợp hơn closeness truyền thống đối với mạng không liên thông và cho phép phản ánh đồng thời phạm vi tiếp cận và khoảng cách giữa các tác nhân.

Bảng 3.7. Độ trung tâm cận kề và trung gian theo nhóm chủ thể

Nhóm	Out reciprocal closeness	In reciprocal closeness	Betweenness TB	Tỷ lệ nút có betweenness > 0 (%)
Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	0,100	0,230	1.167,892	94,4
Doanh nghiệp lữ hành	0,085	0,128	431,152	66,0
Cơ sở lưu trú	0,040	0,018	30,477	10,1
Cơ sở ăn uống	0,042	0,006	15,291	3,9
Doanh nghiệp vận chuyển	0,054	0,038	80,929	25,6
Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch	0,120	0,229	2.267,449	100,0

Nhóm	Out reciprocal closeness	In reciprocal closeness	Betweenness TB	Tỷ lệ nút có betweenness > 0 (%)
Làng nghề truyền thống/ Hợp tác xã	0,068	0,138	180,879	46,7
Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/điểm đến du lịch/ khu du lịch	0,097	0,188	769,900	75,0
Tổ chức xã hội nghề nghiệp	0,074	0,177	785,919	60,0
Đơn vị khác (tổ chức sự kiện, đặc sản địa phương...)	0,054	0,044	67,016	29,1

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Sự phân hóa giữa các nhóm thể hiện rõ trước hết ở chiều tiếp cận vào. Nhóm cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương có In reciprocal closeness cao nhất (0,230), gần tương đương nhóm cơ sở đào tạo (0,229). Kết quả này nhất quán với việc nhóm quản lý nhà nước đồng thời có số liên kết đến (303), nInDegree (0,352) và nIn2Step (0,533) cao nhất. Như vậy, lợi thế của nhóm quản lý nhà nước không chỉ nằm ở việc nhận nhiều liên kết trực tiếp, mà còn ở vị trí tương đối dễ được các tác nhân khác tiếp cận thông qua mạng có hướng.

Đơn vị quản lý điểm đến và tổ chức xã hội nghề nghiệp cũng có In reciprocal closeness tương đối cao, lần lượt đạt 0,188 và 0,177, cho thấy hai nhóm này tuy có quy mô nhỏ nhưng tương đối dễ được tiếp cận từ các vị trí khác trong mạng. Ngược lại, lưu trú (0,018) và đặc biệt ăn uống (0,006) có In reciprocal closeness rất thấp. Đối với lưu trú, kết quả này tạo ra một khác biệt đáng chú ý với nIn2Step = 0,505 ở cấp nhóm: nhóm có độ phủ tập thể tương đối rộng, nhưng lợi thế đó không chuyển thành khả năng được tiếp cận đồng đều ở cấp tác nhân. Điều này củng cố nhận định rằng

liên kết của nhóm lưu trú tập trung ở một bộ phận thành viên thay vì được phân bố rộng trong toàn nhóm.

Cơ sở đào tạo có Out reciprocal closeness cao nhất (0,120), In reciprocal closeness gần cao nhất (0,229) và betweenness trung bình cao nhất (2.267,449), nhưng chỉ gồm ba tác nhân. Do đó, các giá trị trung bình cao phản ánh vị thế của một tập hợp rất nhỏ và có thể bị chi phối mạnh bởi từng tác nhân; không nên diễn giải chúng như bằng chứng cho mức độ bao phủ rộng của nhóm đào tạo trong toàn mạng.

Nhìn chung, khả năng tiếp cận trong mạng phân hóa rõ theo chức năng của chủ thể. Các nhóm quản lý nhà nước, đào tạo, quản lý điểm đến và tổ chức nghề nghiệp có vị thế tiếp cận thuận lợi hơn, trong khi các nhóm cung ứng dịch vụ trực tiếp, đặc biệt là ăn uống và lưu trú, nằm xa hơn các luồng quan hệ có hướng. Kết quả này cho thấy quy mô nhóm không quyết định vị thế tiếp cận: nhóm lưu trú có số lượng tác nhân lớn nhất nhưng closeness thấp, trong khi một số nhóm quy mô nhỏ lại nằm gần hơn với các luồng kết nối của mạng.

3.2.4.2. Trung tâm trung gian và các tác nhân có vị trí chiến lược

Freeman Betweenness Centralization của toàn mạng chỉ đạt 6,36%, cho thấy vai trò trung gian không tập trung tuyệt đối vào một tác nhân duy nhất ở cấp toàn mạng. Tuy nhiên, khả năng đảm nhiệm vị trí trung gian lại phân bố rất không đều giữa các tác nhân: chỉ 121/438 tác nhân (27,6%) có betweenness lớn hơn 0, trong khi 317 tác nhân (72,4%) không nằm trên bất kỳ đường đi ngắn nhất nào giữa các tác nhân khác. Betweenness trung bình đạt 178,443 nhưng giá trị cực đại lên tới 12.276,524, cao gấp khoảng 69 lần mức trung bình. Như vậy, mạng không có một trung tâm trung gian duy nhất chi phối toàn bộ cấu trúc, nhưng chức năng trung gian thực tế lại tập trung vào một bộ phận tương đối nhỏ tác nhân.

Sự tập trung chức năng trung gian thể hiện rõ theo nhóm. Đối với cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương, betweenness trung bình đạt 1.167,892 và 17/18 tác nhân (94,4%) có betweenness dương. Doanh nghiệp lữ hành có mức trung bình thấp hơn (431,152), nhưng 31/47 tác nhân (66,0%) tham gia ít nhất một đường đi ngắn nhất. Tỷ lệ này cũng tương đối cao ở nhóm quản lý điểm đến (9/12; 75,0%) và tổ chức xã hội nghề nghiệp (3/5; 60,0%). Kết quả cho thấy chức năng kết nối giữa các

phần của mạng không chỉ xuất hiện ở khu vực quản lý nhà nước mà còn được thực hiện bởi lĩnh vực hành chính, đơn vị quản lý điểm đến và các tổ chức trung gian nghề nghiệp.

Đáng chú ý, cả 3/3 cơ sở đào tạo đều có betweenness dương và betweenness trung bình đạt 2.267,449 – cao nhất giữa các nhóm. Tuy nhiên, do nhóm chỉ có ba tác nhân, giá trị trung bình này không phản ánh một lớp trung gian rộng mà cho thấy một số cơ sở đào tạo cụ thể đang chiếm vị trí thuận lợi trên các đường kết nối giữa các chủ thể khác. Vì vậy, ý nghĩa của kết quả cần được xác nhận ở cấp tác nhân thay vì suy rộng từ trung bình nhóm.

Sự tương phản rõ nhất xuất hiện ở các nhóm cung ứng dịch vụ trực tiếp. Chỉ 14/139 cơ sở lưu trú (10,1%) và 3/77 cơ sở ăn uống (3,9%) có betweenness lớn hơn 0; betweenness trung bình tương ứng chỉ đạt 30,477 và 15,291. Như vậy, mặc dù lưu trú và ăn uống chiếm tới 216/438 tác nhân của mạng, chỉ 17 tác nhân thuộc hai nhóm này tham gia vào các đường đi ngắn nhất giữa các chủ thể khác. Quy mô hiện diện lớn vì vậy không chuyển thành vai trò trung gian tương ứng. Phần lớn các cơ sở này tham gia mạng với tư cách điểm cung ứng dịch vụ hơn là điểm chuyển tiếp kết nối các phần khác của mạng.

Ở cấp tác nhân, N206 thuộc nhóm quản lý nhà nước có betweenness cao nhất toàn mạng, đạt 12.276,524. Các vị trí tiếp theo phân bố ở nhiều nhóm chức năng khác nhau, gồm N054 (quản lý điểm đến), N173 (cơ sở đào tạo), N190 và N001 (doanh nghiệp lĩnh vực hành chính) và N224 (tổ chức xã hội nghề nghiệp). Danh sách này cho thấy các đường kết nối chiến lược của mạng không chỉ đi qua khu vực quản lý nhà nước, mà còn phụ thuộc vào một số tác nhân thuộc khu vực thị trường và các thiết chế hỗ trợ.

Tổng hợp kết quả cho thấy cấu trúc trung gian của mạng mang hai đặc điểm đồng thời. Thứ nhất, vai trò trung gian có tính đa chủ thể: các tác nhân có betweenness cao xuất hiện ở quản lý nhà nước, lĩnh vực hành chính, quản lý điểm đến, đào tạo và tổ chức nghề nghiệp, thay vì tập trung hoàn toàn vào một loại hình chủ thể. Thứ hai, vai trò này có tính tập trung ở cấp tác nhân: 72,4% số tác nhân không có betweenness, trong khi một số ít nút đảm nhiệm phần đáng kể các đường đi ngắn nhất. Do đó, khả năng liên thông của mạng phụ thuộc không phải vào toàn bộ thành viên của từng nhóm, mà vào một tập hợp hạn chế các tác nhân giữ vị trí chuyển tiếp giữa những phần khác nhau

của mạng. Đây đồng thời là lợi thế kết nối và là điểm dễ tổn thương của cấu trúc mạng khi các quan hệ trung gian phụ thuộc vào số ít tác nhân.

3.2.5. Phân tầng lõi - ngoại vi và cấu trúc cộng đồng

3.2.5.1. Phân tầng K-core và cấu trúc lõi - ngoại vi

Phân tích K-core cho thấy mạng có sự phân tầng rõ về mức độ nhúng kết cấu của các tác nhân. Coreness lớn nhất bằng 9, nhưng chỉ 35/438 tác nhân (8,0%) đạt mức này và 104 tác nhân (23,7%) có coreness từ 5 trở lên; ngược lại, 132 tác nhân (30,1%) có coreness bằng 0. Như vậy, lớp tác nhân tham gia vào các tầng liên kết có độ cố kết cao chỉ chiếm một phần tương đối nhỏ, trong khi gần một phần ba mạng nằm hoàn toàn ngoài các tầng kết nối có ý nghĩa. Kết quả này nhất quán với mật độ thấp và mức phân mảnh cao đã xác định ở Mục 3.2.2, đồng thời cho thấy sự phân mảnh của mạng đi kèm với phân tầng đáng kể về vị thế cấu trúc.

Bảng 3.8. Phân tầng lõi theo nhóm chủ thể

Nhóm	Coreness TB	Số nút coreness $\geq$ 5	Số nút coreness = 9	Số nút Core	Tỷ lệ Core trong nhóm (%)
Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	6,500	15	3	13	72,2
Doanh nghiệp lữ hành	5,596	30	12	13	27,7
Cơ sở lưu trú	1,518	13	4	5	3,6
Cơ sở ăn uống	1,416	9	0	0	0,0
Doanh nghiệp vận chuyển	2,093	9	1	2	4,7
Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch	5,667	2	1	1	33,3

Nhóm	Coreness TB	Số nút coreness $\geq$ 5	Số nút coreness = 9	Số nút Core	Tỷ lệ Core trong nhóm (%)
Làng nghề truyền thống/ Hợp tác xã	4,200	5	3	3	20,0
Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/điểm đến du lịch/ khu du lịch	6,667	10	4	5	41,7
Tổ chức xã hội nghề nghiệp	6,600	4	3	2	40,0
Đơn vị khác (tổ chức sự kiện, đặc sản địa phương...)	2,228	7	4	3	3,8

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Phân tích Core/Periphery tiếp tục xác nhận tính tập trung của cấu trúc mạng: chỉ 47/438 tác nhân (10,7%) được phân vào Core, trong khi 391 tác nhân (89,3%) thuộc Periphery. Kết quả vì vậy cho phép nhận diện một bộ phận lõi, nhưng mức độ rõ nét của ranh giới Core–Periphery cần được diễn giải tương ứng với giá trị phù hợp của mô hình, thay vì xem mạng như một cấu trúc lõi – ngoại vi tuyệt đối.

Đáng chú ý, 46/47 tác nhân được Core/Periphery phân vào lõi đồng thời có coreness từ 5 trở lên. Mức trùng khớp 97,9% giữa hai cách nhận diện cho thấy bộ phận lõi không phải là kết quả riêng của một thuật toán phân loại, mà chủ yếu gồm những tác nhân đồng thời được nhúng trong các tầng K-core cao. Tuy nhiên, điều này xác nhận tính ổn định về thành phần của lớp lõi hơn là chứng minh toàn mạng tuân thủ hoàn toàn cấu trúc lõi – ngoại vi lý tưởng.

Thành phần lõi phân bố rất không đồng đều giữa các nhóm. Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương có 13/18 tác nhân thuộc Core, tương đương

72,2% – tỷ lệ cao nhất toàn mạng. Doanh nghiệp lữ hành cũng đóng góp 13 tác nhân Core, nhưng chỉ chiếm 27,7% số thành viên của nhóm; đơn vị quản lý điểm đến có 5/12 tác nhân Core (41,7%). Ngược lại, trong 216 tác nhân thuộc hai nhóm lưu trú và ăn uống, chỉ có 5 cơ sở lưu trú và không có cơ sở ăn uống nào thuộc Core. Hai nhóm này chiếm 49,3% tổng số tác nhân nhưng chỉ đóng góp 10,6% số tác nhân lõi.

Sự chênh lệch này cho thấy vị trí lõi không được quyết định bởi quy mô hiện diện của nhóm trong mạng. Lõi cấu trúc tập trung nhiều hơn ở các nhóm quản lý, lữ hành, quản lý điểm đến và một số thiết chế trung gian, trong khi phần lớn các cơ sở trực tiếp cung ứng lưu trú và ăn uống nằm ở ngoại vi. Kết quả này nhất quán với phân tích closeness và betweenness ở Mục 3.2.4, qua đó xác nhận sự khác biệt giữa quy mô tham gia và vị thế cấu trúc trong mạng lưới.

Như vậy, K-core và Core/Periphery cùng chỉ ra một cấu trúc phân tầng tương đối nhất quán: một lớp lõi nhỏ tập trung các tác nhân có mức độ nhúng kết cấu cao, bao quanh bởi vùng ngoại vi chiếm phần lớn mạng. Đáng chú ý, ranh giới này đồng thời mang tính chức năng khi các nhóm quản lý, lữ hành và quản lý điểm đến hiện diện trong lõi nhiều hơn đáng kể so với các nhóm cung ứng dịch vụ trực tiếp.

3.2.5.2. Cấu trúc cộng đồng trong thành phần liên thông lớn nhất

Để nhận diện cấu trúc bên trong bộ phận đã kết nối của mạng, phân tích cộng đồng bằng thuật toán FastGreedy được thực hiện trên thành phần liên thông lớn nhất gồm 302 tác nhân. Cộng đồng lớn nhất chỉ gồm 38 tác nhân, tương đương 12,6% thành phần này, trong khi quy mô cộng đồng trung bình là 4,79 tác nhân. Đáng chú ý, 54/63 cộng đồng (85,7%) chỉ gồm từ 2 đến 5 tác nhân, trong đó có 16 cộng đồng hai tác nhân, 23 cộng đồng ba tác nhân, 8 cộng đồng bốn tác nhân và 7 cộng đồng năm tác nhân.

Như vậy, ngay trong thành phần liên thông lớn nhất, các quan hệ không hội tụ vào một khối liên kết lớn và đồng nhất mà tiếp tục phân bố thành nhiều cụm quy mô nhỏ. Điều này cho thấy việc cùng thuộc một thành phần liên thông chưa đồng nghĩa với mức độ tích hợp cấu trúc cao giữa các tác nhân.

Giá trị modularity dương cho thấy mật độ quan hệ bên trong các cộng đồng cao hơn mức kỳ vọng theo cấu trúc tham chiếu của thuật toán. Tuy nhiên, mức độ

phân tách giữa các cộng đồng phải được đánh giá dựa trên chính giá trị modularity thu được; do đó, không nên chỉ từ việc modularity dương mà kết luận các cộng đồng đã hình thành ranh giới mạnh.

Phân bố của các tác nhân có betweenness cao tiếp tục cho thấy tính đa cụm của cấu trúc. Sáu tác nhân trung gian nổi bật được phân bố trên năm cộng đồng khác nhau: N206 thuộc cộng đồng 38, N054 thuộc cộng đồng 27, N173 thuộc cộng đồng 50, N190 thuộc cộng đồng 8, còn N001 và N224 cùng thuộc cộng đồng 30. Như vậy, các vị trí trung gian quan trọng không tập trung trong một cộng đồng duy nhất mà phân tán giữa nhiều cụm của thành phần liên thông lớn nhất.

Tổng hợp kết quả cho thấy thành phần liên thông lớn nhất mang cấu trúc đa cụm thay vì tổ chức quanh một cộng đồng trung tâm duy nhất. Các cụm phần lớn có quy mô nhỏ, trong khi những tác nhân có khả năng trung gian cao phân bố ở nhiều cộng đồng và nhiều nhóm chức năng khác nhau. Vì vậy, phần mạng đã được kết nối vẫn phụ thuộc vào các quan hệ bắc cầu giữa các cụm, thay vì hình thành một cấu trúc tích hợp đồng đều. Kết quả này bổ sung cho phát hiện về mật độ thấp và phân mảnh cao: sự phân mảnh của mạng không chỉ tồn tại giữa thành phần lớn với vùng cô lập, mà còn hiện diện dưới dạng phân cụm bên trong chính thành phần liên thông lớn nhất.

3.2.6. Vai trò trung gian và mức độ phụ thuộc cấu trúc của mạng lưới

3.2.6.1. Lợi thế lỗ hổng cấu trúc

Phân tích lỗ hổng cấu trúc được thực hiện trên mạng đã được UCINET đối xứng hóa bằng phép cộng nhằm xem xét mức độ dư thừa của các quan hệ trực tiếp và cơ hội bắc cầu của từng tác nhân. Theo cách tính này, Constraint không được xác định đối với tác nhân cô lập (isolate) và tác nhân chỉ có một đối tác (pendant); Effective Size của hai trường hợp tương ứng được ghi nhận bằng 0 và 1. Vì vậy, Constraint chỉ được diễn giải đối với các tác nhân có đủ cấu trúc quan hệ để hình thành một ego-network có thể so sánh.

Trong 438 tác nhân, chỉ 237 tác nhân (54,1%) đủ điều kiện tính Constraint; 132 tác nhân (30,1%) hoàn toàn cô lập và 69 tác nhân (15,8%) chỉ kết nối với một đối tác. Như vậy, 45,9% tác nhân chưa hình thành ego-network có từ hai đối tác trở lên để có thể đánh giá mức độ dư thừa quan hệ. Đối với 237 tác nhân hợp lệ,

Constraint trung bình đạt 0,369; Effective Size trung bình của toàn mạng đạt 4,287 và Efficiency trung bình đạt 0,905. Kết quả này cần được đọc cùng nhau: Efficiency trung bình cao không đồng nghĩa toàn mạng có lợi thế trung gian lớn, bởi gần một nửa số tác nhân chưa có đủ quan hệ để phát sinh cơ hội trung gian.

Sự khác biệt giữa các nhóm thể hiện rõ hơn ở Constraint và Effective Size. Doanh nghiệp lữ hành có Constraint trung bình thấp nhất (0,242), tiếp đến là tổ chức xã hội nghề nghiệp (0,250) và cơ quan quản lý nhà nước/chính quyền địa phương (0,274). Đồng thời, Effective Size trung bình của nhóm quản lý nhà nước đạt 18,257, tổ chức xã hội nghề nghiệp đạt 13,437 và lữ hành đạt 10,229. Sự kết hợp giữa Constraint tương đối thấp và Effective Size tương đối lớn cho thấy các nhóm này không chỉ có nhiều quan hệ trực tiếp mà các quan hệ đó còn ít chồng lặp hơn, tạo điều kiện cấu trúc thuận lợi hơn cho việc kết nối các bộ phận khác nhau của mạng. Ngược lại, cơ sở lưu trú và ăn uống có Constraint trung bình cao hơn, lần lượt đạt 0,506 và 0,459, nhưng đây mới chỉ là một phần của vấn đề. Constraint chỉ xác định được đối với 44/139 cơ sở lưu trú (31,7%) và 28/77 cơ sở ăn uống (36,4%). Riêng hai nhóm này có 96 tác nhân cô lập và 48 tác nhân pendant; tức 144/216 tác nhân (66,7%) hoặc không có liên kết, hoặc chỉ kết nối với một đối tác. Vì vậy, bất lợi cấu trúc chủ yếu của hai nhóm không đơn thuần là quan hệ có tính dư thừa cao, mà sâu hơn là phần lớn tác nhân chưa đạt ngưỡng kết nối tối thiểu để có thể khai thác lỗ hổng cấu trúc.

Bảng 3.9. Lỗ hổng cấu trúc và vai trò trung gian theo nhóm chủ thể

Nhóm	Nút đủ điều kiện tính Constraint	Isolate	Pendant	Effective Size TB	Efficiency TB	Constraint TB	Active broker (%)	Brokerage thô	Relative Gatekeeper	Relative Liaison
Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	18	0	0	18,257	0,825	0,274	94,4	2.465	3,932	0,489
Doanh nghiệp lữ hành	44	3	0	10,229	0,895	0,242	66,0	2.525	1,745	1,045
Cơ sở lưu trú	44	60	35	1,825	0,901	0,506	10,1	389	0,164	1,671
Cơ sở ăn uống	28	36	13	1,619	0,924	0,459	3,9	21	0,000	1,806
Doanh nghiệp vận chuyển	22	14	7	2,890	0,958	0,320	25,6	199	0,212	1,356

Nhóm	Nút đủ điều kiện tính Constrain t	Isolat e	Pendan t	Effectiv e Size TB	Efficienc y TB	Constrain t TB	Active broke r (%)	Brokerag e thô	Relative Gatekeepe r	Relativ e Liaison
Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch	3	0	0	14,096	0,819	0,334	100,0	423	0,916	1,280
Làng nghề truyền thống/ Hợp tác xã	13	0	2	6,091	0,887	0,358	46,7	193	1,082	1,239
Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/điểm đến du lịch/ khu du lịch	12	0	0	11,514	0,791	0,319	75,0	651	1,111	1,208
Tổ chức xã hội	4	1	0	13,437	0,826	0,250	60,0	299	0,102	1,448

Nhóm	Nút đủ điều kiện tính Constrain t	Isolat e	Pendan t	Effectiv e Size TB	Efficienc y TB	Constrain t TB	Active broke r (%)	Brokerag e thô	Relative Gatekeepe r	Relativ e Liaison
ngành nghiệp										
Đơn vị khác (tổ chức sự kiện, đặc sản địa phương...)	49	18	12	2,872	0,938	0,392	29,1	378	0,599	1,130

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Như vậy, Bảng 3.9 cho thấy lợi thế từ lỗ hổng cấu trúc tập trung ở một số nhóm có mạng quan hệ rộng và mức độ dư thừa thấp. Tuy nhiên, vị thế cấu trúc thuận lợi chỉ phản ánh tiềm năng trung gian, chưa khẳng định tác nhân thực sự đảm nhiệm vai trò môi giới trong mạng. Vai trò này được kiểm chứng tiếp bằng phân tích Gould–Fernandez.

3.2.6.2. Vai trò trung gian giữa các nhóm chủ thể

Phân tích Gould–Fernandez xác định 7.543 lượt trung gian, trong đó Liaison chiếm ưu thế với 4.302 lượt (57,0%), cao hơn đáng kể Gatekeeper 1.355 lượt (18,0%), Representative 849 lượt (11,3%), Consultant 691 lượt (9,2%) và Coordinator 346 lượt (4,6%). Cơ cấu này cho thấy chức năng trung gian của mạng chủ yếu phát sinh trong các quan hệ kết nối giữa những nhóm khác nhau, thay vì chỉ điều phối quan hệ bên trong cùng một nhóm. Tuy nhiên, 7.543 lượt trung gian không được phân bố rộng trên toàn mạng. Chỉ 121/438 tác nhân (27,6%) thực hiện ít nhất một vai trò trung gian, trong khi 317 tác nhân (72,4%) không có brokerage. Vì vậy, đặc trưng nổi bật không phải là toàn mạng có vai trò trung gian cao, mà là số lượng lớn cơ hội môi giới được thực hiện bởi một bộ phận tương đối nhỏ tác nhân. Điều này phù hợp với cấu trúc lõi – ngoại vi đã xác định ở Mục 3.2.5.

Ở cấp nhóm, lữ hành có tổng brokerage thô cao nhất (2.525 lượt), sát với nhóm quản lý nhà nước (2.465 lượt). Tuy nhiên, do điểm thô chịu ảnh hưởng của quy mô nhóm và số cơ hội môi giới, kết quả chuẩn hóa cho thấy sự khác biệt về chức năng rõ hơn. Nhóm quản lý nhà nước nổi bật ở vai trò Gatekeeper với Relative Gatekeeper = 3,932, tức tần suất thực hiện vai trò này cao gần bốn lần mức kỳ vọng theo cơ hội cấu trúc. Điều này cho thấy nhóm quản lý nhà nước đặc biệt nổi bật ở vị trí kiểm soát hoặc trung chuyển các quan hệ đi vào nhóm của mình. Trong khi đó, doanh nghiệp lữ hành thể hiện phổ vai trò rộng hơn, với Relative Coordinator = 1,514, Relative Gatekeeper = 1,745 và Relative Liaison = 1,045, phản ánh sự tham gia đồng thời vào điều phối nội nhóm và kết nối giữa các nhóm chủ thể.

Kết quả Relative Liaison của lưu trú (1,671) và ăn uống (1,806). Các giá trị trên 1 cho thấy những tác nhân thực sự có vai trò trung gian trong hai nhóm có xu hướng đảm nhiệm vai trò Liaison nhiều hơn mức kỳ vọng; tuy nhiên, chỉ 14/139 cơ sở lưu trú và 3/77 cơ sở ăn uống có betweenness/brokerage dương tương ứng với chức năng trung gian. Vì vậy, đây không phải bằng chứng cho thấy hai nhóm có năng lực môi giới cao trên diện rộng, mà phản ánh sự tập trung chức năng kết nối vào một số rất ít cơ sở.

Tổng hợp kết quả cho thấy chức năng trung gian của mạng mang tính tập trung và phân hóa theo chức năng: quản lý nhà nước nổi bật ở Gatekeeper; lĩnh hành tham gia nhiều dạng trung gian; trong khi ở các nhóm cung ứng trực tiếp, vai trò trung gian chỉ xuất hiện ở một số ít tác nhân. Cấu trúc này đặt ra câu hỏi liệu mạng có phụ thuộc quá mức vào một số đầu mối kết nối hay không.

3.2.6.3. Tác nhân trọng yếu và tính dễ tổn thương của mạng

Để phân biệt giữa vai trò trung gian và mức độ phụ thuộc cấu trúc của mạng vào từng tác nhân, luận án sử dụng Fragmentation Centrality. Khác với betweenness đo mức độ một tác nhân nằm trên các đường đi ngắn nhất và brokerage phản ánh các cơ hội trung gian thực hiện được, Fragmentation Centrality đo mức thay đổi của độ phân mảnh khi tác nhân bị loại khỏi mạng. Do đó, ba nhóm chỉ số được đọc bỏ trợ: betweenness cho biết tác nhân nằm ở đâu trong luồng kết nối; brokerage cho biết tác nhân thực hiện chức năng trung gian đến mức nào; còn Fragmentation Centrality cho biết mạng phụ thuộc vào tác nhân đó đến đâu để duy trì khả năng liên thông.

N206 là tác nhân hội tụ rõ nhất các dấu hiệu của một vị trí trung gian cấu trúc: betweenness cao nhất mạng (12.276,524), brokerage đạt 2.080 lượt, Effective Size đạt 72,095, Constraint chỉ 0,054, đồng thời thuộc K-core 9 và được phân vào Core. Sự đồng quy của các chỉ số cho thấy vị thế của N206 không xuất phát đơn thuần từ số lượng liên kết, mà từ khả năng kết nối nhiều quan hệ ít dư thừa và nằm trên các đường kết nối giữa những bộ phận khác nhau của mạng. Tuy nhiên, tác nhân có lợi thế trung gian lớn nhất không đồng thời là tác nhân mà mạng phụ thuộc nhiều nhất về khả năng liên thông. N054 có FragDiff cao nhất, đạt 0,023; PctFragChg đạt 0,139, cho thấy việc loại bỏ tác nhân này làm mức phân mảnh tăng mạnh nhất trong số các tác nhân được xem xét. N206 đứng thứ hai về FragDiff (0,015), nhưng có DwFragDiff cao nhất trong nhóm tác nhân nổi bật (0,010). Như vậy, N054 đặc biệt quan trọng đối với việc duy trì sự tồn tại của các đường kết nối, trong khi N206 nổi bật hơn về quy mô và chất lượng vị trí trung gian trong cấu trúc quan hệ.

Bảng 3.10. Vị thế trung gian và mức độ phụ thuộc cấu trúc đối với một số tác nhân trọng yếu

Tác nhân	Nhóm	Betweenness	Coreness	Phân loại	Effective Size	Constraint	Brokerage	FragDiff
N206	Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	12.276,524	9	Core	72,095	0,054	2.080	0,015
N054	Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/điểm đến du lịch/ khu du lịch	5.492,168	9	Core	36,736	0,097	306	0,023
N173	Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch	4.888,773	9	Core	33,372	0,102	410	0,001
N190	Doanh nghiệp lữ hành	4.142,074	9	Core	45,300	0,079	631	0,004
N001	Doanh nghiệp lữ hành	3.810,124	9	Core	37,800	0,093	511	0,003
N224	Tổ chức xã hội nghề nghiệp	3.361,590	9	Core	25,361	0,121	276	0,007
N050	Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	1.503,277	9	Core	49,241	0,090	41	0,008
N202	Cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương	1.428,668	7	Core	17,545	0,161	75	0,007

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Sự khác biệt giữa N054 và N206 xác nhận rằng tính trung tâm, lợi thế trung gian và mức độ thiết yếu đối với khả năng liên thông là ba thuộc tính liên quan nhưng không đồng nhất. Một tác nhân có thể kiểm soát nhiều đường đi và khai thác nhiều lỗ hổng cấu trúc, nhưng chưa chắc việc mất tác nhân đó gây tổn hại lớn nhất cho toàn mạng. Ngược lại, một tác nhân có số cơ hội trung gian thấp hơn vẫn có thể giữ những liên kết bắc cầu khó thay thế giữa các bộ phận của mạng.

Quan trọng hơn, các tác nhân trọng yếu không thuộc duy nhất một nhóm mà phân bố giữa quản lý nhà nước, lữ hành, quản lý điểm đến, cơ sở đào tạo và tổ chức xã hội nghề nghiệp. Điều này cho thấy khả năng duy trì liên thông của mạng phụ thuộc vào một tập hợp nhỏ các đầu mối thuộc nhiều chức năng khác nhau. Trong điều kiện mạng vốn có mật độ 0,006, fragmentation 0,837, 132 tác nhân cô lập và chỉ 121 tác nhân thực hiện chức năng trung gian, sự phụ thuộc vào một số đầu mối bắc cầu làm gia tăng tính dễ tổn thương cấu trúc: khi một liên kết hoặc tác nhân khó thay thế bị suy yếu, khả năng kết nối giữa các cụm có thể giảm đáng kể.

3.2.7. Khái quát đặc trưng cấu trúc mạng lưới liên kết du lịch của doanh nghiệp và các bên liên quan nội tỉnh Phú Thọ

Kết quả SNA cho thấy mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan tại Phú Thọ có 5 đặc trưng cấu trúc chính.

Thứ nhất, mạng đã hình thành nhưng mức độ tích hợp thấp. Mật độ chỉ đạt 0,006, fragmentation đạt 0,837 và 132/438 tác nhân hoàn toàn cô lập. Mặc dù thành phần liên thông lớn nhất tập hợp 302 tác nhân, chỉ 16,3% số cặp có hướng tồn tại đường đi. Như vậy, mạng đã có khung kết nối nhưng các quan hệ còn thưa, ít đối ứng và chưa đủ độ bao phủ để tạo thành một cấu trúc liên thông rộng.

Thứ hai, liên kết có xu hướng vượt ra ngoài ranh giới nhóm nhưng chưa lan tỏa đến phần lớn tác nhân. E-I Index đạt 0,728 và 86,4% quan hệ đã hình thành là liên kết ngoại nhóm. Tuy nhiên, E-I cao tồn tại đồng thời với mật độ thấp và số lượng lớn tác nhân cô lập. Điều này cho thấy sự phân mảnh của mạng không chủ yếu do các nhóm khép kín với nhau, mà do nhiều tác nhân chưa được tích hợp vào các luồng liên kết chung.

Thứ ba, mạng phân hóa rõ giữa một lớp lõi nhỏ và vùng ngoại vi rộng. Chỉ 47/438 tác nhân (10,7%) thuộc Core, tập trung nhiều hơn ở nhóm quản lý nhà nước, lĩnh vực hành chính, quản lý điểm đến và một số tổ chức hỗ trợ; trong khi phần lớn cơ sở lưu trú và ăn uống nằm ở ngoại vi. Mạng vì vậy được duy trì bởi một lớp tác nhân có vị thế kết nối cao hơn đáng kể so với phần còn lại.

Thứ tư, quy mô nhóm không đồng nghĩa với vị thế cấu trúc. Lưu trú và ăn uống chiếm 216/438 tác nhân (49,3%) nhưng có rất ít tác nhân thuộc Core hoặc giữ vai trò trung gian. Ngược lại, các nhóm nhỏ hơn như quản lý nhà nước, điểm đến, đào tạo và tổ chức xã hội nghề nghiệp lại có vị thế tiếp cận và vai trò trung gian nổi bật hơn. Sự bất cân xứng này cho thấy các chủ thể trực tiếp tạo năng lực cung ứng du lịch chưa đồng thời trở thành các chủ thể có khả năng định hình luồng liên kết trong mạng.

Thứ năm, khả năng liên thông của mạng phụ thuộc vào một số ít tác nhân trung gian. Chỉ 121/438 tác nhân thực hiện vai trò trung gian, trong đó 57,0% số lượt môi giới là kết nối giữa các nhóm khác nhau. Các tác nhân này giúp nối các bộ phận phân mảnh, nhưng đồng thời trở thành điểm phụ thuộc khi mạng thiếu các đường kết nối thay thế. Vì vậy, sự tập trung vai trò trung gian vừa duy trì liên thông, vừa làm gia tăng tính dễ tổn thương của mạng.

Như vậy, hạn chế mạng lưới liên kết du lịch của doanh nghiệp và các bên liên quan nội tỉnh Phú Thọ không nằm ở việc thiếu hoàn toàn quan hệ, mà ở chất lượng cấu trúc của các quan hệ đã hình thành: thưa, ít đối ứng, độ bao phủ thấp, phân hóa lõi – ngoại vi và phụ thuộc vào một số đầu mối trung gian. Mạng đã hình thành lõi kết nối nhưng chưa tạo được độ tích hợp đủ rộng để đưa phần lớn doanh nghiệp và cơ sở cung ứng vào các luồng liên kết chung.

Kết quả SNA phản ánh bối cảnh cấu trúc mà doanh nghiệp tham gia liên kết, nhưng không xác lập quan hệ nhân quả giữa vị thế mạng và kết quả liên kết. Vì vậy, phần tiếp theo sử dụng PLS-SEM để chuyển từ “mạng được cấu trúc như thế nào” sang “yếu tố nào tác động đến kết quả liên kết của doanh nghiệp”, qua đó tạo hai lớp bằng chứng bổ trợ cho nhau.

3.3. Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Kết quả phân tích mạng lưới cho thấy liên kết du lịch nội tỉnh tại Phú Thọ đã hình thành với sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể, nhưng cấu trúc mạng lưới còn thưa, phân mảnh và phụ thuộc đáng kể vào một số tác nhân trung tâm. Trong bối cảnh đó, việc doanh nghiệp đạt được kết quả liên kết cao hay thấp không chỉ phụ thuộc vào việc doanh nghiệp có tham gia mạng lưới, mà còn phụ thuộc vào năng lực nội tại, điều kiện môi trường bên ngoài và khả năng chuyển hóa các quan hệ hợp tác thành lợi ích cụ thể trong hoạt động kinh doanh du lịch.

Vì vậy, sau khi nhận diện cấu trúc và đặc trưng vận hành của mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp du lịch với các bên liên quan, luận án kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này không tách doanh nghiệp khỏi bối cảnh mạng lưới, mà đặt doanh nghiệp trong một không gian quan hệ vừa tạo cơ hội tiếp cận nguồn lực, vừa tạo ra những ràng buộc nhất định về vị trí, khả năng kết nối và mức độ phụ thuộc vào các tác nhân trung gian.

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu đã đề xuất, PLS-SEM được sử dụng nhằm đánh giá mô hình đo lường, kiểm định mô hình cấu trúc và xác định mức độ tác động của hai nhóm yếu tố chính: yếu tố bên trong doanh nghiệp và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp. Đồng thời, mục này cũng xem xét vai trò của một số đặc điểm doanh nghiệp trong việc tạo ra sự khác biệt về mức độ tác động giữa các nhóm doanh nghiệp. Các kết quả này là cơ sở để mục 3.4 tiếp tục đối chiếu với kết quả SNA, qua đó làm rõ hơn mối quan hệ giữa cấu trúc mạng lưới và cơ chế hình thành kết quả liên kết của doanh nghiệp.

3.3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Dữ liệu sử dụng cho phân tích PLS-SEM được thu thập từ khảo sát các doanh nghiệp và hộ kinh doanh du lịch trên địa bàn tỉnh Phú Thọ. Sau quá trình khảo sát trực tiếp kết hợp với khảo sát trực tuyến, nghiên cứu thu được 385 bảng trả lời. Sau bước kiểm tra sơ bộ và sàng lọc dữ liệu, 5 bảng trả lời không đầy đủ thông tin hoặc không đáp ứng yêu cầu phân tích bị loại bỏ; còn lại 380 bảng trả lời hợp lệ được sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo. Quy mô mẫu này đáp ứng yêu cầu của phân

tích PLS-SEM và phù hợp với thiết kế mẫu đã trình bày ở Chương 2, trong đó cỡ mẫu tối thiểu được xác định trên cơ sở số lượng biến quan sát và yêu cầu phân tích mô hình cấu trúc.

Đối tượng khảo sát là các doanh nghiệp và hộ kinh doanh đang hoạt động trong lĩnh vực du lịch trên địa bàn tỉnh Phú Thọ, bao gồm doanh nghiệp lữ hành, cơ sở lưu trú, cơ sở ăn uống, đơn vị vận chuyển và các loại hình dịch vụ du lịch khác như tổ chức sự kiện, dịch vụ bổ sung, sản phẩm đặc sản địa phương hoặc dịch vụ hỗ trợ du lịch. Việc lựa chọn nhóm khảo sát này phù hợp với trọng tâm của luận án là đánh giá kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh ở cấp doanh nghiệp và các chủ thể trực tiếp tham gia cung ứng dịch vụ du lịch.

Bảng 3.11. Đặc điểm mẫu nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ
Địa chỉ doanh nghiệp	TP. Việt Trì	146	38.4%
	Huyện Thanh Thủy	79	20.8%
	Huyện Tân Sơn	45	11.8%
	Huyện Hạ Hòa	45	11.8%
	Các huyện/thị xã khác	65	17.1%
Lĩnh vực kinh doanh hoạt động	Doanh nghiệp lữ hành	47	12.4%
	Cơ sở lưu trú	139	36.6%
	Cơ sở ăn uống	77	20.3%
	Doanh nghiệp/ hộ kinh doanh vận chuyển	43	11.3%
	Các doanh nghiệp/hộ kinh doanh khác (tổ chức sự kiện, dịch vụ bổ sung...)	74	19.5%
Số năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực du lịch của doanh nghiệp	Dưới 3 năm	85	22.4%
	Từ 3 – 5 năm	97	25.5%
	Trên 5 năm	198	52.1%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2025

Mẫu khảo sát có sự phân bố tương đối phù hợp với các không gian du lịch chính của tỉnh Phú Thọ. Thành phố Việt Trì chiếm tỷ lệ cao nhất với 146 doanh nghiệp/hộ kinh doanh, tương ứng 38,4% tổng mẫu. Đây là khu vực trung tâm hành chính, dịch vụ và văn hóa của tỉnh, đồng thời gắn với các điểm đến có ý nghĩa quan trọng như Khu di tích lịch sử Đền Hùng, Bảo tàng Hùng Vương và các hoạt động du lịch văn hóa - lễ hội. Huyện Thanh Thủy chiếm 20,8%, phản ánh vai trò của khu vực du lịch nghỉ dưỡng, khoáng nóng và dịch vụ lưu trú. Huyện Tân Sơn và Hạ Hòa cùng chiếm 11,8%, đại diện cho các không gian du lịch sinh thái, cộng đồng, văn hóa và trải nghiệm địa phương. Nhóm các huyện, thị xã khác chiếm 17,1%, góp phần bổ sung sự đa dạng không gian trong mẫu khảo sát.

Về lĩnh vực hoạt động, cơ sở lưu trú chiếm tỷ lệ lớn nhất với 139 đơn vị, tương ứng 36,6% tổng mẫu. Điều này phù hợp với thực tế hệ thống cung ứng du lịch địa phương, trong đó lưu trú là nhóm dịch vụ có số lượng cơ sở tương đối lớn và giữ vai trò quan trọng trong phục vụ khách du lịch. Nhóm cơ sở ăn uống chiếm 20,3%; nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh khác như tổ chức sự kiện, dịch vụ bổ sung, đặc sản địa phương chiếm 19,5%; doanh nghiệp lữ hành chiếm 12,4%; và doanh nghiệp/hộ kinh doanh vận chuyển chiếm 11,3%. Cơ cấu này cho thấy mẫu khảo sát không tập trung vào một loại hình doanh nghiệp duy nhất, mà bao phủ các khâu chủ yếu trong chuỗi cung ứng dịch vụ du lịch nội tỉnh.

Về số năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực du lịch, nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh có thời gian hoạt động trên 5 năm chiếm 52,1%; nhóm từ 3 đến 5 năm chiếm 25,5%; và nhóm dưới 3 năm chiếm 22,4%. Cơ cấu này cho thấy mẫu nghiên cứu bao gồm cả các đơn vị đã có thời gian tích lũy kinh nghiệm, quan hệ hợp tác và hiểu biết thị trường, đồng thời cũng có sự tham gia của các đơn vị mới hơn trong hệ thống du lịch địa phương. Sự đa dạng này có ý nghĩa đối với phân tích kết quả liên kết, bởi kinh nghiệm hoạt động có thể ảnh hưởng đến khả năng doanh nghiệp thiết lập quan hệ, duy trì đối tác và khai thác cơ hội trong mạng lưới.

Mẫu khảo sát có độ bao phủ tương đối phù hợp về không gian hoạt động, loại hình dịch vụ và kinh nghiệm của các doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch tại Phú Thọ. Điều này tạo cơ sở để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng

lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp bằng PLS-SEM. Đồng thời, sự đa dạng của mẫu cũng cho phép luận án tiếp tục xem xét vai trò của một số đặc điểm doanh nghiệp trong việc tạo ra sự khác biệt về mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết.

3.3.2. Đánh giá mô hình đo lường

Để đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo, nghiên cứu đã tiến hành kiểm định mô hình đo lường thông qua các chỉ số chất lượng bao gồm: hệ số tải ngoài (outer loading), độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR), hệ số Cronbach's Alpha, chỉ số rho_A và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE). Theo khuyến nghị của Hair et al. (2017), trong các nghiên cứu mang tính khám phá, ngưỡng tối thiểu chấp nhận được cho độ tin cậy tổng hợp có giá trị lớn hơn hoặc bằng 0.6 (Hair et al., 2017), do đặc thù của giai đoạn khám phá thường bao gồm nhiều yếu tố chưa được xác lập vững chắc. Ngược lại, trong các nghiên cứu xác nhận, khi mô hình đo lường đã được kiểm định qua nhiều nghiên cứu trước đó, yêu cầu khắt khe hơn được áp dụng, với ngưỡng $CR \geq 0.8$ được coi là phù hợp để khẳng định độ tin cậy cao của thang đo.

Trong mô hình nghiên cứu, hai biến bậc hai là (1) Yếu tố bên trong doanh nghiệp (IN) và (2) Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (OUT) được xây dựng theo cấu trúc nguyên nhân (formative structure), tức là được hình thành từ các thành phần cấu thành có ý nghĩa nguyên nhân. Cụ thể, biến Yếu tố bên trong doanh nghiệp (IN) được hình thành từ hai thành phần: Năng lực quản lý của doanh nghiệp (QL) và Nguồn lực của doanh nghiệp (NL). Trong khi đó, biến Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (OUT) được cấu thành từ bốn thành phần: Kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương (CS), Nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương (TN), Hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ (HT), và Nhu cầu thị trường (NC). Kết quả được trình bày trong bảng 3.12 như sau:

Bảng 3.12. Chất lượng biến quan sát, độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Biến quan sát	Kí hiệu	Chất lượng biến quan sát	Độ tin cậy			
		Hệ số tải ngoài (outer loading)	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
Năng lực quản lý của doanh nghiệp	QL1	0.818	0.892	0.893	0.921	0.699
	QL2	0.845				
	QL3	0.821				
	QL4	0.860				
	QL5	0.838				
Nguồn lực của doanh nghiệp	NL1	0.824	0.856	0.856	0.902	0.698
	NL2	0.842				
	NL3	0.837				
	NL4	0.838				
Kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương	CS1	0.883	0.853	0.855	0.911	0.773
	CS2	0.862				
	CS3	0.893				
Nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương	TN1	0.848	0.813	0.813	0.889	0.727
	TN2	0.855				
	TN3	0.855				
Hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ	HT1	0.855	0.805	0.805	0.885	0.720
	HT2	0.862				
	HT3	0.828				
Nhu cầu thị trường	NC1	0.872	0.868	0.869	0.910	0.717
	NC2	0.857				
	NC3	0.836				
	NC4	0.821				

Biến quan sát	Chất lượng biến quan sát		Độ tin cậy			
	Kí hiệu	Hệ số tải ngoài (outer loading)	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
Kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp	KQ1	0.781	0.916	0.916	0.931	0.629
	KQ2	0.793				
	KQ3	0.799				
	KQ4	0.790				
	KQ5	0.796				
	KQ6	0.775				
	KQ7	0.802				
	KQ8	0.806				

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Kết quả trong mô hình, hệ số tin cậy tổng hợp nằm trong khoảng 0.885 đến 0.931; hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo dao động từ 0.805 đến 0.916. Như vậy, độ tin cậy của cấu trúc được thiết lập. Cụ thể như sau:

3.3.2.1. Chất lượng biến quan sát

Chất lượng biến quan sát được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài. Theo nguyên tắc chung trong PLS-SEM, các biến quan sát có hệ số tải ngoài lớn hơn 0.7 được xem là đạt yêu cầu vì phản ánh tốt khái niệm tiềm ẩn tương ứng. Kết quả cho thấy các biến quan sát trong mô hình đều có hệ số tải ngoài đạt yêu cầu, không có biến quan sát nào cần loại bỏ ở bước đánh giá mô hình đo lường.

Cụ thể, nhóm biến quan sát thuộc năng lực quản lý của doanh nghiệp (QL1–QL5) có hệ số tải ngoài dao động từ 0.818 đến 0.860. Nhóm biến thuộc nguồn lực của doanh nghiệp (NL1–NL4) có hệ số tải ngoài từ 0.824 đến 0.842. Các nhóm yếu tố bên ngoài doanh nghiệp như kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương, nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương, hạ tầng du lịch và yếu tố hỗ trợ, nhu cầu thị trường cũng có hệ số tải ngoài cao, dao động trong khoảng từ 0.821 đến 0.893. Đối với biến phụ thuộc, các biến quan sát đo lường kết quả liên kết

trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp (KQ1–KQ8) đều đạt hệ số tải ngoài từ 0.775 trở lên.

Kết quả này cho thấy các biến quan sát đều có khả năng phản ánh tốt các khái niệm nghiên cứu tương ứng. Đối với biến phụ thuộc KQ, tải ngoài của tám biến quan sát dao động từ 0,775 đến 0,806. Các biến này lần lượt phản ánh khả năng tiếp cận nguồn lực chung, duy trì sự tham gia hợp tác, đa dạng hóa và mở rộng mạng lưới đối tác, phối hợp cung ứng, tiếp cận thị trường, cải thiện hiệu quả kinh doanh, giảm rủi ro và tăng khả năng thích ứng. Việc tất cả các biến đều có tải ngoài lớn hơn 0,7 cho thấy các biến quan sát phản ánh tương đối tốt cấu trúc KQ.

3.3.2.2. *Đánh giá độ tin cậy của thang đo*

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua ba chỉ số: Cronbach's Alpha, rho_A và độ tin cậy tổng hợp. Kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy tốt. Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo dao động từ 0.805 đến 0.916; trong đó thấp nhất là thang đo hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ, cao nhất là thang đo kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp. Các giá trị này đều vượt ngưỡng chấp nhận thông thường, cho thấy các biến quan sát trong cùng một thang đo có mức độ nhất quán nội tại cao.

Hệ số rho_A của các thang đo đều lớn hơn 0.8, củng cố thêm bằng chứng về tính ổn định của các thang đo. Độ tin cậy tổng hợp dao động từ 0.885 đến 0.931, đều vượt ngưỡng 0.7 và đạt mức phù hợp đối với nghiên cứu sử dụng PLS-SEM. Kết quả này cho thấy các thang đo không chỉ có sự nhất quán nội tại, mà còn có độ tin cậy tổng hợp tốt để tiếp tục sử dụng trong phân tích mô hình cấu trúc.

Xét trên cả Cronbach's Alpha, rho_A và độ tin cậy tổng hợp, các thang đo trong mô hình đều đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy. Điều này tạo cơ sở để tiếp tục đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của mô hình đo lường.

3.3.2.3. *Giá trị hội tụ (Average Variance Extracted – AVE)*

Giá trị hội tụ được đánh giá thông qua phương sai trích trung bình. Một thang đo đạt giá trị hội tụ khi AVE lớn hơn 0.5, nghĩa là các biến quan sát giải thích được phần lớn phương sai của khái niệm tiềm ẩn mà chúng đo lường.

Kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều có AVE lớn hơn 0.5. Cụ thể, năng lực quản lý của doanh nghiệp có AVE = 0.699; nguồn lực của doanh nghiệp có AVE =

0.698; kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương có $AVE = 0.773$; nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương có $AVE = 0.727$; hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ có $AVE = 0.720$; nhu cầu thị trường có $AVE = 0.717$; và kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp có $AVE = 0.629$.

Các kết quả này cho thấy các biến quan sát trong từng thang đo có mức độ hội tụ tốt, tức là cùng phản ánh tương đối nhất quán khái niệm lý thuyết mà thang đo đại diện. Đối với biến phụ thuộc KQ, $AVE = 0.629$ cho thấy tám biến quan sát đo lường kết quả liên kết có khả năng hội tụ phù hợp, bảo đảm cơ sở để tiếp tục sử dụng KQ trong kiểm định các mối quan hệ tác động ở mô hình cấu trúc.

3.3.2.4. Đánh giá mô hình đo lường cấu thành của các cấu trúc bậc hai

Trong mô hình nghiên cứu, hai biến bậc hai là yếu tố bên trong doanh nghiệp (IN) và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (OUT) được xây dựng theo cấu trúc nguyên nhân. Với cách tiếp cận này, các thành phần bậc một không được xem như những biểu hiện thay thế cho nhau, mà là các cấu phần có ý nghĩa riêng, cùng góp phần hình thành nên biến bậc hai. Việc đánh giá biến bậc hai tập trung vào outer weight, t-value và p-value của từng thành phần cấu thành.

Bảng 3.13. Kiểm định mối quan hệ nguyên nhân của các biến bậc 1 và bậc 2

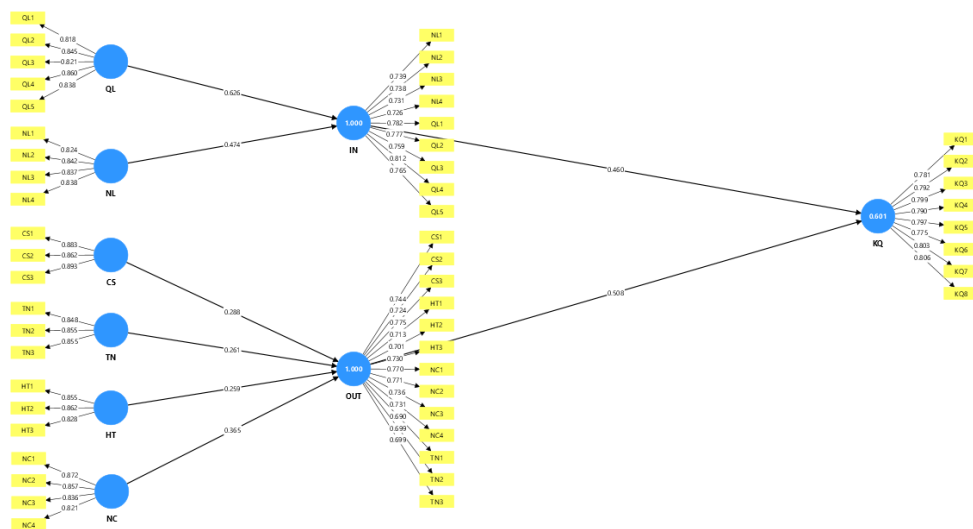
Mối quan hệ	Outer Weight	t-value	p-value	Kết luận
CS -> OUT	0.288	34.614	0.000	Chấp nhận
HT -> OUT	0.259	32.313	0.000	Chấp nhận
NC -> OUT	0.365	39.861	0.000	Chấp nhận
NL -> IN	0.474	42.602	0.000	Chấp nhận
QL -> IN	0.626	48.930	0.000	Chấp nhận
TN -> OUT	0.261	31.422	0.000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Kết quả cho thấy tất cả các thành phần bậc một đều có outer weight dương và có ý nghĩa thống kê cao với $p < 0.001$. Đối với biến yếu tố bên trong doanh nghiệp (IN), năng lực quản lý của doanh nghiệp có outer weight = 0.626, t-value = 48.930; nguồn lực của doanh nghiệp có outer weight = 0.474, t-value = 42.602. Điều này cho thấy cả năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp đều là những thành phần quan trọng trong việc hình thành yếu tố bên trong doanh nghiệp, trong đó năng lực quản lý có trọng số cao hơn.

Đối với biến yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (OUT), bốn thành phần cấu thành đều có ý nghĩa thống kê. Nhu cầu thị trường có outer weight = 0.365, t-value = 39.861; kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương có outer weight = 0.288, t-value = 34.614; nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương có outer weight = 0.261, t-value = 31.422; hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ có outer weight = 0.259, t-value = 32.313. Kết quả này cho thấy OUT là một cấu trúc tổng hợp được hình thành từ nhiều điều kiện bên ngoài doanh nghiệp, trong đó nhu cầu thị trường có trọng số lớn nhất, nhưng chính sách, tài nguyên và hạ tầng - hỗ trợ cũng đều có đóng góp có ý nghĩa.

Như vậy, kết quả kiểm định mối quan hệ giữa biến bậc một và biến bậc hai khẳng định việc xây dựng IN và OUT theo cấu trúc nguyên nhân là phù hợp với mô hình nghiên cứu. Yếu tố bên trong doanh nghiệp không chỉ được hình thành bởi nguồn lực sẵn có, mà còn bởi năng lực quản lý của doanh nghiệp trong việc nhận diện, tổ chức và khai thác các quan hệ liên kết. Tương tự, yếu tố bên ngoài doanh nghiệp không phải là một điều kiện đơn lẻ, mà là tổng hợp của chính sách, tài nguyên, hạ tầng - hỗ trợ và nhu cầu thị trường. Đây là cơ sở quan trọng để tiếp tục kiểm định tác động của IN và OUT đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp



Hình 3.2. Kết quả PLS Algorithm mô hình đo lường

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

3.3.2.5. Giá trị phân biệt

Sau khi đánh giá chất lượng biến quan sát, độ tin cậy, giá trị hội tụ và mối quan hệ giữa biến bậc một với biến bậc hai, luận án tiếp tục đánh giá giá trị phân biệt của các thang đo bậc một. Giá trị phân biệt cho biết mức độ mỗi khái niệm nghiên cứu khác biệt với các khái niệm còn lại trong mô hình. Trong nghiên cứu này, giá trị phân biệt được kiểm tra thông qua tiêu chí Fornell-Larcker và chỉ số HTMT.

Theo tiêu chí Fornell-Larcker, một thang đo đạt giá trị phân biệt khi căn bậc hai của AVE lớn hơn hệ số tương quan giữa thang đo đó với các thang đo khác trong mô hình. Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các biến bậc một trong mô hình đều đạt yêu cầu. Cụ thể, căn bậc hai của AVE của các yếu tố như CS = 0.879, KQ = 0.793, HT = 0.848, NC = 0.847, NL = 0.835, QL = 0.836 và TN = 0.853 đều lớn hơn hệ số tương quan giữa các cặp yếu tố còn lại. Điều này cho thấy các thang đo bậc một trong mô hình phản ánh những khái niệm lý thuyết khác biệt và không bị trùng lặp về mặt đo lường.

Bên cạnh tiêu chí Fornell-Larcker, nghiên cứu sử dụng thêm chỉ số HTMT để tăng cường độ tin cậy trong đánh giá giá trị phân biệt. Kết quả kiểm định cho thấy toàn bộ các cặp nhân tố đều có chỉ số HTMT nhỏ hơn 0.85, trong đó phần lớn dao

động từ 0.247 đến 0.785. Như vậy, các thang đo bậc một trong mô hình đạt giá trị phân biệt theo cả hai tiêu chí kiểm định.

Đối với hai biến bậc hai IN và OUT, do đây là các cấu trúc nguyên nhân, việc đánh giá giá trị phân biệt bằng Fornell-Larcker hoặc HTMT không được áp dụng theo cùng cách như các cấu trúc phản ánh. Điều này phù hợp với bản chất đo lường của biến formative, trong đó các thành phần cấu thành không nhất thiết phải có tương quan cao với nhau, mà cùng góp phần hình thành khái niệm bậc hai. Vì vậy, luận án tập trung đánh giá IN và OUT thông qua outer weight, ý nghĩa thống kê và kiểm tra đa cộng tuyến ở bước đánh giá mô hình cấu trúc.

Tổng hợp kết quả đánh giá mô hình đo lường cho thấy các thang đo trong mô hình nghiên cứu đạt yêu cầu về chất lượng biến quan sát, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Đồng thời, các thành phần bậc một đều có ý nghĩa trong việc hình thành hai biến bậc hai IN và OUT. Kết quả này khẳng định mô hình đo lường đáp ứng điều kiện cần thiết để tiếp tục đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu ở các bước tiếp theo. (Kết quả chi tiết được trình bày tại phụ lục của luận án).

3.3.3. Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

3.3.3.1. Kiểm tra đa cộng tuyến

Để bảo đảm tính ổn định của các ước lượng trong mô hình cấu trúc, luận án kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến thông qua chỉ số VIF. Trong nghiên cứu này, đa cộng tuyến được xem xét ở hai cấp độ. Thứ nhất là outer VIF của các thành phần formative hình thành hai cấu trúc bậc hai IN và OUT. Thứ hai là inner VIF giữa các biến dự báo trong mô hình cấu trúc khi cùng giải thích biến phụ thuộc KQ.

Kết quả phân tích cho thấy các giá trị VIF trong mô hình đều nằm dưới ngưỡng cảnh báo. Đối với các thành phần hình thành biến bậc hai OUT, gồm chính sách của chính quyền địa phương (CS), hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ (HT), nhu cầu thị trường (NC) và tài nguyên du lịch địa phương (TN), giá trị VIF dao động từ 1,935 đến 2,301. Đối với hai thành phần hình thành biến bậc hai IN, gồm năng lực quản lý của doanh nghiệp (QL) và nguồn lực của doanh nghiệp (NL), giá trị VIF đạt 1,712. Các kết quả này cho thấy mức độ chồng lấn tuyến tính giữa các thành phần cấu thành

IN và OUT ở mức chấp nhận được; mỗi thành phần vẫn đóng góp thông tin riêng trong việc hình thành cấu trúc bậc hai tương ứng.

Đối với các quan hệ tác động trực tiếp trong mô hình cấu trúc, inner VIF của quan hệ $IN \rightarrow KQ$ là 1,115 và $OUT \rightarrow KQ$ là 1,144. Các giá trị này đều thấp, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa hai biến dự báo bậc hai khi cùng giải thích kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp. Nói cách khác, yếu tố bên trong doanh nghiệp và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp cung cấp những thông tin bổ sung cho nhau trong việc lý giải biến phụ thuộc KQ.

Kết quả cho thấy mô hình không có dấu hiệu chồng lấn hệ thống giữa các cấu trúc tiềm ẩn, qua đó đáp ứng điều kiện để tiếp tục kiểm định các quan hệ tác động trong mô hình.

3.3.3.2. Đánh giá ý nghĩa các quan hệ trong mô hình

Sau khi kiểm tra đa cộng tuyến, luận án tiến hành kiểm định ý nghĩa các quan hệ tác động trực tiếp trong mô hình bằng kỹ thuật bootstrapping trên phần mềm SmartPLS 4.0. Số mẫu lặp lại được sử dụng là 5.000, nhằm nâng cao độ tin cậy của các ước lượng. Kết quả kiểm định tập trung vào hai quan hệ chính: tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp; và tác động của yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.

Kết quả kiểm định tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc

Bảng 3.14. Kết quả kiểm định tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc trong mô hình

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số tác động	T value	P Values
H1	$IN \rightarrow KQ$	0.460	13.683	0.000
H2	$OUT \rightarrow KQ$	0.508	15.612	0.000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Kết quả cho thấy cả hai biến độc lập trong mô hình đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh

ngành. Cụ thể, yếu tố bên trong doanh nghiệp (IN) có hệ số tác động $\beta = 0,460$, giá trị $t = 13,683$ và $p = 0,000$. Điều này cho thấy năng lực quản lý và nguồn lực nội tại của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến khả năng doanh nghiệp đạt được kết quả từ quá trình tham gia, duy trì và khai thác các quan hệ liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

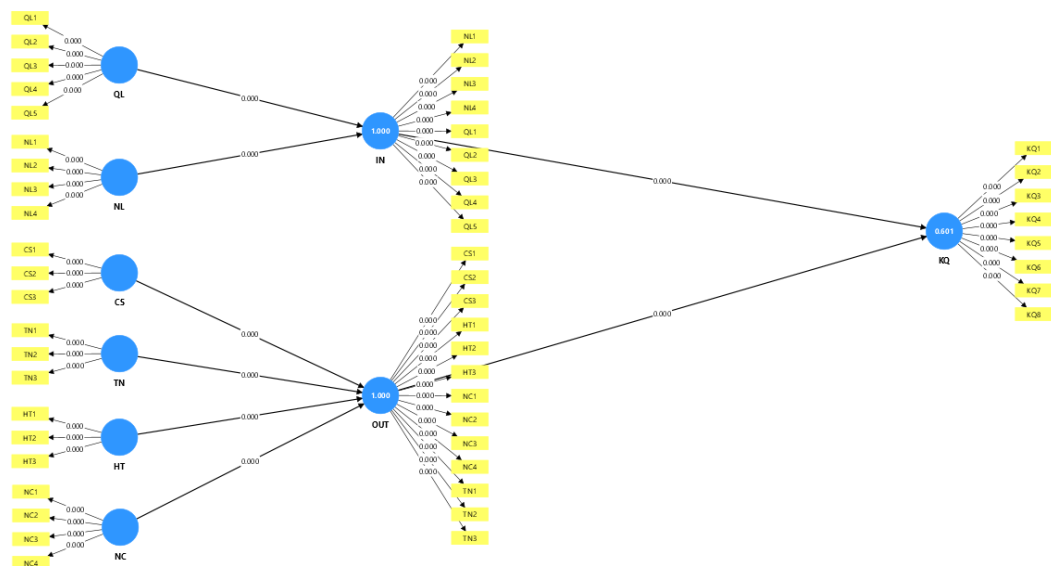
Kết quả này phù hợp với logic nghiên cứu đã xác lập ở Chương 1. Trong mạng lưới du lịch nội tỉnh, doanh nghiệp không chỉ tham gia liên kết với tư cách là đối tượng thụ hưởng chính sách hay đơn vị cung ứng dịch vụ riêng lẻ, mà còn cần có năng lực tổ chức, quản trị, duy trì quan hệ đối tác, huy động nguồn lực và thích ứng với yêu cầu thị trường. Doanh nghiệp có năng lực quản lý tốt hơn, nguồn lực ổn định hơn và khả năng phối hợp hiệu quả hơn thường có điều kiện thuận lợi để chuyển hóa các quan hệ hợp tác thành khả năng tiếp cận nguồn lực chung, duy trì sự tham gia vào hoạt động hợp tác, đa dạng hóa và mở rộng mạng lưới đối tác, phối hợp cung ứng, tiếp cận thị trường, cải thiện hiệu quả kinh doanh, giảm rủi ro và nâng cao khả năng thích ứng. Vì vậy, giả thuyết H1 được chấp nhận.

Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (OUT) có hệ số tác động $\beta = 0,508$, giá trị $t = 15,612$ và $p = 0,000$. Kết quả này cho thấy các điều kiện bên ngoài doanh nghiệp, bao gồm chính sách/kế hoạch phát triển, tài nguyên du lịch, hạ tầng và yếu tố hỗ trợ, cùng nhu cầu thị trường, có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến kết quả liên kết của doanh nghiệp trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

Hệ số tác động của OUT cao hơn IN cho thấy trong bối cảnh Phú Thọ, kết quả liên kết của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào năng lực nội tại, mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể bởi môi trường liên kết bên ngoài. Điều này có thể được lý giải bởi đặc thù của phát triển du lịch nội tỉnh: doanh nghiệp khó tự kiểm soát đầy đủ các điều kiện như tài nguyên điểm đến, hạ tầng tiếp cận, chính sách hỗ trợ, hoạt động xúc tiến, thị trường khách và các nguồn lực bổ trợ. Khi các điều kiện bên ngoài thuận lợi hơn, doanh nghiệp có nhiều cơ hội tiếp cận nguồn lực chung, tham gia các hoạt động hợp tác, kết nối với nhiều loại hình đối tác, phối hợp cung ứng dịch vụ và tiếp cận khách hàng, thị trường hiệu quả hơn. Vì vậy, giả thuyết H2 được chấp nhận.

So sánh hai hệ số tác động cho thấy yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có mức tác động lớn hơn yếu tố bên trong doanh nghiệp đối với kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là năng lực nội tại của doanh nghiệp kém quan trọng. Thay vào đó, kết quả này cho thấy trong một mạng lưới còn thưa, phân mảnh và phụ thuộc vào một số tác nhân trung tâm như đã phân tích ở mục 3.2, các điều kiện bên ngoài như chính sách, hạ tầng, tài nguyên, hỗ trợ và nhu cầu thị trường giữ vai trò nền tảng trong việc tạo cơ hội liên kết. Doanh nghiệp chỉ có thể chuyển hóa các cơ hội đó thành kết quả cụ thể khi có năng lực quản lý và nguồn lực phù hợp

Kết quả ước lượng hệ số đường dẫn và kiểm định mô hình cấu trúc thể hiện ở hình 3.3.



Hình 3.3. Mô hình cấu trúc trên Smart PLS 4.0

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

3.3.3.3. Mức độ giải thích và khả năng dự báo của mô hình

Luận án đánh giá mức độ giải thích của mô hình thông qua chỉ số R^2 , R^2 hiệu chỉnh, hệ số f^2 và Q^2 predict. Các chỉ số này cho biết mô hình giải thích được bao nhiêu phần biến thiên của biến phụ thuộc, mức độ đóng góp thực tiễn của từng biến độc lập và khả năng dự báo của mô hình đối với kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Bảng 3.15. Mức độ giải thích các biến độc lập trong mô hình

Biến quan sát	R²	R² hiệu chỉnh	Q²predict
KQ	0.601	0.599	0.595

Hệ số tác động f bình phương (Effect size)	KQ
IN	0.488
OUT	0.596

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Kết quả cho thấy biến phụ thuộc KQ có $R^2 = 0,601$ và R^2 hiệu chỉnh = 0,599. Điều này có nghĩa là hai nhóm yếu tố bên trong doanh nghiệp và bên ngoài doanh nghiệp giải thích được khoảng 60,1% sự biến thiên của kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp. Đây là mức giải thích tương đối tốt trong bối cảnh nghiên cứu xã hội và quản trị du lịch, nhất là khi KQ là một cấu trúc tiềm ẩn phản ánh có phạm vi nội hàm tương đối rộng, được biểu hiện qua tám khía cạnh của kết quả liên kết theo đánh giá của doanh nghiệp.

Giá trị R^2 hiệu chỉnh chỉ thấp hơn rất ít so với R^2 , cho thấy mô hình có mức độ ổn định tương đối tốt và không bị thổi phồng đáng kể do số lượng biến dự báo. Kết quả này củng cố cơ sở để khẳng định rằng mô hình nghiên cứu có khả năng giải thích phù hợp đối với kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp tại Phú Thọ.

Về quy mô ảnh hưởng, hệ số f^2 của IN đối với KQ đạt 0,488, trong khi f^2 của OUT đối với KQ đạt 0,596. Theo cách phân loại thông thường, cả hai giá trị này đều thể hiện mức ảnh hưởng lớn đối với biến phụ thuộc. Điều đó cho thấy việc loại bỏ một trong hai nhóm yếu tố khỏi mô hình sẽ làm giảm đáng kể khả năng giải thích kết quả liên kết của doanh nghiệp. Trong đó, OUT có f^2 cao hơn IN, phù hợp với kết quả hệ số đường dẫn tiếp tục cho thấy điều kiện bên ngoài doanh nghiệp có vai trò nổi bật hơn trong mô hình nghiên cứu.

Tuy nhiên, cần diễn giải kết quả f^2 trong mối quan hệ với bản chất của mô hình. IN và OUT là hai cấu trúc tổng hợp bậc hai, lần lượt đại diện cho nhóm điều kiện bên trong và nhóm điều kiện bên ngoài doanh nghiệp. Vì vậy, quy mô ảnh hưởng lớn của hai biến này không nên được hiểu như tác động của một yếu tố đơn lẻ, mà phản ánh vai trò tổng hợp của nhiều thành phần cấu thành. IN bao gồm năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp; OUT bao gồm chính sách/kế hoạch, tài nguyên du lịch, hạ tầng - hỗ trợ và nhu cầu thị trường. Điều này phù hợp với cách tiếp cận của luận án khi xem kết quả liên kết của doanh nghiệp là kết quả chịu tác động đồng thời của năng lực nội tại và điều kiện môi trường địa phương.

Chỉ số $Q^2_{predict}$ của KQ đạt 0,595, lớn hơn 0, cho thấy mô hình có khả năng dự báo đối với biến phụ thuộc. Giá trị này phản ánh rằng các biến độc lập trong mô hình không chỉ có ý nghĩa giải thích trên dữ liệu nghiên cứu, mà còn cung cấp thông tin đáng kể để dự báo kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp. Kết quả này góp phần củng cố độ phù hợp của mô hình PLS-SEM trong việc kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến KQ.

Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc cho thấy mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến, các quan hệ tác động trực tiếp đều có ý nghĩa thống kê, mức độ giải thích của mô hình tương đối tốt và khả năng dự báo đạt yêu cầu. Yếu tố bên trong doanh nghiệp và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đều có vai trò quan trọng trong việc lý giải kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp, trong đó yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có mức tác động lớn hơn. Kết quả này là cơ sở để luận án tiếp tục kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và xem xét sự khác biệt theo đặc điểm doanh nghiệp.

3.3.4. Kết quả kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Trên cơ sở kết quả đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, luận án tiếp tục tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu về tác động trực tiếp và sự khác biệt theo đặc điểm doanh nghiệp. Hai giả thuyết H1 và H2 được kiểm định thông qua hệ số đường dẫn trong mô hình PLS-SEM, nhằm xác định tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp. Bốn giả thuyết H3, H4, H5 và H6

được kiểm định thông qua phân tích đa nhóm nhằm xem xét liệu các đặc điểm doanh nghiệp có tạo ra sự khác biệt trong một số mối quan hệ của mô hình hay không.

Trước khi so sánh đa nhóm, nghiên cứu xem xét tính tương đương đo lường giữa các nhóm theo tiếp cận MICOM thông qua kiểm định permutation trong SmartPLS. Kết quả kiểm định cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về cấu trúc đo lường giữa các nhóm, do đó bảo đảm điều kiện để tiếp tục phân tích đa nhóm. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tiến hành so sánh hệ số đường dẫn giữa các nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch theo bốn đặc điểm: quy mô, loại hình hoạt động, khu vực hoạt động và số năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực du lịch. Việc kiểm định được thực hiện trên hai mối quan hệ chính trong mô hình là $IN \rightarrow KQ$ và $OUT \rightarrow KQ$, với tiêu chí đánh giá dựa trên giá trị p hai phía.

3.3.4.1. Kiểm định sự khác biệt theo loại hình doanh nghiệp

Loại hình doanh nghiệp phản ánh vai trò chức năng của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị du lịch. Trong mạng lưới du lịch nội tỉnh, doanh nghiệp lữ hành thường giữ vai trò kết nối dòng khách, tổ chức chương trình du lịch và phối hợp với các khâu dịch vụ như lưu trú, ăn uống, vận chuyển, điểm đến, làng nghề, cộng đồng và các dịch vụ bổ trợ. Vì vậy, luận án kiểm định liệu mối quan hệ giữa yếu tố bên trong doanh nghiệp và kết quả liên kết có khác biệt giữa nhóm doanh nghiệp lữ hành và các loại hình doanh nghiệp khác hay không.

Bảng 3.16. Kiểm định sự khác biệt theo loại hình doanh nghiệp
(doanh nghiệp lữ hành so với các doanh nghiệp khác)

	Difference (loaihinh.luhanh - loaihinh.khac)	1-tailed (loaihinh.luhanh vs loaihinh.khac) p value	2-tailed (loaihinh.luhanh vs loaihinh.khac) p value
IN -> KQ	0.196	0.012	0.023
OUT -> KQ	-0.157	0.962	0.076

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Kết quả cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ $IN \rightarrow KQ$ giữa doanh nghiệp lữ hành và các doanh nghiệp khác, với Difference = 0,196 và

p hai phía = 0,023. Như vậy, tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh mạnh hơn ở nhóm doanh nghiệp lữ hành so với các loại hình doanh nghiệp khác. Kết quả này cho thấy doanh nghiệp lữ hành có khả năng chuyển hóa năng lực quản lý, nguồn lực nội tại và khả năng tổ chức quan hệ hợp tác thành kết quả liên kết rõ hơn.

Phát hiện này phù hợp với vai trò chức năng của lữ hành trong mạng lưới du lịch. Doanh nghiệp lữ hành thường là nhóm kết nối các dịch vụ rời rạc thành sản phẩm du lịch tổng hợp, điều phối dòng khách và duy trì quan hệ với nhiều nhóm chủ thể khác nhau. Vì vậy, khi doanh nghiệp lữ hành có năng lực quản lý tốt hơn và nguồn lực phù hợp hơn, các yếu tố nội tại này có thể được chuyển hóa thuận lợi hơn thành khả năng đa dạng hóa và mở rộng mạng lưới đối tác, phối hợp các khâu cung ứng, tiếp cận khách hàng và thị trường, cải thiện hiệu quả kinh doanh, đồng thời tăng khả năng thích ứng.

Đối với mối quan hệ $OUT \rightarrow KQ$, kết quả cho thấy Difference = - 0,157 và p hai phía = 0,076, không đạt mức ý nghĩa thống kê 5%. Điều này cho thấy sự khác biệt theo loại hình doanh nghiệp chủ yếu thể hiện ở cách doanh nghiệp khai thác năng lực nội tại, chứ chưa thể hiện rõ ở mức độ tác động của yếu tố bên ngoài. Nói cách khác, chính sách, tài nguyên, hạ tầng, hỗ trợ và nhu cầu thị trường có ảnh hưởng đến nhiều loại hình doanh nghiệp; nhưng nhóm lữ hành có lợi thế rõ hơn trong việc chuyển hóa yếu tố bên trong thành kết quả liên kết. Vì vậy, giả thuyết H4 được chấp nhận.

3.3.4.2. Kiểm định sự khác biệt theo khu vực hoạt động

Khu vực hoạt động phản ánh sự khác biệt về điều kiện không gian, khả năng tiếp cận tài nguyên, hạ tầng, thị trường khách và các hỗ trợ phát triển du lịch giữa các địa bàn trong tỉnh. Trong nghiên cứu này, nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh hoạt động tại khu vực trung tâm, cụ thể là thành phố Việt Trì, được so sánh với nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh hoạt động ở các huyện/thị khác nhằm xem xét liệu yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có tác động khác nhau đến kết quả liên kết hay không.

Bảng 3.17. Kiểm định sự khác biệt theo khu vực hoạt động
(khu vực trung tâm - thành phố Việt Trì so với các huyện/thị khác)

	Difference (Kv.trungtam - kv.khac)	1-tailed (Kv. trungtam vs kv.khac) p value	2-tailed (Kv. trungtam vs kv.khac) p value
IN -> KQ	-0.004	0.521	0.958
OUT -> KQ	-0.087	0.909	0.181

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Kết quả này cho thấy khu vực hoạt động chưa tạo ra sự khác biệt rõ rệt trong mức độ tác động của yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết. Nói cách khác, doanh nghiệp/hộ kinh doanh hoạt động tại thành phố Việt Trì không thể hiện lợi thế có ý nghĩa thống kê so với nhóm ở các địa bàn khác trong việc chuyển hóa điều kiện chính sách, tài nguyên, hạ tầng, hỗ trợ và nhu cầu thị trường thành kết quả liên kết.

Phát hiện này có thể được lý giải bởi đặc điểm phân bố tài nguyên và cấu trúc du lịch nội tỉnh của Phú Thọ. Thành phố Việt Trì là trung tâm hành chính, văn hóa, dịch vụ và có lợi thế về một số điểm đến quan trọng, nhưng nguồn lực du lịch của tỉnh không chỉ tập trung ở khu vực này. Các địa bàn như Thanh Thủy, Tân Sơn, Hạ Hòa, Long Cốc, Xuân Sơn, Hùng Lô và các không gian làng nghề, cộng đồng cũng giữ vai trò nhất định trong cấu trúc sản phẩm du lịch nội tỉnh. Vì vậy, lợi thế không gian của khu vực trung tâm chưa đủ để tạo ra khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ tác động của yếu tố bên ngoài đến kết quả liên kết.

Kết quả này cũng phù hợp với phân tích SNA ở mục 3.2, khi mạng lưới liên kết còn phân mảnh và nhiều chủ thể ở cả khu vực trung tâm lẫn ngoài trung tâm vẫn chưa được kết nối đầy đủ vào mạng lưới. Do đó, vấn đề không chỉ là doanh nghiệp/hộ kinh doanh hoạt động ở địa bàn nào, mà là họ có tiếp cận được quan hệ, đối tác, nguồn lực và cơ hội liên kết trong mạng lưới hay không.

3.3.4.3. Kiểm định sự khác biệt theo quy mô doanh nghiệp

Quy mô doanh nghiệp phản ánh một phần năng lực nguồn lực, khả năng tổ chức và mức độ tự chủ của doanh nghiệp trong quá trình tham gia mạng lưới. Theo

giả thuyết nghiên cứu, tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết được kỳ vọng có sự khác biệt giữa nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ/nhỏ và nhóm doanh nghiệp quy mô vừa. Kết quả kiểm định như sau:

Bảng 3.18. Kiểm định sự khác biệt theo quy mô doanh nghiệp
(quy mô doanh nghiệp siêu nhỏ/nhỏ so với quy mô doanh nghiệp vừa)

	Difference (quymo. nho - quymo.vua)	1-tailed (quymo.nho vs quymo.vua) p value	2-tailed (quymo.nho vs quymo.vua) p value
IN -> KQ	0.002	0.498	0.996
OUT -> KQ	-0.059	0.698	0.604

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng trên cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ/nhỏ và nhóm doanh nghiệp quy mô vừa trong mối quan hệ IN → KQ. Cụ thể, Difference = 0,002 và p hai phía = 0,996. Do đó, giả thuyết H3 không được chấp nhận.

Kết quả này cho thấy quy mô doanh nghiệp chưa làm thay đổi đáng kể mức độ tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mẫu nghiên cứu. Nói cách khác, doanh nghiệp quy mô vừa chưa thể hiện lợi thế rõ rệt so với doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ trong việc chuyển hóa năng lực quản lý và nguồn lực nội tại thành kết quả liên kết.

Phát hiện này cần được hiểu trong bối cảnh đặc thù của hệ thống doanh nghiệp du lịch tại Phú Thọ. Phần lớn doanh nghiệp và hộ kinh doanh du lịch địa phương có quy mô vừa và nhỏ, nguồn lực còn hạn chế và mức độ tham gia mạng lưới chưa thật sự đồng đều. Vì vậy, khác biệt về quy mô chưa đủ để tạo ra khác biệt có ý nghĩa thống kê trong kết quả liên kết. Điều quan trọng hơn có thể là chất lượng quan hệ hợp tác, khả năng duy trì đối tác, mức độ chủ động tham gia mạng lưới, kinh nghiệm hoạt động và vai trò chức năng của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị du lịch.

Việc bác bỏ H3 không có nghĩa là quy mô doanh nghiệp không quan trọng trong thực tiễn. Kết quả này chỉ cho thấy trong mô hình và mẫu nghiên cứu hiện tại,

quy mô chưa phải là đặc điểm tạo ra sự khác biệt đáng kể trong mối quan hệ giữa yếu tố bên trong doanh nghiệp và kết quả liên kết.

3.3.4.4. Kiểm định sự khác biệt theo số năm kinh nghiệm hoạt động

Số năm kinh nghiệm hoạt động phản ánh mức độ tích lũy tri thức thị trường, quan hệ hợp tác, uy tín và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong quá trình tham gia mạng lưới du lịch. Doanh nghiệp hoạt động lâu năm thường có điều kiện tích lũy đối tác, hiểu biết về thị trường, kinh nghiệm xử lý tình huống và mức độ tin cậy trong hợp tác cao hơn. Vì vậy, luận án kiểm định liệu tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết có khác biệt giữa nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh có kinh nghiệm hoạt động trên 3 năm và nhóm dưới 3 năm hay không.

Bảng 3.19. Kiểm định sự khác biệt theo số năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực du lịch (kinh nghiệm trên 3 năm và kinh nghiệm dưới 3 năm hoạt động)

	Difference (thoigian.dai - thoigian.ngan)	1-tailed (thoigian.dai vs thoigian.ngan) p value	2-tailed (thoigian.dai vs thoigian.ngan) p value
IN -> KQ	0.219	0.015	0.030
OUT -> KQ	-0.074	0.794	0.413

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Kết quả cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ IN → KQ giữa nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh có kinh nghiệm hoạt động trên 3 năm và nhóm dưới 3 năm. Cụ thể, Difference = 0,219 và p hai phía = 0,030. Như vậy, tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết mạnh hơn ở nhóm có thời gian hoạt động lâu hơn. Do đó, giả thuyết H5 được chấp nhận.

Kết quả này cho thấy kinh nghiệm hoạt động là điều kiện có ý nghĩa trong quá trình doanh nghiệp/hộ kinh doanh chuyên hóa năng lực nội tại thành kết quả liên kết. Các đơn vị có thời gian hoạt động lâu hơn thường có nhiều cơ hội tích lũy quan hệ đối tác, hiểu biết về thị trường, kinh nghiệm phối hợp dịch vụ, uy tín trong hợp tác và khả năng xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình liên kết. Những yếu tố này giúp họ khai thác tốt hơn năng lực quản lý và nguồn lực nội tại để đạt được kết quả liên kết.

Đối với mối quan hệ OUT $\rightarrow$ KQ, kết quả MGA không có ý nghĩa thống kê, với Difference = -0,074 và p hai phía = 0,413. Điều này cho thấy điều kiện bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng tương đối rộng đến các nhóm doanh nghiệp/hộ kinh doanh, bất kể thời gian hoạt động dài hay ngắn. Tuy nhiên, sự khác biệt nằm ở khả năng khai thác yếu tố bên trong: nhóm có kinh nghiệm hoạt động lâu hơn có xu hướng chuyển hóa năng lực nội tại thành kết quả liên kết tốt hơn so với nhóm mới tham gia thị trường.

Phát hiện này phù hợp với bối cảnh mạng lưới du lịch nội tỉnh tại Phú Thọ còn thưa và phân mảnh. Trong một mạng lưới mà quan hệ hợp tác chưa thật sự dày và chưa phân bố đồng đều, kinh nghiệm hoạt động giúp doanh nghiệp/hộ kinh doanh duy trì quan hệ quen thuộc, nhận diện đối tác phù hợp, tiếp cận các tác nhân trung tâm và khai thác tốt hơn cơ hội hợp tác

3.3.4.5. Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Sau khi kiểm định tác động trực tiếp và phân tích đa nhóm theo các đặc điểm doanh nghiệp, luận án tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Trong tổng số sáu giả thuyết được đề xuất, có bốn giả thuyết được chấp nhận gồm H1, H2, H4 và H5; hai giả thuyết bị bác bỏ gồm H3 và H6. Kết quả này cho thấy mô hình nghiên cứu được ủng hộ ở các quan hệ tác động trực tiếp và được ủng hộ một phần ở các giả thuyết về sự khác biệt theo đặc điểm doanh nghiệp.

Bảng 3.20. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Giải thích mối quan hệ	Hệ số tác động	T value	P Values	Kiểm định giả thuyết
H1	IN $\rightarrow$ KQ	Yếu tố bên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp	0.460	13.683	0.000	Chấp nhận

H2	OUT → KQ	Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.	0.508	15.612	0.000	Chấp nhận
Giả thuyết	Sự khác biệt	Giải thích mối quan hệ	Difference	p-value (2-tailed)	Kiểm định giả thuyết	
H3	QM (IN → KQ)	Có sự khác biệt về mức độ tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh giữa các nhóm doanh nghiệp có quy mô khác nhau. Cụ thể, tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết được kỳ vọng mạnh hơn ở nhóm doanh nghiệp quy mô vừa so với nhóm doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ.	0.002	0.996	Bác bỏ	
H4	LH (IN → KQ)	Có sự khác biệt về mức độ tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh giữa các loại hình doanh nghiệp du lịch khác nhau. Cụ thể, các doanh nghiệp lữ hành được kỳ vọng có khả năng chuyển hóa các yếu tố bên trong doanh nghiệp thành kết quả liên kết cao hơn các loại hình doanh nghiệp khác.	0.196	0.023	Chấp nhận	

		ngành khác do giữ vai trò kết nối trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.			
H5	TG (IN → KQ)	Có sự khác biệt về mức độ tác động của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh giữa các nhóm doanh nghiệp có số năm kinh nghiệm hoạt động khác nhau. Cụ thể, các doanh nghiệp có số năm kinh nghiệm hoạt động nhiều (trên 3 năm) được kỳ vọng đạt mức độ tác động cao hơn do có mức độ tích lũy quan hệ và khả năng tham gia mạng lưới tốt hơn.	0.219	0.030	Chấp nhận
H6	KV (OUT -> KQ)	Có sự khác biệt về mức độ tác động của yếu tố bên ngoài doanh nghiệp đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh giữa các khu vực hoạt động khác nhau. Cụ thể, các doanh nghiệp hoạt động tại khu vực trung tâm du lịch như thành phố Việt Trì được kỳ vọng chịu tác động mạnh hơn từ các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp do có mức độ tiếp cận hạ tầng, chính sách và mạng lưới thị trường thuận lợi hơn.	- 0.087	0.181	Bác bỏ

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Kết quả tổng hợp cho thấy hai giả thuyết tác động trực tiếp đều được chấp nhận. Yếu tố bên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp với hệ số $\beta = 0,460$; yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có tác động tích cực với hệ số $\beta = 0,508$. Điều này khẳng định kết quả liên kết của doanh nghiệp/hộ kinh doanh du lịch không chỉ phụ thuộc vào năng lực quản lý và nguồn lực nội tại, mà còn chịu ảnh hưởng rõ rệt từ chính sách, tài nguyên, hạ tầng, hỗ trợ và nhu cầu thị trường.

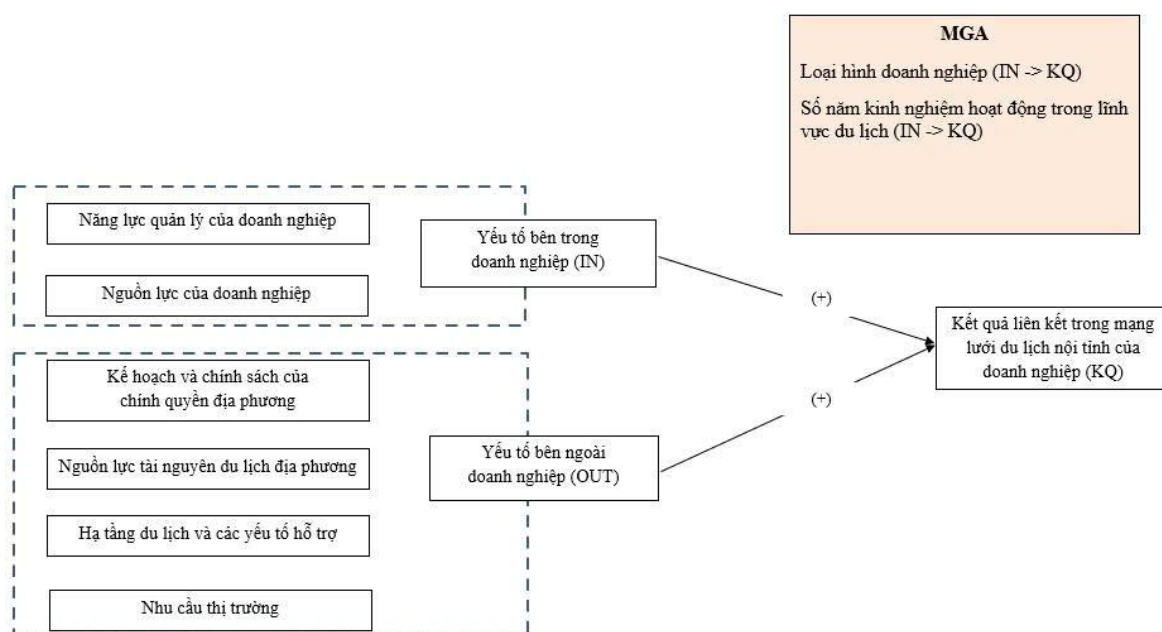
Trong đó, hệ số tác động của yếu tố bên ngoài doanh nghiệp cao hơn yếu tố bên trong doanh nghiệp, cho thấy môi trường liên kết bên ngoài giữ vai trò nổi bật trong bối cảnh du lịch nội tỉnh Phú Thọ. Nhưng không nên hiểu kết quả này theo hướng yếu tố bên trong kém quan trọng. Trên thực tế, các điều kiện bên ngoài tạo ra cơ hội và nền tảng liên kết, còn năng lực bên trong quyết định khả năng doanh nghiệp nhận diện, tiếp cận, duy trì và chuyển hóa các cơ hội đó thành kết quả cụ thể.

Đối với các giả thuyết về sự khác biệt theo đặc điểm doanh nghiệp, kết quả cho thấy sự khác biệt chỉ xuất hiện ở một số đặc điểm nhất định. Loại hình doanh nghiệp và số năm kinh nghiệm hoạt động tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa yếu tố bên trong doanh nghiệp và kết quả liên kết. Điều này cho thấy năng lực nội tại của doanh nghiệp không tác động giống nhau ở mọi nhóm doanh nghiệp, mà phụ thuộc vào vai trò chức năng và mức độ tích lũy kinh nghiệm của doanh nghiệp/hộ kinh doanh trong mạng lưới. Doanh nghiệp lữ hành và các đơn vị có kinh nghiệm hoạt động lâu hơn có khả năng chuyển hóa năng lực nội tại thành kết quả liên kết tốt hơn.

Ngược lại, quy mô doanh nghiệp và khu vực hoạt động không tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa thống kê trong các mối quan hệ kiểm định. Kết quả này không phủ nhận vai trò thực tiễn của quy mô hay không gian hoạt động, nhưng cho thấy trong bối cảnh nghiên cứu tại Phú Thọ, hai đặc điểm này chưa đủ để tạo ra sự khác biệt rõ rệt về mức độ tác động đến kết quả liên kết. Điều này hàm ý rằng kết quả liên kết du lịch nội tỉnh không chỉ phụ thuộc vào quy mô doanh nghiệp hoặc vị trí địa lý, mà phụ thuộc nhiều hơn vào năng lực quản lý, nguồn lực nội tại, vai trò chức năng, kinh nghiệm hoạt động và khả năng tiếp cận các điều kiện liên kết bên ngoài.

Kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp là sản phẩm của sự kết hợp giữa năng lực nội tại của doanh nghiệp và điều kiện môi trường bên ngoài. Tác động của các yếu tố này không diễn ra trong khoảng trống, mà gắn với bối cảnh mạng lưới cụ thể. Trong một mạng lưới còn thưa, phân mảnh và phụ thuộc vào một số tác nhân trung tâm, doanh nghiệp/hộ kinh doanh có thể đạt kết quả liên kết khác nhau tùy thuộc vào năng lực, loại hình hoạt động, kinh nghiệm và khả năng tiếp cận các nguồn lực trong mạng lưới.

Do đó, các kết quả PLS-SEM cần tiếp tục được đối chiếu với kết quả SNA. Việc đối chiếu này giúp làm rõ vì sao yếu tố bên ngoài có tác động mạnh hơn yếu tố bên trong, vì sao doanh nghiệp lữ hành và doanh nghiệp/hộ kinh doanh có kinh nghiệm hoạt động lâu hơn thể hiện sự khác biệt có ý nghĩa, và vì sao quy mô hoặc khu vực hoạt động không tạo ra khác biệt đáng kể trong mô hình.



Hình 3.4. Kết luận về mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Ghi chú: (+): Tác động thuận chiều

3.4. Đối chiếu kết quả SNA và PLS-SEM trong giải thích kết quả liên kết của doanh nghiệp

Kết quả phân tích mạng lưới xã hội và kết quả kiểm định PLS-SEM cung cấp hai lớp bằng chứng khác nhau nhưng bổ trợ trực tiếp cho nhau trong việc giải thích kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp tại Phú Thọ. SNA cho biết doanh nghiệp và các bên liên quan đang được kết nối trong một cấu trúc mạng như thế nào; PLS-SEM cho biết các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp tác động ra sao đến kết quả liên kết của doanh nghiệp trong bối cảnh đó. Vì vậy, việc đối chiếu hai kết quả này không nhằm chứng minh quan hệ nhân quả trực tiếp giữa chỉ số mạng và biến KQ, mà nhằm làm rõ bối cảnh cấu trúc trong đó các yếu tố ảnh hưởng được chuyển hóa thành kết quả liên kết.

Thứ nhất, cấu trúc mạng phân mảnh làm rõ vai trò nổi bật của các điều kiện bên ngoài doanh nghiệp. SNA cho thấy mạng có mật độ rất thấp (0,006), fragmentation cao (0,837), chỉ 16,3% số cặp tác nhân có khả năng tiếp cận nhau và 132/438 tác nhân hoàn toàn cô lập. Trong bối cảnh khả năng tự kết nối và lan truyền nguồn lực còn hạn chế, PLS-SEM cho thấy OUT tác động đến KQ mạnh hơn IN ($\beta = 0,508$ so với $\beta = 0,460$). Kết quả này cho thấy khi mạng thị trường chưa đủ dày để tự điều phối, chính sách, tài nguyên, hạ tầng – hỗ trợ và nhu cầu thị trường trở thành những điều kiện quan trọng để mở ra cơ hội liên kết cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, tác động đáng kể của IN đồng thời cho thấy cơ hội bên ngoài chỉ tạo thành kết quả khi doanh nghiệp có năng lực khai thác chúng.

Thứ hai, vị thế cấu trúc nổi bật của doanh nghiệp lữ hành tương thích với khả năng phát huy yếu tố nội tại. SNA cho thấy lữ hành là một trong những nhóm được tích hợp sâu vào mạng: có 296 liên kết đi, 284 liên kết đến, 31/47 tác nhân có betweenness dương, Constraint thấp nhất (0,242) và tổng brokerage cao nhất (2.525 lượt). Đồng thời, MGA cho thấy tác động IN $\rightarrow$ KQ mạnh hơn có ý nghĩa ở doanh nghiệp lữ hành so với các loại hình khác ($\beta = 0,196$; $p = 0,023$). Hai kết quả cùng chỉ ra rằng năng lực nội tại phát huy rõ hơn khi doanh nghiệp đảm nhiệm chức năng kết nối dòng khách, sản phẩm, điểm đến và các dịch vụ trong chuỗi cung ứng.

Thứ ba, quy mô chủ thể không đồng nhất với vị thế mạng, qua đó làm rõ việc quy mô doanh nghiệp không tạo khác biệt. Lưu trú và ăn uống chiếm tỷ trọng lớn trong mạng nhưng chỉ 10,1% và 3,9% số tác nhân tương ứng có betweenness dương; tỷ lệ Core chỉ đạt 3,6% và 0%. Trong khi đó, MGA không phát hiện khác biệt IN $\rightarrow$ KQ theo quy mô doanh nghiệp ($\beta = 0,002$; $p = 0,996$). Như vậy, lợi thế về quy mô không tự động chuyển thành lợi thế liên kết; quan trọng hơn là khả năng đưa nguồn lực vào những quan hệ có giá trị trong mạng.

Thứ tư, kinh nghiệm hoạt động tạo khác biệt trong khả năng chuyển hóa năng lực nội tại. MGA cho thấy IN $\rightarrow$ KQ mạnh hơn ở doanh nghiệp hoạt động trên ba năm ($\beta = 0,219$; $p = 0,030$). SNA không trực tiếp kiểm định quá trình tích lũy quan hệ theo thời gian, nhưng cấu trúc mạng thưa, phân mảnh và phụ thuộc vào số ít đầu mối cho thấy việc thiết lập và duy trì quan hệ không phải lợi thế sẵn có cho mọi doanh nghiệp. Do đó, kết quả có thể được diễn giải rằng trong mạng khó tiếp cận, kinh nghiệm làm tăng khả năng doanh nghiệp nhận diện, duy trì và khai thác các quan hệ phù hợp, qua đó làm cho năng lực nội tại phát huy rõ hơn.

Thứ năm, vị trí địa lý không đồng nhất với vị trí quan hệ. MGA không ghi nhận khác biệt có ý nghĩa về OUT $\rightarrow$ KQ giữa doanh nghiệp tại Việt Trì và các địa bàn khác ($\beta = -0,087$; $p = 0,181$). Điều này phù hợp với SNA khi các vị trí trung tâm và trung gian không tập trung theo quy mô hay một nhóm cung ứng duy nhất, mà phân bố giữa quản lý nhà nước, lễ hành, điểm đến, đào tạo và tổ chức nghề nghiệp. Trong liên kết nội tỉnh, lợi thế vì vậy không chỉ nằm ở doanh nghiệp “ở đâu”, mà quan trọng hơn là doanh nghiệp “kết nối với ai và kết nối như thế nào”.

Thứ sáu, cấu trúc trung tâm – trung gian làm cụ thể hơn cơ chế mà môi trường bên ngoài có thể tiếp cận doanh nghiệp. Nhóm quản lý nhà nước có In reciprocal closeness cao nhất (0,230), 17/18 tác nhân có betweenness dương và Relative Gatekeeper đạt 3,932 lần mức kỳ vọng; các nhóm điểm đến, đào tạo và tổ chức nghề nghiệp cũng giữ vị trí trung gian đáng kể. Tuy nhiên, toàn mạng chỉ 121/438 tác nhân thực hiện brokerage. Điều này cho thấy các điều kiện bên ngoài không tự động lan tỏa đến toàn bộ doanh nghiệp mà được truyền dẫn qua một số đầu mối cấu trúc, qua đó bổ sung cách giải thích cho tác động mạnh của OUT trong PLS-SEM.

Tổng hợp hai lớp bằng chứng cho thấy kết quả liên kết không được quyết định riêng bởi nguồn lực doanh nghiệp hay điều kiện môi trường bên ngoài, mà hình thành trong sự tương tác giữa ba thành tố: điều kiện bên ngoài tạo cơ hội, cấu trúc mạng định hình khả năng tiếp cận cơ hội, và năng lực bên trong quyết định khả năng chuyển hóa cơ hội thành kết quả liên kết. SNA cho thấy Phú Thọ có một mạng lưới đã hình thành nhưng còn thưa, phân mảnh và phân tầng; PLS-SEM cho thấy trong cấu trúc đó, OUT và IN đều có tác động đáng kể đến KQ, nhưng mức độ chuyển hóa khác nhau theo loại hình và kinh nghiệm doanh nghiệp.

Do đó, vấn đề cốt lõi của liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ không chỉ là mở rộng số lượng quan hệ, mà là tăng khả năng tiếp cận và chuyển hóa nguồn lực qua mạng lưới. Đây chính là điểm giao nhau giữa kết quả SNA và PLS-SEM: SNA giải thích cấu trúc của cơ hội liên kết, còn PLS-SEM giải thích điều kiện để doanh nghiệp chuyển hóa cơ hội đó thành kết quả.

Tiểu kết chương 3

Chương 3 đã làm rõ thực trạng liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh Phú Thọ từ hoạt động liên kết, cấu trúc mạng lưới đến các yếu tố quyết định kết quả liên kết của doanh nghiệp. Kết quả cho thấy mạng lưới đã hình thành với sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể, nhưng mức độ tham gia, vị thế và khả năng kết nối giữa các nhóm còn khác biệt đáng kể. Xét từ doanh nghiệp, hai hình thức liên kết cùng tồn tại: liên kết được dẫn dắt bởi khuôn khổ chính sách và vai trò điều phối của các thiết chế công hoặc tổ chức trung gian; và liên kết thị trường do doanh nghiệp chủ động thiết lập trên cơ sở nhu cầu kinh doanh và lợi ích hợp tác. Hoạt động liên kết tập trung vào năm nội dung: trao đổi và chia sẻ thông tin; xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch; xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường; chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo; giải quyết vấn đề phát sinh và nâng cao chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, nhiều quan hệ vẫn mang tính thời điểm, phụ thuộc vào chương trình, sự kiện hoặc một số đầu mối kết nối, cho thấy liên kết đã hình thành nhưng chưa trở thành cơ chế phối hợp ổn định trên toàn mạng.

Kết quả SNA làm rõ hơn đặc điểm cấu trúc này. Mạng gồm 438 tác nhân nhưng mật độ chỉ đạt 0,006, fragmentation đạt 0,837 và 132 tác nhân hoàn toàn cô lập. Mặc dù 86,4% các quan hệ đã hình thành là liên kết ngoại nhóm, mạng vẫn phân hóa rõ thành một lớp lõi nhỏ và vùng ngoại vi rộng: chỉ 47 tác nhân thuộc Core và chỉ 121 tác nhân thực hiện vai trò trung gian. Cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp lữ hành, đơn vị quản lý điểm đến, cơ sở đào tạo và tổ chức xã hội nghề nghiệp giữ vị thế cấu trúc nổi bật hơn; trong khi phần lớn cơ sở lưu trú và ăn uống nằm ở ngoại vi. Như vậy, điểm nghẽn của mạng không đơn thuần là thiếu liên kết, mà là liên kết còn thừa, phân bố bất cân xứng và khả năng kết nối giữa các bộ phận của mạng phụ thuộc vào một số ít tác nhân lõi và trung gian.

Ở cấp doanh nghiệp, kết quả PLS-SEM trên 380 quan sát cho thấy cả yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp đều tác động tích cực đến kết quả liên kết, trong đó yếu tố bên ngoài có tác động mạnh hơn ($\beta = 0,508$ so với $\beta = 0,460$); mô hình giải thích 60,1% biến thiên của kết quả liên kết. Phân tích đa nhóm tiếp tục cho thấy khả năng chuyển hóa yếu tố bên trong thành kết quả liên kết khác biệt theo loại hình và kinh nghiệm hoạt động, nhưng không khác biệt có ý nghĩa theo quy mô và khu vực hoạt động. Kết quả này cho thấy lợi thế liên kết không mặc nhiên xuất phát từ quy mô doanh nghiệp hay vị trí địa lý, mà gắn nhiều hơn với năng lực của doanh nghiệp và khả năng tham gia, duy trì, khai thác các quan hệ có giá trị trong mạng lưới.

Đối chiếu SNA và PLS-SEM cho phép xác lập một logic giải thích thống nhất: điều kiện bên ngoài tạo lập cơ hội liên kết; cấu trúc mạng định hình khả năng tiếp cận và truyền dẫn các cơ hội đó; còn năng lực bên trong quyết định khả năng doanh nghiệp chuyển hóa cơ hội thành kết quả liên kết. Vì vậy, vấn đề đặt ra đối với du lịch nội tỉnh Phú Thọ không chỉ là gia tăng số lượng quan hệ, mà quan trọng hơn là giảm phân mảnh, mở rộng khả năng tiếp cận mạng, tăng liên kết giữa lõi và ngoại vi, đồng thời nâng cao năng lực chuyển hóa nguồn lực của doanh nghiệp. Những phát hiện này tạo cơ sở thực chứng trực tiếp cho Chương 4 trong việc thảo luận kết quả nghiên cứu và xác định các giải pháp nâng cao hiệu quả liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh Phú Thọ.

CHƯƠNG 4

THẢO LUẬN

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU, HÀM Ý CHÍNH SÁCH VÀ QUẢN TRỊ

4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu của luận án

4.1.1. Nội dung, hình thức liên kết trong liên kết phát triển du lịch nội tỉnh

Kết quả nghiên cứu cho thấy liên kết giữa doanh nghiệp và các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh Phú Thọ đã hình thành trên nhiều nội dung nhưng chưa phát triển tương xứng về chiều sâu và tính ổn định. Năm nội dung được nhận diện gồm: trao đổi và chia sẻ thông tin; xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch; xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường; chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo; và phối hợp giải quyết vấn đề phát sinh và nâng cao chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, kết quả Chương 3 cho thấy mức độ phát triển giữa năm nội dung không đồng đều: các hoạt động gắn với thông tin, xúc tiến và chương trình do khu vực công tổ chức biểu hiện rõ hơn, trong khi những liên kết đòi hỏi doanh nghiệp duy trì phối hợp thường xuyên như phát triển sản phẩm liên tuyến, chia sẻ thị trường, huy động nguồn lực và phối hợp xử lý vấn đề còn thiếu ổn định. Vì vậy, vấn đề của Phú Thọ không phải là thiếu phạm vi liên kết, mà là khoảng cách giữa sự hiện diện của hoạt động liên kết và khả năng duy trì chúng thành quan hệ hợp tác thường xuyên.

Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu xem liên kết du lịch là quá trình đa chủ thể và đa nội dung, đòi hỏi phối hợp về sản phẩm, thị trường, nguồn lực và quản trị điểm đến (Jamal & Getz, 1995; Bramwell & Lane, 2010; Hoàng Văn Hoa, 2019; Trần Xuân Quang, 2020; Nguyễn Minh Tuấn, 2022; Van Hoa Hoang et al, 2018). Tuy nhiên, kết quả tại Phú Thọ bổ sung một khía cạnh quan trọng: sự hiện diện của nhiều nội dung liên kết không đồng nghĩa với năng lực liên kết cao. Ở cấp nội tỉnh, vấn đề quyết định nằm ở việc doanh nghiệp có thực sự tham gia, duy trì và chuyển hóa các hoạt động phối hợp thành quan hệ có giá trị hay không. Cách tiếp cận này chuyển trọng tâm đánh giá liên kết từ câu hỏi “có những hoạt động liên kết nào” sang “các quan hệ đó được vận hành và duy trì đến mức nào”.

Đặc điểm này thể hiện rõ hơn khi xem xét hình thức hình thành quan hệ từ góc nhìn doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu nhận diện hai hình thức chủ yếu: liên kết được dẫn dắt bởi khuôn khổ chính sách và vai trò điều phối của thiết chế công hoặc tổ chức trung gian; và liên kết thị trường do doanh nghiệp chủ động thiết lập trên cơ sở nhu cầu kinh doanh và lợi ích hợp tác. Hai hình thức cùng tồn tại nhưng chưa cân bằng. Hình thức thứ nhất biểu hiện rõ qua các chương trình xúc tiến, đào tạo, hỗ trợ đầu tư, cung cấp thông tin và kết nối chủ thể; trong khi liên kết thị trường giữa lữ hành, lưu trú, ăn uống, vận chuyển, điểm đến, làng nghề, hợp tác xã và cộng đồng tuy đã xuất hiện nhưng còn phụ thuộc nhiều vào từng đoàn khách, mùa vụ, sự kiện hoặc quan hệ sẵn có.

Sự nổi trội của liên kết được dẫn dắt bởi thiết chế vừa phản ánh vai trò kiến tạo của khu vực công, vừa cho thấy giới hạn về năng lực tự tổ chức của mạng lưới doanh nghiệp. Điều này phù hợp với các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò điều phối thể chế và hợp tác công–tư trong quản trị điểm đến (Bramwell & Lane, 2010; Young, 2002; Kim & Woo Park, 2007; Hoàng Văn Hoa, 2019; Nguyễn Minh Tuấn, 2022). Tuy nhiên, kết quả của luận án cho thấy cần phân biệt giữa “kích hoạt liên kết” và “duy trì liên kết”. Chính quyền và các tổ chức trung gian có thể tạo điểm khởi đầu thông qua chính sách, chương trình và kết nối, nhưng tính liên tục của quan hệ phụ thuộc vào việc doanh nghiệp có hình thành được lợi ích tương hỗ, cơ chế phối hợp và động lực duy trì quan hệ sau khi hỗ trợ kết thúc hay không. Khi liên kết chủ yếu được kích hoạt từ bên ngoài, quan hệ dễ suy giảm sau chương trình hoặc sự kiện và khó chuyển thành năng lực tự vận hành của mạng.

Ngược lại, liên kết thị trường chưa đủ mạnh để trở thành cơ chế điều phối bổ sung cho khu vực công. Kết quả thực trạng cho thấy doanh nghiệp đã chủ động kết nối tour – tuyến, phối hợp dịch vụ và khai thác một số sản phẩm nội tỉnh, nhưng nhiều quan hệ vẫn mang tính ngắn hạn; liên kết ngang giữa các doanh nghiệp còn yếu; làng nghề, hợp tác xã, cộng đồng và các cơ sở dịch vụ tại điểm đến chưa được tích hợp ổn định vào chuỗi cung ứng. Phát hiện này tương đồng với Trần Xuân Quang (2020) về tính tự phát và lỏng lẻo của liên kết doanh nghiệp, nhưng luận án làm rõ thêm rằng

sự lỏng lẻo không chỉ là hành vi của từng doanh nghiệp mà phản ánh năng lực tự tổ chức còn hạn chế của toàn mạng lưới thị trường nội tỉnh.

Đặc điểm trên có ý nghĩa đặc biệt khi đặt trong bối cảnh liên kết nội tỉnh. Khác với liên kết vùng hoặc liên tỉnh, vấn đề thường nằm ở phối hợp giữa các chính quyền ngang cấp, chia sẻ tài nguyên và mở rộng không gian thị trường (Hoàng Văn Hoa, 2019; Trần Xuân Quang, 2020), Phú Thọ nằm trong một khuôn khổ quản lý hành chính thống nhất. Vì vậy, rào cản chủ yếu không nằm ở thiếu một thiết chế điều phối cấp vùng, mà ở khả năng chuyển từ điều phối hành chính sang phối hợp chức năng giữa các chủ thể trực tiếp tạo ra giá trị du lịch. Chính quyền có thể thiết lập điều kiện liên kết, nhưng sản phẩm liên tuyến, dòng khách, chuỗi dịch vụ và lợi ích kinh tế chỉ được duy trì khi doanh nghiệp và các chủ thể cung ứng hình thành quan hệ thị trường đủ ổn định.

Từ lý thuyết các bên liên quan, kết quả này cho thấy sự hiện diện của nhiều chủ thể là điều kiện cần nhưng chưa đủ để tạo ra liên kết hiệu quả. Chính quyền nắm giữ nguồn lực thể chế và năng lực điều phối; doanh nghiệp trực tiếp tổ chức sản phẩm, dịch vụ và thị trường; trong khi hiệp hội, cơ sở đào tạo, đơn vị quản lý điểm đến, làng nghề, hợp tác xã và cộng đồng cung cấp các nguồn lực và chức năng hỗ trợ. Tuy nhiên, giá trị của cấu trúc đa chủ thể chỉ được hình thành khi các vai trò này được kết nối thông qua quan hệ trao đổi thực chất, thay vì chỉ cùng xuất hiện trong các chương trình phát triển du lịch. Phát hiện này cụ thể hóa lập luận của Jamal và Getz (1995), Sautter và Leisen (1999) và Bramwell và Lane (2000): hiệu quả hợp tác phụ thuộc không chỉ vào việc nhận diện đúng các bên liên quan mà còn vào khả năng phối hợp lợi ích, nguồn lực và hành động giữa họ.

Từ lý thuyết mạng lưới, kết quả tiếp tục cho thấy cần phân biệt giữa phạm vi liên kết và mức độ tích hợp của mạng lưới. Phú Thọ đã có đủ các nhóm chủ thể và nhiều loại hoạt động hợp tác, nhưng điều đó chưa tạo thành một mạng quan hệ dày và tự vận hành. Điều này nhất quán với kết quả SNA ở Chương 3: mật độ mạng chỉ đạt 0,006, fragmentation đạt 0,837, 132/438 tác nhân cô lập và chỉ một bộ phận nhỏ giữ vai trò lõi hoặc vai trò trung gian. Như vậy, những hạn chế quan sát được trong năm nội dung liên kết không phải các hiện tượng riêng lẻ; chúng là biểu hiện hoạt

động của một cấu trúc mạng còn thừa, phân mảnh và phụ thuộc vào một số đầu mối kết nối. Đây là điểm mà cách tiếp cận mạng lưới bổ sung cho các nghiên cứu chủ yếu mô tả chính sách hoặc danh mục hoạt động liên kết.

Từ đó, kết quả nghiên cứu chỉ ra một đặc trưng cốt lõi của liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ: liên kết đã được kích hoạt mạnh hơn từ phía thiết chế nhưng chưa được nội sinh hóa đầy đủ thành năng lực tự liên kết của khu vực doanh nghiệp. Vấn đề vì vậy không phải chuyển vai trò từ Nhà nước sang thị trường, mà là chuyển vai trò của Nhà nước từ trực tiếp kích hoạt từng hoạt động sang kiến tạo điều kiện để các quan hệ thị trường có thể hình thành, duy trì và tự mở rộng. Đồng thời, doanh nghiệp cần chuyển từ tham gia các chương trình liên kết sang chủ động xây dựng quan hệ dựa trên lợi ích tương hỗ, chia sẻ nguồn lực và phối hợp chuỗi giá trị. Sự chuyển dịch từ “liên kết được tổ chức” sang “mạng lưới có khả năng tự liên kết” vì vậy là vấn đề trung tâm đối với nâng cao hiệu quả liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ.

4.1.2. Mạng lưới liên kết của doanh nghiệp với các bên liên quan trong phát triển du lịch nội tỉnh

Kết quả SNA cho thấy vấn đề cốt lõi của liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ không phải thiếu chủ thể, mà thiếu khả năng tích hợp các chủ thể thành một mạng lưới hợp tác có tính liên thông. Mạng lưới có xu hướng liên kết chéo giữa các nhóm nhưng đồng thời thừa, phân mảnh và có vùng ngoại vi lớn. Phát hiện này cho thấy sự đa dạng của các bên liên quan chưa tự động tạo ra năng lực hợp tác; điều quyết định là cách các quan hệ được hình thành, phân bổ và duy trì. Kết quả này củng cố cách tiếp cận mạng lưới của Baggio & Cooper (2010), theo đó hiệu quả của điểm đến phụ thuộc vào cấu trúc tương tác giữa các tác nhân, chứ không đơn thuần vào số lượng tác nhân hiện diện.

Đáng chú ý hơn, sự phân mảnh của mạng không chủ yếu do các nhóm khép kín trong nội bộ, bởi phần lớn quan hệ đã hình thành là quan hệ ngoại nhóm. Điểm hạn chế là các liên kết chéo nhóm chưa đủ rộng để kéo phần lớn tác nhân vào dòng trao đổi chung. Điều này làm rõ hơn đặc trưng của liên kết nội tỉnh Phú Thọ: có hợp tác liên ngành nhưng thiếu độ phủ mạng lưới. Vì vậy, việc gia tăng thêm chương trình

hay chủ thể tham gia chưa chắc cải thiện liên kết nếu các quan hệ vẫn tập trung ở một số đầu mối và không lan tới khu vực doanh nghiệp ngoại vi.

Cấu trúc lõi–ngoại vi tiếp tục cho thấy sự bất cân xứng giữa vai trò cung ứng và vị thế mạng lưới. Trong khi cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp lõi hành, đơn vị quản lý điểm đến và một số tổ chức trung gian hiện diện rõ hơn ở lõi, phần lớn cơ sở lưu trú và ăn uống lại nằm ở ngoại vi. Đây là phát hiện đáng chú ý bởi lưu trú và ăn uống là những thành phần trực tiếp cấu thành chuỗi dịch vụ, nhưng quy mô lớn về số lượng không chuyển hóa thành vị thế tương xứng trong mạng. Kết quả này cho thấy năng lực liên kết không phụ thuộc đơn thuần vào quy mô của một nhóm chủ thể, mà vào vị trí và khả năng kết nối của các tác nhân trong cấu trúc quan hệ.

Đồng thời, mạng lưới phản ánh 2 trung tâm chức năng khác nhau. Khu vực quản lý nhà nước nổi bật ở khả năng tiếp nhận và điều phối quan hệ, trong khi doanh nghiệp lõi hành nổi bật hơn về kết nối các nhóm và trung gian giữa các nguồn lực phân tán. Cấu trúc này phù hợp với kết quả về hình thức liên kết: mạng lưới liên kết tại Phú Thọ vẫn mang dấu ấn thiết chế dẫn dắt, nhưng đã xuất hiện một lõi liên kết thị trường xoay quanh các doanh nghiệp có khả năng tổ chức tour, kết nối điểm đến và phối hợp dịch vụ. Vấn đề là chức năng kết nối thị trường này chưa lan rộng sang phần lớn doanh nghiệp. Vì vậy, Nhà nước đang giữ vai trò tạo lập và duy trì nhiều điều kiện kết nối, nhưng khu vực doanh nghiệp chưa hình thành đầy đủ năng lực tự tổ chức mạng lưới.

Phát hiện về vai trò trung gian làm rõ thêm cơ chế này. Vai trò trung gian chủ yếu là kết nối giữa các nhóm khác nhau nhưng lại tập trung vào một số ít tác nhân. Điều đó vừa tạo hiệu quả kết nối trong một mạng thưa, vừa tạo ra sự phụ thuộc cấu trúc: các doanh nghiệp ngoại vi phải thông qua một số đầu mối để tiếp cận thị trường, thông tin, chính sách hoặc đối tác. Theo lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, đây là trạng thái mà khả năng tiếp cận nguồn lực không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực doanh nghiệp sở hữu, mà còn vào vị trí quan hệ và các kênh mà doanh nghiệp có thể tiếp cận. Vì vậy, sự phụ thuộc của doanh nghiệp Phú Thọ không chỉ là vấn đề thiếu nguồn lực, mà còn là vấn đề thiếu vị thế mạng lưới để tiếp cận và huy động nguồn lực bên ngoài.

Từ đó, kết quả SNA bổ sung cho các nghiên cứu trước một cách nhìn sâu hơn về liên kết du lịch nội tỉnh. Nếu các nghiên cứu về liên kết thường nhấn mạnh sự cần thiết của phối hợp đa bên, vai trò của Nhà nước hoặc các nội dung cần liên kết, kết quả tại Phú Thọ cho thấy sự hiện diện của liên kết chưa đồng nghĩa với năng lực mạng lưới. Hạn chế thực chất nằm ở khoảng cách giữa “có quan hệ” và “được tích hợp vào mạng”. Do đó, vấn đề phát triển mạng lưới không đơn thuần là tăng số lượng liên kết, mà là mở rộng khả năng tiếp cận của doanh nghiệp ngoại vi, phân tán chức năng trung gian và tăng khả năng tự kết nối giữa các doanh nghiệp. Đây cũng là cơ sở để giải thích ở phần tiếp theo vì sao, trong cùng một môi trường mạng lưới, khả năng chuyển hóa điều kiện bên ngoài và nguồn lực bên trong thành kết quả liên kết lại khác nhau giữa các doanh nghiệp.

4.1.3. Yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Kết quả PLS-SEM cho thấy kết quả liên kết của doanh nghiệp ảnh hưởng từ điều kiện bên trong và điều kiện bên ngoài, nhưng hai nhóm yếu tố giữ vai trò khác nhau. Yếu tố bên ngoài có tác động mạnh hơn, trong khi yếu tố bên trong vẫn tạo tác động tích cực và có ý nghĩa. Phát hiện quan trọng vì vậy không chỉ là sự khác biệt về cường độ tác động, mà là tính hai điều kiện của kết quả liên kết: doanh nghiệp cần có môi trường thuận lợi để hình thành cơ hội liên kết, đồng thời phải có năng lực nội tại để khai thác các cơ hội đó.

Thứ nhất, kết quả liên kết tại Phú Thọ mang tính phụ thuộc bối cảnh tương đối rõ. Tác động nổi trội của yếu tố bên ngoài cho thấy chính sách và kế hoạch phát triển, tài nguyên du lịch, hạ tầng và điều kiện hỗ trợ, cùng nhu cầu thị trường không đơn thuần là môi trường chung của hoạt động kinh doanh mà trực tiếp định hình khả năng doanh nghiệp tham gia và thu được kết quả từ liên kết. Phát hiện này phù hợp với Dredge (2006), Bramwell và Lane (2011), Czernek (2013) về vai trò của thể chế và điều kiện địa phương đối với hợp tác du lịch, đồng thời bổ sung một hàm ý quan trọng ở cấp doanh nghiệp: trong một hệ sinh thái du lịch địa phương chưa tự vận hành mạnh, chất lượng của môi trường bên ngoài quyết định đáng kể “không gian cơ hội” mà doanh nghiệp có thể khai thác thông qua liên kết. Theo cách tiếp cận hệ sinh thái

kinh doanh (Moore, 1993; Adner, 2017), giá trị vì vậy không được tạo ra bởi doanh nghiệp một cách biệt lập mà phụ thuộc vào mức độ sẵn có và khả năng kết hợp các nguồn lực hỗ trợ trong hệ thống.

Thứ hai, yếu tố bên trong giữ vai trò chuyển hóa hơn là thay thế các điều kiện bên ngoài. Tác động tích cực của năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp cho thấy cùng đứng trước các điều kiện chính sách, tài nguyên, hạ tầng và thị trường, doanh nghiệp không nhất thiết đạt kết quả liên kết giống nhau. Cơ hội bên ngoài chỉ trở thành kết quả khi doanh nghiệp có đủ khả năng nhận diện đối tác, tổ chức nguồn lực, phối hợp hoạt động và duy trì quan hệ hợp tác. Vì vậy, kết quả nghiên cứu không ủng hộ cách giải thích thuần túy theo môi trường hoặc thuần túy theo nguồn lực doanh nghiệp. Thay vào đó, nó cho thấy một logic “cơ hội – chuyển hóa”: yếu tố bên ngoài tạo điều kiện và cơ hội liên kết; yếu tố bên trong quyết định khả năng doanh nghiệp biến các điều kiện đó thành kết quả. Cách giải thích này đồng thời phù hợp với lý thuyết phụ thuộc nguồn lực: sự phụ thuộc vào nguồn lực bên ngoài không làm giảm vai trò của năng lực doanh nghiệp, mà ngược lại đặt ra yêu cầu doanh nghiệp phải có khả năng huy động và kết hợp những nguồn lực mình không sở hữu trực tiếp.

Thứ ba, khả năng chuyển hóa nguồn lực thành kết quả liên kết không đồng nhất giữa các doanh nghiệp. Sự khác biệt theo loại hình cho thấy chức năng kinh doanh quan trọng hơn việc chỉ xem doanh nghiệp như một đơn vị kinh tế đồng nhất. Lữ hành, lưu trú, ăn uống và vận chuyển đảm nhiệm các vị trí khác nhau trong quá trình tạo lập sản phẩm và phục vụ khách, do đó nhu cầu, động cơ và khả năng khai thác liên kết cũng khác nhau. Tương tự, sự khác biệt theo kinh nghiệm hoạt động cho thấy năng lực liên kết có yếu tố tích lũy: thời gian hoạt động tạo điều kiện để doanh nghiệp tích lũy hiểu biết về thị trường, đối tác, cách thức phối hợp và uy tín quan hệ. Điều này phù hợp với Granovetter (1973), theo đó hành vi kinh tế được định hình bởi các quan hệ được tích lũy qua tương tác. Như vậy, loại hình phản ánh logic chức năng của liên kết, còn kinh nghiệm phản ánh quá trình tích lũy năng lực quan hệ; hai yếu tố này giúp giải thích tại sao cùng một nguồn lực nội tại có thể được chuyển hóa thành kết quả liên kết khác nhau.

Thứ tư, quy mô và khu vực hoạt động không tạo ra khác biệt có ý nghĩa, qua đó đặt lại cách hiểu về lợi thế liên kết của doanh nghiệp. Kết quả này cho thấy doanh nghiệp lớn không mặc nhiên chuyển hóa các điều kiện liên kết tốt hơn doanh nghiệp nhỏ, cũng như vị trí tại một khu vực thuận lợi hơn không tự động tạo ra ưu thế về kết quả liên kết. Phát hiện này khác với logic cạnh tranh truyền thống nhấn mạnh lợi thế nguồn lực gắn với quy mô (Porter, 1990). Trong liên kết du lịch nội tỉnh, “có nhiều nguồn lực hơn” không đồng nghĩa với “khai thác quan hệ tốt hơn”. Tương tự, khoảng cách địa lý trong phạm vi một tỉnh có thể ít quan trọng hơn khả năng doanh nghiệp tiếp cận đối tác, chương trình hỗ trợ và thị trường. Vì vậy, lợi thế liên kết tại Phú Thọ biểu hiện rõ hơn qua chức năng của doanh nghiệp và kinh nghiệm tích lũy, thay vì quy mô hoặc địa bàn hoạt động đơn thuần.

Như vậy, kết quả liên kết của doanh nghiệp không chỉ hình thành từ chính sách, tài nguyên hay nguồn lực sẵn có. Cơ chế cốt lõi của liên kết là khả năng chuyển hóa: môi trường bên ngoài xác lập không gian cơ hội; năng lực bên trong quyết định khả năng khai thác; còn loại hình và kinh nghiệm làm cho quá trình chuyển hóa đó khác nhau giữa các doanh nghiệp. Đây là điểm bổ sung quan trọng cho cách tiếp cận liên kết du lịch vốn thường nhấn mạnh sự hiện diện của nguồn lực hoặc điều kiện hợp tác: nguồn lực chỉ tạo giá trị liên kết khi doanh nghiệp có khả năng huy động, kết hợp và chuyển hóa chúng thành kết quả.

4.1.4. Vai trò bối cảnh của cấu trúc mạng trong hình thành kết quả liên kết

Việc đối chiếu SNA và PLS-SEM cho phép làm rõ một tầng giải thích mà từng phương pháp riêng lẻ chưa thể cung cấp. PLS-SEM xác định yếu tố nào ảnh hưởng đến kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp, trong khi SNA cho thấy cơ chế đó diễn ra trong điều kiện quan hệ nào. Vì vậy, cấu trúc mạng không được xem là biến nguyên nhân đã được kiểm định, mà là bối cảnh cấu trúc chi phối khả năng tiếp cận, huy động và chuyển hóa các nguồn lực liên kết của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này mở rộng các nghiên cứu sử dụng SNA chủ yếu để nhận diện cấu trúc và vị thế tác nhân du lịch (Timur & Getz, 2008; Czernek-Marszałek, 2018) bằng cách đặt cấu trúc mạng vào quan hệ với kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp.

Thứ nhất, cấu trúc mạng làm cho cơ hội liên kết được phân bổ không đồng đều giữa các doanh nghiệp. Một mạng thưa, phân mảnh, có vùng ngoại vi lớn và vai trò kết nối tập trung vào số ít tác nhân hàm ý rằng việc cùng tồn tại trong một điểm đến không đồng nghĩa với cùng khả năng tiếp cận thông tin, đối tác và nguồn lực. Đây là điểm quan trọng khi diễn giải kết quả PLS-SEM: các điều kiện chính sách, hạ tầng, tài nguyên hay thị trường có thể tồn tại ở cấp địa phương, nhưng khả năng doanh nghiệp tiếp cận và khai thác chúng phụ thuộc vào các kênh quan hệ mà doanh nghiệp tham gia. Do đó, cấu trúc mạng tạo ra sự khác biệt giữa nguồn lực hiện hữu trong hệ thống và nguồn lực thực sự có thể tiếp cận từ vị trí của doanh nghiệp. Lập luận này phù hợp với quan điểm mạng lưới rằng giá trị của nguồn lực không chỉ phụ thuộc vào sự tồn tại của chúng mà còn vào cấu trúc quan hệ cho phép tác nhân tiếp cận và huy động nguồn lực đó (Pavlovich, 2003; Baggio, 2008).

Thứ hai, cấu trúc mạng giúp lý giải vì sao yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng nổi trội đến kết quả liên kết. Trong một mạng mà liên kết giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp chưa đủ dày và nhiều tác nhân còn ở ngoại vi, doanh nghiệp khó tự tạo đầy đủ các kênh tiếp cận nguồn lực thông qua quan hệ thị trường. Khi đó, chính sách, hạ tầng, hỗ trợ và các cơ chế điều phối không chỉ cung cấp nguồn lực mà còn thực hiện một phần chức năng kết nối của mạng. Sự nổi bật của các cơ quan quản lý và một số tác nhân trung gian trong SNA nhất quán với kết quả PLS-SEM về tác động mạnh của yếu tố bên ngoài: mạng càng thiếu khả năng tự kết nối, vai trò của các điều kiện và tác nhân kiến tạo bên ngoài càng trở nên quan trọng. Phát hiện này cụ thể hóa lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Pfeffer & Salancik, 2015; Hillman et al., 2009) trong bối cảnh du lịch nội tỉnh: sự phụ thuộc không chỉ phát sinh vì doanh nghiệp thiếu nguồn lực, mà còn vì cấu trúc quan hệ giới hạn các kênh thay thế để tiếp cận nguồn lực.

Thứ ba, cấu trúc mạng đặt điều kiện cho quá trình chuyển hóa năng lực nội tại thành kết quả liên kết. PLS-SEM xác nhận năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp có tác động tích cực, nhưng SNA cho thấy doanh nghiệp không sử dụng các năng lực đó trong một không gian quan hệ đồng nhất. Khi mạng tồn tại lõi–ngoại vi, lỗ hổng cấu trúc và sự tập trung chức năng trung gian, năng lực của doanh nghiệp chỉ có thể phát huy đầy đủ khi doanh nghiệp thiết lập được quan hệ cho phép tiếp cận đối

tác và nguồn lực hỗ trợ. Vì vậy, năng lực nội tại là điều kiện cần cho chuyển hóa, nhưng cấu trúc quan hệ xác định không gian mà sự chuyển hóa đó có thể diễn ra. Điều này giúp giải thích sâu hơn phát hiện ở mục 4.1.3: lợi thế liên kết không đơn thuần thuộc về doanh nghiệp có nhiều nguồn lực hơn, mà phụ thuộc vào khả năng huy động nguồn lực của mình trong quan hệ với nguồn lực của các tác nhân khác.

Từ góc độ hệ sinh thái kinh doanh, kết quả này còn cho thấy vấn đề của du lịch nội tỉnh Phú Thọ không phải là thiếu thành phần tham gia, mà là mức độ kết nối giữa các thành phần chưa tương xứng với sự đa dạng của hệ sinh thái. Một hệ sinh thái chỉ tạo được giá trị chung khi các tác nhân phụ thuộc lẫn nhau có khả năng kết hợp các nguồn lực hỗ trợ (Adner, 2017; Jacobides et al., 2018). Trong trường hợp Phú Thọ, cấu trúc lõi–ngoại vi, mức phân mảnh cao và sự phụ thuộc vào số ít tác nhân trung gian cho thấy quá trình kết hợp nguồn lực vẫn mang tính chọn lọc hơn là lan tỏa. Vì vậy, sự hiện diện đồng thời của doanh nghiệp, chính quyền, điểm đến, cơ sở đào tạo, hiệp hội và cộng đồng chưa tự thân tạo thành một hệ sinh thái có năng lực đồng tạo giá trị; năng lực đó phụ thuộc vào cấu trúc quan hệ kết nối các chủ thể.

Từ đó, kết quả tích hợp SNA–PLS–SEM cho phép đề xuất một cách giải thích chặt chẽ hơn về cơ chế hình thành kết quả liên kết: yếu tố bên ngoài tạo lập không gian cơ hội; yếu tố bên trong quyết định năng lực chuyển hóa; còn cấu trúc mạng quy định khả năng tiếp cận và huy động các cơ hội, nguồn lực cần thiết cho quá trình chuyển hóa đó. Ba lớp này không thay thế nhau mà cùng giải thích kết quả liên kết ở các cấp độ khác nhau. Đây cũng là giá trị của việc kết hợp hai phương pháp: PLS–SEM giải thích cơ chế tác động ở cấp doanh nghiệp, còn SNA xác lập điều kiện cấu trúc mà cơ chế đó được đặt vào.

Do đó, đóng góp quan trọng của kết quả nghiên cứu là chỉ ra rằng kết quả liên kết của doanh nghiệp mang tính nhúng trong cấu trúc mạng. Doanh nghiệp không chuyển hóa nguồn lực thành kết quả một cách biệt lập; quá trình này diễn ra trong một cấu trúc quan hệ quyết định doanh nghiệp có thể tiếp cận ai, tiếp cận nguồn lực nào và thông qua bao nhiêu kênh thay thế. Theo đó, liên kết du lịch nội tỉnh cần được hiểu đồng thời ở cấp doanh nghiệp với năng lực chuyển hóa nguồn lực và cấp mạng lưới là cấu trúc tạo điều kiện hoặc giới hạn quá trình chuyển hóa đó.

4.2. Đóng góp của nghiên cứu và khung nghiên cứu liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh

4.2.1. Đóng góp về mặt khái niệm

Luận án làm rõ nội hàm của “liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh” từ góc nhìn doanh nghiệp trong không gian quản trị cấp tỉnh. Khác với các nghiên cứu tập trung vào liên kết liên vùng, liên tỉnh hoặc xuyên biên giới, nghiên cứu xác định liên kết nội tỉnh là các quan hệ hợp tác giữa doanh nghiệp với các bên liên quan trong cùng một không gian hành chính cấp tỉnh, nhằm huy động, kết nối và phối hợp nguồn lực phục vụ phát triển du lịch.

Điểm làm rõ của khái niệm nằm ở sự phân biệt giữa chủ thể điều phối và chủ thể thực hiện liên kết. Chính quyền và các thiết chế trung gian tạo lập khuôn khổ, điều kiện và cơ chế kết nối; trong khi doanh nghiệp trực tiếp thiết lập, duy trì và khai thác quan hệ với các bên liên quan để tạo sản phẩm, tiếp cận thị trường và huy động nguồn lực. Vì vậy, liên kết du lịch nội tỉnh không được đồng nhất với phối hợp hành chính, mà được tiếp cận như một mạng lưới quan hệ đa chủ thể trong đó doanh nghiệp giữ vị trí chủ động ở cấp độ thực hiện.

Trên cơ sở đó, luận án cấu trúc hóa liên kết nội tỉnh theo ba thành tố: chủ thể, hình thức và nội dung liên kết. Hai hình thức được phân biệt theo cơ chế hình thành quan hệ, gồm: liên kết được dẫn dắt bởi khuôn khổ chính sách và vai trò điều phối của thiết chế công hoặc tổ chức trung gian; và liên kết thị trường được doanh nghiệp chủ động thiết lập trên cơ sở nhu cầu kinh doanh và lợi ích hợp tác. Năm nội dung liên kết gồm: trao đổi và chia sẻ thông tin; xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch; xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường; chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo; giải quyết vấn đề phát sinh trong phục vụ khách và nâng cao chất lượng dịch vụ. Cách cấu trúc này chuyển trọng tâm từ phân loại liên kết theo cấp độ hành chính hoặc không gian sang xem xét doanh nghiệp liên kết với ai, theo cơ chế nào và để thực hiện nội dung gì.

Luận án đồng thời làm rõ kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp là những lợi ích doanh nghiệp đạt được từ việc tham gia và khai thác các quan hệ trong mạng lưới, thể hiện ở khả năng tiếp cận nguồn lực; duy trì tham gia; mở rộng mạng lưới đối tác;

phối hợp cung ứng sản phẩm; tiếp cận khách hàng và thị trường; cải thiện hiệu quả kinh doanh; giảm thiểu rủi ro và tăng khả năng thích ứng. Qua đó, nghiên cứu phân biệt về mặt khái niệm giữa kết quả của liên kết đối với doanh nghiệp và kết quả phát triển du lịch của điểm đến, tạo cơ sở xác định biến kết quả phù hợp với đơn vị phân tích là doanh nghiệp.

4.2.2. Đóng góp về mô hình nghiên cứu

Luận án xây dựng và kiểm định mô hình tích hợp giải thích kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp, thay vì xem xét riêng lẻ các yếu tố hoặc đồng nhất kết quả doanh nghiệp với kết quả điểm đến. Mô hình được xây dựng trên bốn nền tảng: lý thuyết năng lực cạnh tranh, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, lý thuyết hệ sinh thái kinh doanh và lý thuyết chuỗi giá trị. Sự tích hợp này cho phép đồng thời xem xét năng lực chuyển hóa nguồn lực của doanh nghiệp và các điều kiện nguồn lực, thể chế, thị trường của môi trường bên ngoài trong hình thành kết quả liên kết.

Về cấu trúc, mô hình khái quát các yếu tố ảnh hưởng thành hai cấu trúc bậc cao: yếu tố bên trong doanh nghiệp, gồm năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp; và yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, gồm chính sách địa phương, tài nguyên du lịch, hạ tầng hỗ trợ và nhu cầu thị trường. Cách cấu trúc này vừa bảo toàn tính đa chiều của từng nhóm yếu tố, vừa cho phép kiểm định tác động tổng hợp của năng lực nội tại và môi trường bên ngoài đến kết quả liên kết.

Mô hình còn mở rộng khả năng giải thích thông qua kiểm định tính không đồng nhất giữa các nhóm doanh nghiệp (MGA) theo quy mô, loại hình, khu vực và kinh nghiệm hoạt động. Qua đó, luận án không giả định một cơ chế tác động đồng nhất cho mọi doanh nghiệp, mà xem xét điều kiện nào làm thay đổi khả năng chuyển hóa các yếu tố ảnh hưởng thành kết quả liên kết.

4.2.3. Đóng góp về phương pháp nghiên cứu

Luận án đóng góp về phương pháp thông qua thiết kế nghiên cứu tích hợp định tính, SNA và PLS-SEM, cho phép tiếp cận liên kết du lịch nội tỉnh đồng thời ở cấp độ quan hệ mạng lưới và cấp độ doanh nghiệp. Nghiên cứu định tính được sử dụng để nhận diện thực trạng, hiệu chỉnh mô hình và thang đo, tạo cơ sở bối cảnh cho các phân tích định lượng.

SNA chuyển việc nghiên cứu liên kết từ mô tả sự hiện diện của quan hệ sang lượng hóa cấu trúc quan hệ thông qua mức độ gắn kết, liên thông, vị thế trung tâm, lõi–ngoại vi, trung gian và lỗ hổng cấu trúc. PLS-SEM với cấu trúc bậc cao và MGA tiếp tục kiểm định cơ chế tác động đến kết quả liên kết và tính không đồng nhất giữa các nhóm doanh nghiệp.

Quan trọng hơn, SNA và PLS-SEM được tích hợp theo hướng bổ trợ diễn giải: SNA xác lập bối cảnh cấu trúc mà doanh nghiệp tham gia, còn PLS-SEM kiểm định cơ chế hình thành kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp. Thiết kế này kết nối hai câu hỏi: “mạng lưới được cấu trúc như thế nào” và “trong cấu trúc đó, yếu tố nào tạo ra kết quả liên kết”, qua đó vượt khỏi cách tiếp cận chỉ phân tích cấu trúc mạng hoặc chỉ kiểm định quan hệ giữa các biến.

4.2.4. Đóng góp đối với bối cảnh nghiên cứu Việt Nam

Luận án bổ sung bằng chứng thực nghiệm về liên kết du lịch nội tỉnh trong bối cảnh địa phương đang phát triển tại Việt Nam, qua đó xác lập nội tỉnh như một cấp độ phân tích có tính đặc thù. Kết quả cho thấy ngay trong một không gian hành chính thống nhất, sự thống nhất về thể chế và quy hoạch không tự động tạo ra một mạng lưới liên kết tích hợp. Vì vậy, liên kết nội tỉnh không phải là sự thu hẹp giản đơn của liên kết vùng, mà là một cấu trúc quan hệ có cơ chế vận hành riêng.

Trường hợp Phú Thọ đồng thời làm rõ quan hệ giữa điều phối công và tự tổ chức thị trường. Khi doanh nghiệp chủ yếu có quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế và quan hệ thị trường chưa đủ mạnh, khu vực công giữ vai trò kiến tạo và kết nối; nhưng liên kết chỉ có khả năng duy trì khi doanh nghiệp chuyển từ tham gia theo sự dẫn dắt sang chủ động thiết lập và khai thác quan hệ thị trường. Vì vậy, hiệu quả liên kết phụ thuộc vào sự bổ trợ giữa năng lực điều phối của Nhà nước và năng lực tự tổ chức của doanh nghiệp.

Nghiên cứu cũng mở rộng cách nhìn về hệ sinh thái du lịch địa phương khi chỉ ra vai trò cấu trúc của các tác nhân trung gian bên cạnh chính quyền và doanh nghiệp, chuyển trọng tâm từ “có bao nhiêu chủ thể tham gia” sang “các chủ thể được kết nối và giữ vai trò gì trong mạng lưới”.

Do đó, giá trị của trường hợp Phú Thọ không nằm ở khả năng khái quát cho mọi điểm đến Việt Nam, mà ở việc cung cấp khung tham chiếu có điều kiện cho các địa

phương có cấu trúc tương đồng: tài nguyên phân tán, doanh nghiệp nhỏ chiếm ưu thế và liên kết còn phụ thuộc đáng kể vào điều phối công.

4.2.5. Khung nghiên cứu liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh

Trên cơ sở tổng hợp kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất khung nghiên cứu liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh từ góc độ doanh nghiệp. Khung được hình thành sau nghiên cứu, tích hợp kết quả định tính, SNA và PLS-SEM nhằm giải thích liên kết diễn ra giữa những chủ thể nào, thông qua hình thức và nội dung nào, trong cấu trúc mạng ra sao và dưới tác động của những điều kiện nào để hình thành kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp.

Về nền tảng lý thuyết, khung kế thừa lý thuyết các bên liên quan để xác định hệ thống chủ thể; lý thuyết mạng lưới để giải thích cấu trúc quan hệ; lý thuyết phụ thuộc nguồn lực và hệ sinh thái kinh doanh để lý giải sự phụ thuộc của doanh nghiệp vào nguồn lực và điều kiện bên ngoài; lý thuyết chuỗi giá trị để giải thích sự phối hợp giữa các chủ thể trong tạo lập và cung ứng giá trị du lịch; và lý thuyết năng lực cạnh tranh để giải thích khả năng doanh nghiệp huy động nguồn lực và chuyển hóa cơ hội liên kết thành kết quả. Qua đó, liên kết nội tỉnh được tiếp cận không phải như tập hợp các hoạt động phối hợp riêng lẻ, mà như quá trình tương tác của doanh nghiệp với các bên liên quan trong một cấu trúc mạng lưới cụ thể.

Khung nghiên cứu gồm bốn hợp phần chính:

Thứ nhất, nền tảng vận hành của liên kết, gồm chủ thể, hai hình thức và năm nội dung liên kết. Các chủ thể bao gồm doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan trong phạm vi tỉnh như cơ quan quản lý nhà nước, chính quyền địa phương, cơ sở đào tạo, tổ chức xã hội nghề nghiệp, đơn vị quản lý điểm đến, làng nghề/hợp tác xã và các chủ thể cung ứng, hỗ trợ khác. Từ góc độ doanh nghiệp, quan hệ giữa các chủ thể được vận hành thông qua hai hình thức: liên kết được điều phối bởi thiết chế và liên kết thị trường. Hai hình thức này được hiện thực hóa trong năm nội dung liên kết đã xác định tại Chương 3: (1) trao đổi và chia sẻ thông tin; (2) xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch; (3) xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường; (4) chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo; và (5) phối hợp giải quyết các vấn đề phát sinh trong phục vụ khách và nâng cao chất lượng dịch vụ. Như vậy, chủ thể trả lời câu hỏi

“ai liên kết”, hình thức phản ánh “liên kết được tổ chức theo cơ chế nào”, còn nội dung xác định “các chủ thể liên kết để làm gì”.

Thứ hai, các yếu tố hình thành kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp, gồm hai nhóm. Yếu tố bên trong bao gồm năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp, phản ánh khả năng nhận diện, tham gia và khai thác cơ hội liên kết. Yếu tố bên ngoài gồm chính sách/kế hoạch phát triển, tài nguyên du lịch, hạ tầng và yếu tố hỗ trợ, cùng nhu cầu thị trường, phản ánh những điều kiện mà doanh nghiệp không tự tạo lập nhưng phải tiếp cận và khai thác thông qua quan hệ với các chủ thể khác. PLS-SEM xác nhận cả hai nhóm đều tác động tích cực đến kết quả liên kết, trong đó tác động của yếu tố bên ngoài mạnh hơn. Do đó, kết quả liên kết được hình thành từ sự kết hợp giữa điều kiện mà môi trường cung cấp và năng lực doanh nghiệp chuyển hóa các điều kiện đó thành lợi ích.

Thứ ba, cấu trúc mạng lưới là bối cảnh quan hệ của quá trình liên kết. SNA cho thấy các doanh nghiệp và bên liên quan không tham gia liên kết trong những điều kiện cấu trúc giống nhau: mạng còn thừa và phân mảnh, tồn tại phân tầng lõi–ngoại vi, đồng thời khả năng kết nối giữa các bộ phận phụ thuộc đáng kể vào một số tác nhân trung tâm và trung gian. Vì vậy, cấu trúc mạng giúp giải thích khả năng tiếp cận chủ thể, thông tin và nguồn lực của doanh nghiệp, nhưng trong khung này không được xác lập là biến độc lập, trung gian hay điều tiết của mô hình PLS-SEM. Đây là lớp bối cảnh cấu trúc bổ sung cho cơ chế tác động được kiểm định ở cấp doanh nghiệp.

Thứ tư, kết quả liên kết (KQ) phản ánh lợi ích doanh nghiệp đạt được từ việc tham gia và khai thác mạng lưới liên kết nội tỉnh, thể hiện qua tiếp cận nguồn lực; duy trì tham gia; đa dạng hóa và mở rộng đối tác; phối hợp cung ứng sản phẩm; tiếp cận khách hàng và thị trường; cải thiện hiệu quả kinh doanh; giảm rủi ro và nâng cao khả năng thích ứng. KQ vì vậy là kết quả ở cấp doanh nghiệp, không đồng nhất với năm nội dung liên kết và cũng không đồng nhất với kết quả phát triển du lịch của toàn tỉnh.

Bên cạnh đó, đặc điểm doanh nghiệp tạo ra tính không đồng nhất trong cơ chế hình thành kết quả liên kết. Kết quả kiểm định cho thấy loại hình và kinh nghiệm hoạt động làm thay đổi một số quan hệ trong mô hình, trong khi quy mô và khu vực hoạt động chưa tạo ra khác biệt có ý nghĩa. Phát hiện này cho thấy khả năng chuyển hóa

điều kiện liên kết thành kết quả không đồng nhất giữa các doanh nghiệp, nhưng không đủ cơ sở để suy luận rằng mọi đặc điểm doanh nghiệp đều quyết định vị thế của chúng trong mạng lưới.

Khung nghiên cứu vì vậy chuyển cách tiếp cận liên kết du lịch nội tỉnh từ mô tả hoạt động phối hợp sang giải thích cơ chế vận hành và hình thành kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp. Đồng thời, khung xác lập ranh giới rõ giữa ba lớp phân tích: nền tảng vận hành liên kết (chủ thể – hình thức – nội dung), cơ chế hình thành kết quả (yếu tố bên trong – bên ngoài → KQ) và bối cảnh cấu trúc (mạng lưới). Sự phân tầng này cho phép tích hợp kết quả định tính, SNA và PLS-SEM mà không suy diễn quan hệ nhân quả vượt quá những gì từng phương pháp đã kiểm định.

4.3. Hàm ý chính sách

Các hàm ý chính sách của luận án được xây dựng từ ba nhóm phát hiện chính.

Một là, phân tích mạng lưới xã hội cho thấy liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ còn thừa, phân mảnh, tỷ lệ chủ thể cô lập lớn và khả năng tự điều phối của mạng lưới còn hạn chế. Vấn đề chính sách vì thế không chỉ là gia tăng số lượng hoạt động liên kết, mà là tạo lập cơ chế làm dày quan hệ, giảm phân mảnh và kết nối doanh nghiệp với các bên liên quan một cách thường xuyên hơn.

Hai là, kết quả PLS-SEM khẳng định cả yếu tố bên ngoài và yếu tố bên trong doanh nghiệp đều tác động tích cực đến kết quả liên kết, trong đó yếu tố bên ngoài có mức tác động mạnh hơn. Điều này cho thấy chính sách, tài nguyên, hạ tầng, điều kiện hỗ trợ và nhu cầu thị trường giữ vai trò quan trọng trong việc tạo lập môi trường liên kết. Tuy nhiên, các điều kiện bên ngoài chỉ có thể chuyển hóa thành kết quả cụ thể khi doanh nghiệp có năng lực quản trị, nguồn lực và khả năng duy trì quan hệ hợp tác. Vì vậy, chính sách cần vừa hoàn thiện điều kiện liên kết ở cấp tỉnh, vừa khuyến khích doanh nghiệp chủ động tham gia và khai thác mạng lưới.

Ba là, kết quả kiểm định theo đặc điểm doanh nghiệp cho thấy loại hình doanh nghiệp và kinh nghiệm hoạt động có ý nghĩa trong việc chuyển hóa yếu tố bên trong thành kết quả liên kết, trong khi quy mô doanh nghiệp và khu vực hoạt động chưa tạo ra khác biệt rõ rệt. Phát hiện này hàm ý rằng chính sách hỗ trợ liên kết không nên ưu tiên cơ học theo quy mô lớn hoặc địa bàn trung tâm, mà cần chú ý hơn đến vai trò

chức năng, kinh nghiệm hợp tác, vị trí quan hệ và khả năng kết nối chuỗi của từng chủ thể.

Trên cơ sở đó, hàm ý chính sách của luận án tập trung vào bốn định hướng: hoàn thiện thiết chế điều phối liên kết du lịch nội tỉnh; tổ chức không gian du lịch theo cụm liên kết chức năng; hoàn thiện chính sách phát triển sản phẩm và xúc tiến du lịch trên nền tảng liên kết; đầu tư hạ tầng và thúc đẩy liên kết công - tư theo hướng bền vững. Bốn định hướng này có quan hệ bổ trợ, nhưng mỗi định hướng xử lý một điểm nghẽn khác nhau của mạng lưới liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ.

4.3.1. Hoàn thiện thiết chế điều phối liên kết du lịch nội tỉnh

Điểm nghẽn nổi bật của liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ không nằm ở sự vắng mặt của các chủ thể, mà ở chỗ các chủ thể đã hiện diện nhưng chưa được kết nối thành một mạng lưới vận hành đủ ổn định. Sự hạn chế về phạm vi quan hệ và mức độ ràng buộc cấu trúc thể hiện rõ nhất ở các cơ sở lưu trú và ăn uống, mặc dù đây là hai nhóm có số lượng tác nhân lớn và trực tiếp tham gia tạo lập trải nghiệm của du khách. Trong khi đó, một số nhóm như doanh nghiệp lữ hành, tổ chức xã hội nghề nghiệp, cơ quan quản lý và cơ sở đào tạo có điều kiện kết nối thuận lợi hơn nhưng chưa tạo được sự lan tỏa đầy đủ đến các nhóm cung ứng dịch vụ ngoại vi.

Thiết chế điều phối không nên được hiểu như một tầng nấc hành chính bổ sung, mà là cơ chế trung gian kết nối khu vực công, khu vực tư, tổ chức hỗ trợ và cộng đồng địa phương. Cơ chế này cần vận hành theo hướng tinh gọn, liên ngành và theo nhiệm vụ cụ thể, tránh tạo ra bộ máy chồng chéo. Chức năng cốt lõi của thiết chế điều phối là làm dày quan hệ, giảm phân mảnh, kết nối doanh nghiệp với các chủ thể hỗ trợ và tạo điều kiện để các nguồn lực bên ngoài doanh nghiệp được chuyển hóa thành kết quả liên kết cụ thể.

Về chức năng, thiết chế điều phối cần tập trung vào bốn nhiệm vụ chính. Thứ nhất, thiết lập cơ sở dữ liệu chung về doanh nghiệp, hộ kinh doanh, điểm đến, làng nghề, hợp tác xã, cơ sở đào tạo, hiệp hội và các tổ chức hỗ trợ du lịch trong tỉnh. Cơ sở dữ liệu này không chỉ phục vụ quản lý hành chính, mà còn là công cụ nhận diện mạng lưới: chủ thể nào đang giữ vai trò kết nối, nhóm nào còn ngoại vi, khu vực nào thiếu liên kết và chuỗi dịch vụ nào cần bổ sung tác nhân. Thứ hai, tổ chức các diễn

đàn kết nối định kỳ giữa doanh nghiệp, cơ quan quản lý, điểm đến, cơ sở đào tạo và cộng đồng địa phương. Trọng tâm của các diễn đàn này không phải là trao đổi thông tin chung, mà là hình thành quan hệ hợp tác cụ thể theo sản phẩm, tuyến, cụm và phân khúc thị trường. Thứ ba, thiết chế điều phối cần hỗ trợ hình thành các nhóm liên kết theo chức năng như lữ hành - lưu trú - ăn uống - vận chuyển - điểm đến; văn hóa - lễ hội; sinh thái - cộng đồng; làng nghề - trải nghiệm - mua sắm; đào tạo - tư vấn - chuyển giao kỹ năng. Trong các nhóm liên kết chức năng này, doanh nghiệp lữ hành, tổ chức xã hội nghề nghiệp và đơn vị quản lý điểm đến có thể giữ vai trò kết nối; các cơ sở lưu trú và ăn uống cần được xác định là nhóm ưu tiên mở rộng quan hệ, do hiện có quy mô mạng quan hệ nhỏ và mức ràng buộc cấu trúc cao. Hoạt động điều phối cần hướng đến việc đưa các cơ sở này vào nhiều chuỗi sản phẩm và nhiều kênh tiếp cận khách khác nhau, thay vì tiếp tục phụ thuộc vào một số đối tác hoặc chương trình đơn lẻ. Cách tổ chức này phù hợp với kết quả nghiên cứu, bởi mạng lưới hiện không chỉ thiếu kết nối theo địa bàn, mà còn thiếu các quan hệ phối hợp ổn định giữa các khâu trong chuỗi cung ứng du lịch. Thứ tư, thiết chế điều phối cần theo dõi, đánh giá và phản hồi chính sách liên kết trên cơ sở dữ liệu thực tế về mức độ tham gia, tần suất phối hợp, hiệu quả sản phẩm liên kết và lợi ích mà doanh nghiệp đạt được từ mạng lưới.

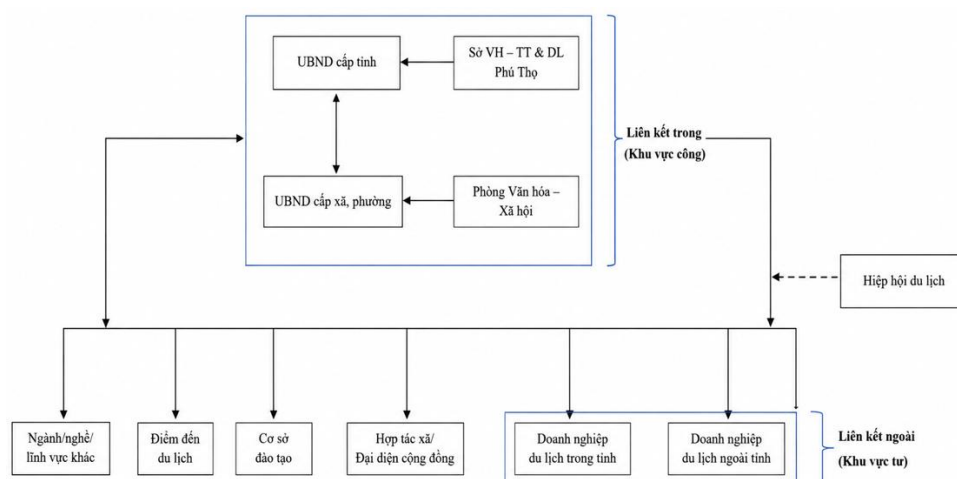
Để thiết chế điều phối vận hành hiệu quả, cần xác định đúng vai trò của các tác nhân trung gian. Cơ quan quản lý nhà nước giữ vai trò kiến tạo thể chế, định hướng chính sách và bảo đảm nguồn lực điều phối ban đầu, nhưng liên kết không nên phụ thuộc hoàn toàn vào khu vực công. Hiệp hội du lịch, trung tâm xúc tiến du lịch, cơ sở đào tạo, đơn vị quản lý điểm đến và một số doanh nghiệp có năng lực kết nối cần được phát huy như các nút trung gian. Đây là nhóm chủ thể có khả năng tư vấn, đào tạo, kết nối thông tin, hỗ trợ thiết kế sản phẩm và nâng cao năng lực liên kết cho doanh nghiệp địa phương.

Thiết chế điều phối cũng cần phản ánh sự không đồng nhất giữa các doanh nghiệp du lịch trong tỉnh. Kết quả nghiên cứu cho thấy loại hình doanh nghiệp và kinh nghiệm hoạt động có ý nghĩa trong việc chuyển hóa năng lực nội tại thành kết quả liên kết, trong khi quy mô và khu vực hoạt động chưa tạo ra khác biệt rõ rệt. Vì vậy, chính sách điều phối không nên chỉ ưu tiên doanh nghiệp lớn hoặc địa bàn trung

tâm, mà cần lựa chọn chủ thể theo vai trò chức năng, kinh nghiệm hợp tác, khả năng kết nối chuỗi và mức độ sẵn sàng tham gia mạng lưới.

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn sâu, một đề xuất đáng chú ý là thiết lập ban điều phối liên kết du lịch ở cấp nội tỉnh, đóng vai trò trung gian giữa Nhà nước và doanh nghiệp, có thẩm quyền và nguồn lực để vận hành các hoạt động kết nối. Ý kiến phỏng vấn nhấn mạnh: “Nên thành lập ban điều phối du lịch nội tỉnh. Ban này sẽ điều phối hoạt động liên kết thay vì để từng huyện hay từng phòng ban thực hiện riêng rẽ” [CQ1]. Gợi ý này phù hợp với kết quả SNA về mạng lưới phân mảnh và kết quả PLS-SEM về vai trò nổi bật của yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.

Về mô hình tổ chức, có thể xem xét thành lập Ban điều phối liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ theo hướng tinh gọn, linh hoạt và có sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể. Ban điều phối cần có đại diện của cơ quan quản lý nhà nước về du lịch, chính quyền địa phương ở các khu vực trọng điểm, hiệp hội du lịch, doanh nghiệp lữ hành, cơ sở lưu trú, điểm đến, làng nghề/hợp tác xã, cơ sở đào tạo và các tổ chức hỗ trợ liên quan. Cơ cấu này nhằm bảo đảm thiết chế điều phối không chỉ phản ánh tiếng nói của khu vực công, mà còn có sự tham gia thực chất của các chủ thể trực tiếp vận hành thị trường du lịch.



Hình 4.1. Đề xuất mô hình tổ chức bộ máy Ban điều phối liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ

(Nguồn: Đề xuất của tác giả luận án, 2025)

Ban điều phối có thể thực hiện đồng thời ba nhóm liên kết. Nhóm thứ nhất là liên kết điều phối - thiết chế, bao gồm phối hợp giữa cơ quan quản lý nhà nước cấp tỉnh, chính quyền cấp cơ sở và các đơn vị chuyên môn trong xây dựng kế hoạch, điều phối nguồn lực và giám sát thực hiện liên kết. Nhóm thứ hai là liên kết thị trường, bao gồm kết nối giữa các chủ thể cung ứng và hỗ trợ du lịch nhằm hình thành sản phẩm, tuyến và chuỗi dịch vụ liên kết. Nhóm thứ ba là liên kết công - tư, tập trung vào huy động nguồn lực xã hội trong phát triển hạ tầng, xúc tiến, đào tạo nhân lực, chuyển đổi số và nâng cao chất lượng dịch vụ du lịch.

Trong bối cảnh điều chỉnh đơn vị hành chính sau thời điểm nghiên cứu, thiết chế điều phối càng cần được thiết kế theo hướng mở và có khả năng thích ứng. Tuy nhiên, nội dung này nên được xem là hàm ý mở rộng, không phải kết luận trực tiếp từ dữ liệu khảo sát của luận án. Trọng tâm trước mắt vẫn là hoàn thiện cơ chế điều phối trong phạm vi mạng lưới du lịch nội tỉnh Phú Thọ, nơi các quan hệ hợp tác giữa doanh nghiệp và các bên liên quan còn chưa đủ chặt chẽ. Khi cơ chế điều phối nội tỉnh được củng cố, Phú Thọ mới có nền tảng để mở rộng liên kết với các không gian du lịch lân cận một cách chủ động và hiệu quả hơn.

4.3.2. Định hướng phát triển không gian du lịch theo cụm liên kết chức năng

Vấn đề không gian của du lịch Phú Thọ hiện không nằm ở sự thiếu hụt tài nguyên hay điểm đến, mà ở khả năng tổ chức các nguồn lực phân tán thành những cụm liên kết có chức năng rõ. Tài nguyên văn hóa, lễ hội, sinh thái, nghỉ dưỡng, làng nghề và sản phẩm địa phương đã tạo nền tảng cho liên kết nội tỉnh, nhưng các điểm đến và dịch vụ vẫn chủ yếu vận hành theo từng tuyến, từng sự kiện hoặc từng địa bàn riêng lẻ. Vì vậy, chính sách không gian cần chuyển từ xác lập điểm đến sang tổ chức quan hệ giữa điểm đến, doanh nghiệp, dịch vụ và thị trường.

Cách tiếp cận này phù hợp với Quy hoạch tỉnh Phú Thọ thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2050, trong đó tỉnh đã định hướng phát triển các khu du lịch trọng điểm tại Thanh Thủy, Hạ Hòa, Tam Nông, Tân Sơn và tăng cường kết nối với các khu vực lân cận (Thủ tướng Chính phủ, 2023). Tuy nhiên, từ kết quả nghiên cứu của luận án, điều cần nhấn mạnh không chỉ là phát triển các khu trọng điểm, mà là làm rõ mỗi khu vực giữ chức năng gì trong mạng lưới du lịch nội tỉnh, liên kết với chủ thể nào,

tạo sản phẩm nào và kết nối với thị trường nào. Các cụm được đề xuất dưới đây là gợi ý tổ chức liên kết chức năng trên cơ sở kết hợp định hướng quy hoạch với kết quả nghiên cứu, không phải đề xuất phân vùng quy hoạch mới.

Tính phân mảnh của mạng lưới cho thấy mỗi cụm du lịch không thể chỉ dựa vào tài nguyên hoặc điểm đến hạt nhân. Mỗi cụm cần có nhóm chủ thể nòng cốt, chuỗi dịch vụ hỗ trợ và cơ chế phối hợp cụ thể. Trong từng cụm, cần xác định rõ các chủ thể tham gia vào từng khâu của chuỗi giá trị, từ tổ chức tour, lưu trú, ăn uống, vận chuyển, tham quan đến trải nghiệm cộng đồng, làng nghề, đào tạo và xúc tiến. Như vậy, cụm liên kết chức năng không phải sự gom nhóm điểm đến theo địa lý, mà là cấu trúc phối hợp giữa tài nguyên, sản phẩm, dịch vụ, thị trường và chủ thể vận hành.

Kết quả kiểm định cho thấy khu vực hoạt động của doanh nghiệp chưa tạo ra khác biệt rõ rệt trong kết quả liên kết. Phát hiện này gợi ý rằng vị trí địa lý tự thân chưa đủ tạo ra lợi thế nếu không đi kèm vai trò chức năng, chất lượng quan hệ và khả năng tham gia chuỗi dịch vụ. Vì vậy, chính sách không gian không nên ưu tiên cơ học cho địa bàn trung tâm hoặc khu vực có sẵn lợi thế, mà cần dựa trên khả năng kết nối của từng địa bàn trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

Trên cơ sở đó, Phú Thọ có thể định hướng một số cụm liên kết chức năng chủ yếu. Cụm văn hóa - lễ hội - di sản lấy Việt Trì, Đền Hùng, Hùng Lô, Bạch Hạc, Bảo tàng Hùng Vương và các không gian văn hóa liên quan làm hạt nhân, nhưng cần chuyển từ khai thác tập trung theo mùa lễ hội sang phát triển sản phẩm trải nghiệm quanh năm. Cụm nghỉ dưỡng - chăm sóc sức khỏe - sinh thái sông nước gắn với Thanh Thủy, Tam Nông và các không gian phụ cận cần được tổ chức theo hướng kết nối lưu trú, ẩm thực, trải nghiệm ven sông, dịch vụ giải trí và thị trường khách cuối tuần. Cụm sinh thái - cộng đồng - nông nghiệp trải nghiệm gắn với Tân Sơn, Xuân Sơn, Long Cốc và các khu vực có cảnh quan đặc thù cần chú trọng kết nối hộ kinh doanh, hợp tác xã, doanh nghiệp lữ hành, cơ sở lưu trú và cơ sở đào tạo. Các làng nghề, sản phẩm địa phương và sản phẩm OCOP cần được tích hợp như lớp liên kết hỗ trợ nhằm gia tăng chi tiêu, kéo dài trải nghiệm và mở rộng lợi ích du lịch tới cộng đồng.

Để các cụm liên kết chức năng vận hành thực chất, mỗi cụm cần có cơ chế điều phối riêng nhưng vẫn nằm trong thiết chế điều phối chung của tỉnh. Cơ chế này cần xác định sản phẩm chủ đạo, sản phẩm bổ trợ, tuyến kết nối, thị trường mục tiêu, chủ thể nòng cốt và phương thức chia sẻ lợi ích. Như vậy, 4.3.2 chỉ tập trung vào tổ chức không gian liên kết; các vấn đề về thiết kế sản phẩm cụ thể và xúc tiến thị trường sẽ được triển khai ở mục tiếp theo.

Tỉnh cũng cần xây dựng bản đồ liên kết không gian du lịch nội tỉnh trên cơ sở kết hợp dữ liệu tài nguyên, hạ tầng, sản phẩm và quan hệ mạng lưới. Bản đồ này không chỉ thể hiện vị trí điểm đến, mà cần chỉ ra các quan hệ liên kết đang có, các chủ thể giữ vai trò trung tâm, các nhóm còn ngoại vi, các khâu còn thiếu tác nhân tham gia và các tuyến có khả năng hình thành sản phẩm liên kết. Đây là công cụ cần thiết để chuyển kết quả phân tích mạng lưới thành căn cứ điều phối không gian, đầu tư hạ tầng, xúc tiến thị trường và hỗ trợ doanh nghiệp.

Phát triển không gian du lịch theo cụm liên kết chức năng là giải pháp trực tiếp cho tình trạng tài nguyên phân tán, liên kết không gian lỏng và mạng lưới còn phân mảnh. Cách tiếp cận này giúp chuyển phát triển du lịch từ trạng thái phân tán theo điểm đến sang tổ chức theo chuỗi giá trị và mạng lưới chủ thể, qua đó tạo nền tảng cho các chính sách phát triển sản phẩm, xúc tiến và đầu tư hạ tầng ở các mục sau.

4.3.3. Hoàn thiện khung chính sách cho liên kết phát triển sản phẩm và xúc tiến du lịch

Ở bình diện sản phẩm và xúc tiến, hạn chế chính trong liên kết không phải là thiếu nỗ lực đổi mới, mà là sản phẩm còn vận hành rời rạc, chưa được đặt trong chuỗi liên kết đủ ổn định giữa lõi hành, điểm đến, dịch vụ và thị trường. Các sản phẩm như du lịch học đường “Hướng về cội nguồn”, “Hát Xoan làng cổ”, du lịch đêm Đền Hùng, du lịch khoáng nóng Thanh Thủy gắn với Hát Xoan Đình Đào Xá - làng nghề Tương Bợ, du lịch sinh thái cộng đồng tại Xuân Sơn cho thấy Phú Thọ đã có nỗ lực hình thành sản phẩm đặc thù. Tuy nhiên, nhiều sản phẩm vẫn chủ yếu vận hành theo từng điểm đến, từng sự kiện hoặc từng tuyến cụ thể; sự kết nối giữa các khâu trong chuỗi dịch vụ và kênh xúc tiến chưa đủ ổn định để tạo thành chuỗi sản phẩm nội tỉnh có sức cạnh tranh cao.

Chính sách phát triển sản phẩm vì vậy không nên dừng ở việc gia tăng số lượng sản phẩm du lịch, mà cần chuyển trọng tâm sang hỗ trợ chuỗi sản phẩm. Mỗi sản phẩm liên kết cần xác định rõ tài nguyên hạt nhân, dịch vụ hỗ trợ, chủ thể tham gia, tuyến kết nối, thị trường mục tiêu và cơ chế phân chia lợi ích. Cách tiếp cận này phù hợp với kết quả phân tích mạng lưới: khi nhiều doanh nghiệp còn ở vị trí ngoại vi và quan hệ hợp tác còn lỏng, sản phẩm du lịch khó có thể vận hành bền vững nếu thiếu cơ chế gắn kết các chủ thể trong chuỗi giá trị.

Kết quả PLS-SEM cho thấy yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có tác động tích cực và mạnh hơn yếu tố bên trong đến kết quả liên kết. Điều này gợi ý rằng chính sách, tài nguyên, hạ tầng, điều kiện hỗ trợ và nhu cầu thị trường cần được thiết kế thành môi trường thúc đẩy liên kết, chứ không chỉ là bối cảnh chung. Chính sách phát triển sản phẩm vì vậy cần đóng vai trò kiến tạo: lựa chọn một số sản phẩm liên kết ưu tiên theo các cụm chức năng đã xác định, hỗ trợ cơ chế phối hợp giữa các chủ thể và đánh giá khả năng vận hành thực tế của từng sản phẩm.

Kết quả kiểm định vai trò của loại hình doanh nghiệp cũng cho thấy cần nhìn nhận khác nhau về chức năng của từng nhóm doanh nghiệp trong quá trình liên kết. Doanh nghiệp lõi hành cần được phát huy như tác nhân kết nối dòng khách, thiết kế hành trình và điều phối các khâu dịch vụ. Đối với cơ sở lưu trú và ăn uống, chính sách cần ưu tiên đưa các đơn vị này vào những chuỗi sản phẩm có khả năng khai thác thường xuyên, thiết lập cơ chế giới thiệu khách chéo, chia sẻ thông tin đặt dịch vụ và kết nối với nhiều doanh nghiệp lõi hành, điểm đến và đơn vị vận chuyển khác nhau. Hướng hỗ trợ này nhằm mở rộng phạm vi quan hệ, gia tăng số quan hệ không trùng lặp và giảm mức độ phụ thuộc vào một số đối tác quen thuộc. Đối với doanh nghiệp vận chuyển, trọng tâm là mở rộng quy mô mạng quan hệ và tăng sự tham gia vào các tuyến, cụm sản phẩm, bởi các quan hệ hiện có tương đối ít chồng lặp nhưng số lượng còn hạn chế. Chính sách hỗ trợ sản phẩm vì vậy nên ưu tiên các mô hình có khả năng kết nối nhiều nhóm chủ thể, tạo dòng khách ổn định và gia tăng lợi ích cho doanh nghiệp địa phương, không chỉ ưu tiên sản phẩm có tính trình diễn hoặc phục vụ sự kiện ngắn hạn.

Đối với xúc tiến du lịch, vấn đề không chỉ là quảng bá hình ảnh điểm đến, mà là khả năng chuyển hoạt động xúc tiến thành lợi ích cụ thể cho doanh nghiệp trong mạng lưới. Hoạt động xúc tiến cần gắn trực tiếp với các cụm sản phẩm đã được thiết kế, có sự tham gia của doanh nghiệp lữ hành, cơ sở lưu trú, điểm đến, làng nghề, sản phẩm OCOP và cộng đồng địa phương. Nói cách khác, xúc tiến không chỉ giới thiệu “du lịch Phú Thọ” như một hình ảnh chung, mà cần giới thiệu các gói trải nghiệm cụ thể, có khả năng đặt mua, khai thác và phân phối qua doanh nghiệp.

Chính sách xúc tiến cũng cần được tổ chức theo hướng dữ liệu hóa và đồng thương hiệu. Tỉnh cần xây dựng hệ thống thông tin chung về sản phẩm liên kết, lịch sự kiện, điểm đến, dịch vụ, doanh nghiệp tham gia, sản phẩm OCOP, làng nghề và các tuyến trải nghiệm. Trên nền tảng đó, các chủ thể có thể cùng sử dụng dữ liệu, hình ảnh, câu chuyện điểm đến và thông tin thị trường để triển khai truyền thông thống nhất hơn. Đồng thời, cần khuyến khích mô hình đồng thương hiệu giữa điểm đến - doanh nghiệp - sản phẩm địa phương, nhằm tăng khả năng nhận diện của các sản phẩm liên kết và giúp doanh nghiệp nhỏ, hộ kinh doanh, làng nghề tham gia sâu hơn vào hoạt động xúc tiến.

Cùng với hỗ trợ sản phẩm và xúc tiến thị trường, cần thiết lập cơ chế thử nghiệm, đánh giá và điều chỉnh sản phẩm liên kết. Một số sản phẩm có thể được lựa chọn thí điểm trong từng cụm chức năng, sau đó đánh giá theo các tiêu chí như số lượng chủ thể tham gia, tần suất phối hợp, khả năng thu hút khách, mức độ luân chuyển khách giữa các điểm, doanh thu tạo ra cho doanh nghiệp, mức độ tham gia của cộng đồng và khả năng duy trì sau thời gian thí điểm. Kết quả đánh giá cần được sử dụng để điều chỉnh chính sách hỗ trợ, tránh tình trạng sản phẩm được xây dựng theo phong trào nhưng không có cơ chế vận hành lâu dài.

Từ những căn cứ trên, hoàn thiện khung chính sách cho liên kết phát triển sản phẩm và xúc tiến du lịch cần được hiểu là kiến tạo chuỗi giá trị, không phải Nhà nước trực tiếp làm thay doanh nghiệp. Vai trò của chính sách là tạo cơ chế để doanh nghiệp, điểm đến, cộng đồng, làng nghề, cơ sở đào tạo, hiệp hội và tổ chức xúc tiến cùng tham gia thiết kế, vận hành và quảng bá sản phẩm liên kết. Khi sản phẩm và xúc tiến được tổ chức trên nền tảng mạng lưới, liên kết du lịch nội tỉnh mới có khả năng

chuyển hóa thành kết quả cụ thể cho doanh nghiệp và góp phần nâng cao sức cạnh tranh của du lịch Phú Thọ.

4.3.4. Đầu tư hạ tầng và thúc đẩy liên kết công - tư theo hướng bền vững

Hạ tầng cần được nhìn như điều kiện kết nối mạng lưới, không chỉ là hệ thống công trình phục vụ từng điểm đến. Kết quả PLS-SEM cho thấy nhóm yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có tác động tích cực và mạnh hơn yếu tố bên trong đến kết quả liên kết; trong đó hạ tầng và các điều kiện hỗ trợ là một cấu phần quan trọng. Điều này hàm ý rằng doanh nghiệp du lịch Phú Thọ khó nâng cao kết quả liên kết nếu thiếu hạ tầng kết nối, dịch vụ hỗ trợ, thông tin thị trường và môi trường đầu tư thuận lợi.

Kết quả SNA cho thấy nhiều doanh nghiệp và hộ kinh doanh còn ở vị trí ngoại vi, năng lực tự đầu tư và tự kết nối hạ tầng hạn chế. Do đó, đầu tư hạ tầng cần chuyển từ cách tiếp cận phục vụ từng điểm đến riêng lẻ sang cách tiếp cận theo chuỗi liên kết. Hạ tầng nên được ưu tiên ở những tuyến, cụm và điểm nghẽn có khả năng kết nối nhiều chủ thể, nhiều dịch vụ và nhiều dòng khách, như giao thông kết nối giữa các cụm sản phẩm, bãi đỗ xe, biển chỉ dẫn, điểm dừng chân, hạ tầng số, hệ thống thông tin du lịch, tiện ích tại điểm đến và hạ tầng hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ, hộ kinh doanh, làng nghề, hợp tác xã tham gia chuỗi dịch vụ.

Phú Thọ đã có những nền tảng quan trọng về giao thông và thu hút đầu tư. Tỉnh đã kêu gọi được nhiều dự án lớn trong lĩnh vực hạ tầng du lịch, đồng thời hệ thống giao thông liên vùng và nội tỉnh từng bước được cải thiện, nhất là các tuyến kết nối Hà Nội, Lào Cai, Yên Bái, Hòa Bình và khu vực Thanh Thủy (Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch tỉnh Phú Thọ, 2024). Tuy nhiên, yêu cầu đặt ra không chỉ là tiếp tục đầu tư, mà là đầu tư có trọng tâm theo logic liên kết. Mỗi dự án hạ tầng cần được xem xét theo khả năng kết nối các cụm du lịch, hỗ trợ nhóm doanh nghiệp, tạo điều kiện cho sản phẩm liên kết và tăng khả năng tham gia mạng lưới của các chủ thể ngoại vi.

Từ góc độ nguồn lực, doanh nghiệp du lịch địa phương còn hạn chế về quy mô, vốn và năng lực đầu tư dài hạn. Liên kết công - tư vì vậy có thể được xem xét như một cơ chế quan trọng để huy động nguồn lực cho hạ tầng du lịch nội tỉnh. Theo Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công tư, PPP là hình thức hợp tác có thời hạn giữa Nhà nước và nhà đầu tư tư nhân thông qua hợp đồng dự án PPP (Quốc hội nước

Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, 2020). Trong bối cảnh Phú Thọ, PPP không chỉ nhằm bổ sung vốn đầu tư, mà còn có thể được sử dụng như công cụ phân bổ trách nhiệm, chia sẻ rủi ro và gắn lợi ích của khu vực công với khu vực tư trong phát triển du lịch.

Chính sách PPP trong du lịch cần ưu tiên các dự án có khả năng tạo hiệu ứng liên kết rộng, thay vì chỉ phục vụ lợi ích của một điểm đến hoặc một nhà đầu tư riêng lẻ. Các lĩnh vực có thể ưu tiên gồm hạ tầng tiếp cận điểm đến, hạ tầng dịch vụ tại các cụm du lịch, trung tâm thông tin và hỗ trợ du khách, bãi đỗ xe, không gian trải nghiệm cộng đồng, hạ tầng số phục vụ quảng bá - đặt dịch vụ - quản lý dữ liệu, và các tiện ích hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ tham gia chuỗi cung ứng. Những dự án này cần được đánh giá không chỉ theo quy mô vốn, mà theo khả năng kết nối chủ thể, kéo dài thời gian lưu trú, tăng chi tiêu của du khách và mở rộng lợi ích cho doanh nghiệp địa phương.

Đầu tư hạ tầng và PPP cũng cần gắn với tiêu chí phát triển bền vững. Hạ tầng du lịch phải phù hợp với sức chứa điểm đến, bảo vệ tài nguyên văn hóa - tự nhiên, hạn chế tác động môi trường và thích ứng với biến đổi khí hậu. Các dự án PPP cần có tiêu chí rõ về trách nhiệm xã hội, sử dụng lao động địa phương, hỗ trợ cộng đồng, bảo tồn bản sắc và chia sẻ lợi ích với các chủ thể tham gia mạng lưới. Đây là điều kiện để đầu tư hạ tầng không chỉ tạo thuận lợi cho tăng trưởng du lịch, mà còn củng cố nền tảng lâu dài cho liên kết du lịch nội tỉnh.

Để bảo đảm hiệu quả, chính sách đầu tư hạ tầng và PPP cần được đặt trong mối quan hệ với thiết chế điều phối liên kết du lịch nội tỉnh. Thiết chế điều phối có thể hỗ trợ xác định thứ tự ưu tiên đầu tư, lựa chọn dự án có khả năng tạo liên kết cao, giám sát lợi ích của các nhóm chủ thể và đánh giá tác động của hạ tầng đối với mạng lưới doanh nghiệp. Cách làm này giúp tránh tình trạng đầu tư chồng chéo, phân tán hoặc nghiêng về lợi ích cục bộ của từng địa bàn.

Đầu tư hạ tầng và thúc đẩy PPP theo logic liên kết vì thế không nhằm gia tăng số lượng công trình, mà nhằm tái cấu trúc điều kiện kết nối không gian, kết nối chủ thể và kết nối chuỗi giá trị. Khi hạ tầng được đầu tư có trọng tâm và PPP được thiết kế theo tiêu chí bền vững, doanh nghiệp du lịch Phú Thọ sẽ có điều kiện tốt hơn để

tham gia mạng lưới, phối hợp dịch vụ và nâng cao kết quả liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh.

4.4. Một số hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp du lịch

Các hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp du lịch được rút ra từ hai nhóm kết quả chính. Phân tích mạng lưới xã hội cho thấy nhiều doanh nghiệp du lịch Phú Thọ còn ở vị trí ngoại vi, quan hệ hợp tác lỏng lẻo và khả năng tự điều phối trong mạng lưới còn hạn chế. Trong khi đó, kết quả PLS-SEM khẳng định yếu tố bên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả liên kết, dù mức tác động thấp hơn yếu tố bên ngoài. Điều này cho thấy chính sách, hạ tầng, tài nguyên và thị trường có vai trò tạo điều kiện, nhưng doanh nghiệp vẫn phải có năng lực quản trị, nguồn lực và chiến lược liên kết phù hợp mới có thể chuyển hóa các điều kiện đó thành kết quả cụ thể.

Doanh nghiệp không nên chỉ được xem là đối tượng thụ hưởng chính sách liên kết, mà cần được nhìn nhận như tác nhân trực tiếp cấu thành và vận hành mạng lưới du lịch nội tỉnh. Các hàm ý quản trị tập trung vào năm vấn đề có vai trò khác nhau: nhận thức quản trị xác lập cách doanh nghiệp nhìn nhận liên kết; năng lực nội tại quyết định khả năng tham gia và duy trì liên kết; chiến lược quan hệ giúp doanh nghiệp lựa chọn cấu trúc hợp tác phù hợp; vị thế mạng lưới phản ánh khả năng tiếp cận nguồn lực và mức độ tự chủ; còn năng lực thích ứng giúp doanh nghiệp điều chỉnh trước thay đổi chính sách và thị trường.

4.4.1. Hàm ý về nhận thức quản trị

Vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp không chỉ là số lượng quan hệ liên kết còn hạn chế, mà còn ở việc liên kết chưa được nhìn nhận đầy đủ như một nội dung của quản trị doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy mạng lưới du lịch Phú Thọ còn phân mảnh, nhiều doanh nghiệp có ít quan hệ hợp tác ổn định và một bộ phận đáng kể nằm ở khu vực ngoại vi của mạng lưới. Nếu liên kết chỉ được thực hiện theo mùa vụ, sự kiện hoặc theo từng chương trình do cơ quan quản lý phát động, khả năng duy trì quan hệ và tạo ra lợi ích lâu dài sẽ còn hạn chế.

Doanh nghiệp vì vậy cần từng bước chuyển từ tư duy kinh doanh tương đối độc lập sang tư duy quản trị trong mạng lưới. Theo đó, doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến nguồn lực và lợi ích của riêng mình mà cần nhận thức rõ vị trí, vai trò và

mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các chủ thể trong quá trình tạo ra sản phẩm và phục vụ khách du lịch. Lợi ích từ liên kết không chỉ thể hiện ở giao dịch trực tiếp mà còn ở khả năng tiếp cận nguồn khách, thông tin thị trường, tri thức, nguồn lực, đối tác và cơ hội tham gia vào các sản phẩm chung của điểm đến.

Kết quả PLS-SEM cho thấy năng lực quản lý là một cấu phần quan trọng của yếu tố bên trong doanh nghiệp có ảnh hưởng đến kết quả liên kết. Điều này cho thấy nhận thức về liên kết cần được chuyển thành năng lực quản trị cụ thể, từ lựa chọn đối tác, duy trì quan hệ, chia sẻ thông tin, phối hợp dịch vụ đến thực hiện các cam kết hợp tác. Đồng thời, doanh nghiệp cần chủ động hơn trong quan hệ với cơ quan quản lý, hiệp hội, cơ sở đào tạo, đơn vị quản lý điểm đến và các tổ chức hỗ trợ, thay vì chỉ tham gia khi có yêu cầu hoặc chương trình được tổ chức từ bên ngoài.

Trong điều kiện hoạt động du lịch chịu tác động của nhiều cấp, nhiều ngành và nhiều nhóm chủ thể, doanh nghiệp cũng cần nâng cao khả năng tham gia vào các cơ chế phối hợp chung. Việc chủ động phản ánh nhu cầu, tham gia xây dựng sản phẩm, chương trình xúc tiến, đào tạo nhân lực hoặc các hoạt động hợp tác công – tư có thể giúp doanh nghiệp vừa tiếp cận tốt hơn các nguồn lực hỗ trợ, vừa tăng mức độ tham gia vào quá trình phát triển du lịch của địa phương. Đây cũng là cơ sở để giảm trạng thái thụ động và tăng khả năng thích ứng trước những thay đổi của môi trường kinh doanh.

Từ góc độ thực tiễn, doanh nghiệp cần từng bước đưa liên kết vào kế hoạch kinh doanh thường xuyên thay vì xem đây là hoạt động phụ trợ. Mỗi doanh nghiệp cần xác định rõ mình tham gia khâu nào trong chuỗi giá trị du lịch, đang phụ thuộc vào những nhóm đối tác nào, có khả năng đóng góp nguồn lực gì cho sản phẩm chung và cần phát triển thêm quan hệ với chủ thể nào. Việc nhận thức rõ vị trí của mình trong mạng lưới là bước đầu để doanh nghiệp mở rộng quan hệ hợp tác, giảm tính biệt lập và nâng cao khả năng chủ động trong phát triển kinh doanh.

4.4.2. Hàm ý về năng lực quản trị nội tại và khả năng duy trì liên kết

Tác động tích cực của yếu tố bên trong doanh nghiệp đến kết quả liên kết cho thấy doanh nghiệp không thể chỉ trông chờ vào chính sách, hạ tầng hay hoạt động

điều phối từ bên ngoài. Năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp là điều kiện để doanh nghiệp nhận diện, tham gia và duy trì các quan hệ hợp tác có giá trị.

Trong một mạng lưới còn phân mảnh, năng lực quản trị nội tại trở thành điều kiện để doanh nghiệp thoát khỏi trạng thái liên kết bị động. Doanh nghiệp có năng lực quản trị tốt hơn sẽ có khả năng lựa chọn đối tác, xác định lợi ích hợp tác, phân công trách nhiệm, duy trì cam kết và xử lý xung đột trong quá trình phối hợp dịch vụ. Ngược lại, nếu thiếu năng lực này, liên kết dễ dừng ở trao đổi ngắn hạn, phụ thuộc cá nhân hoặc phát sinh theo mùa vụ, sự kiện.

Doanh nghiệp cần chuẩn hóa quản trị liên kết như một phần của quản trị kinh doanh. Mỗi doanh nghiệp cần xác định rõ mục tiêu liên kết, nhóm đối tác ưu tiên, nguồn lực có thể đóng góp, lợi ích kỳ vọng và cơ chế duy trì quan hệ. Việc liên kết không nên chỉ dựa vào quen biết cá nhân hoặc thỏa thuận miệng, mà cần từng bước được cụ thể hóa bằng kế hoạch phối hợp, đầu mối phụ trách, quy trình trao đổi thông tin, nguyên tắc chia sẻ lợi ích và cơ chế đánh giá sau mỗi hoạt động hợp tác.

Nguồn lực doanh nghiệp cũng cần được hiểu theo nghĩa rộng. Nâng cao năng lực liên kết không đồng nghĩa với mở rộng quy mô bằng mọi cách, mà là nâng cao giá trị đóng góp của doanh nghiệp trong mạng lưới. Doanh nghiệp cần đầu tư vào chất lượng sản phẩm, tính khác biệt của dịch vụ, năng lực nhân sự, khả năng ứng dụng công nghệ, năng lực truyền thông và khả năng tham gia vào sản phẩm chung. Một doanh nghiệp nhỏ vẫn có thể nâng cao kết quả liên kết nếu sở hữu dịch vụ đặc thù, có độ tin cậy cao và có khả năng bổ sung giá trị cho chuỗi trải nghiệm du lịch nội tỉnh.

Kết quả kiểm định cho thấy doanh nghiệp hoạt động lâu năm có điều kiện thuận lợi hơn trong việc chuyển hóa năng lực nội tại thành kết quả liên kết. Vì vậy, doanh nghiệp mới hoặc ít kinh nghiệm cần coi học hỏi trong mạng lưới là một nội dung quản trị quan trọng. Việc tham gia nhóm liên kết, diễn đàn doanh nghiệp, chương trình đào tạo, hoạt động kết nối với hiệp hội, cơ sở đào tạo và các doanh nghiệp có kinh nghiệm sẽ giúp doanh nghiệp tích lũy quan hệ, tri thức thị trường và kỹ năng phối hợp. Ngược lại, doanh nghiệp hoạt động lâu năm cần được nhìn nhận như nguồn lực chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ các chủ thể mới tham gia mạng lưới.

4.4.3. Hàm ý về chiến lược liên kết và thiết kế cấu trúc quan hệ hợp tác

Trong một mạng lưới còn phân mảnh, doanh nghiệp không cần nhiều quan hệ hơn bằng mọi giá, mà cần một cấu trúc quan hệ phù hợp hơn. Việc tham gia liên kết ngẫu nhiên hoặc chỉ dựa trên quan hệ sẵn có có thể giúp doanh nghiệp xử lý một số nhu cầu trước mắt, nhưng khó tạo ra lợi ích dài hạn nếu quan hệ đó không gắn với vị trí, nguồn lực và vai trò của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị du lịch nội tỉnh.

Trước hết, doanh nghiệp cần chuyển từ tư duy “có đối tác” sang tư duy “cấu trúc đối tác”. Số lượng quan hệ không phải là tiêu chí quan trọng nhất; điều quan trọng là mỗi quan hệ giữ vai trò gì trong hoạt động kinh doanh. Tham gia quá ít quan hệ có thể làm doanh nghiệp phụ thuộc vào một số đối tác trung tâm; mở rộng quan hệ thiếu chọn lọc lại làm tăng chi phí phối hợp, rủi ro xung đột và suy giảm hiệu quả liên kết. Vì vậy, doanh nghiệp cần phân biệt nhóm đối tác cốt lõi, nhóm đối tác hỗ trợ và nhóm đối tác linh hoạt theo từng sản phẩm, mùa vụ và phân khúc thị trường. Việc thiết kế cấu trúc đối tác cần được phân hóa theo loại hình doanh nghiệp. Đối với cơ sở lưu trú, cần giảm sự phụ thuộc vào một nguồn khách hoặc một doanh nghiệp lữ hành bằng cách đồng thời phát triển quan hệ với các đơn vị lữ hành khác nhau, điểm đến, doanh nghiệp tổ chức sự kiện, đơn vị vận chuyển và các kênh phân phối. Đối với cơ sở ăn uống, cần mở rộng liên kết với cơ sở lưu trú, doanh nghiệp lữ hành, điểm đến, làng nghề và đơn vị tổ chức sự kiện để tham gia trực tiếp vào các gói sản phẩm và hành trình du lịch. Mục tiêu của hai nhóm này không chỉ là tăng số đối tác, mà là đa dạng hóa các nguồn quan hệ, giảm sự chồng lấp và tạo nhiều kênh tiếp cận khách hơn.

Đối tác cốt lõi là những chủ thể có khả năng tạo dòng khách, hoàn thiện chuỗi dịch vụ và nâng cao chất lượng trải nghiệm. Đối tác hỗ trợ là những chủ thể không trực tiếp tạo doanh thu trước mắt nhưng có vai trò nâng cao năng lực liên kết, như hiệp hội du lịch, cơ sở đào tạo, trung tâm xúc tiến, đơn vị quản lý điểm đến và tổ chức hỗ trợ địa phương. Đối tác linh hoạt là những quan hệ có thể mở rộng theo sản phẩm mới, sự kiện, mùa du lịch hoặc thị trường mục tiêu. Cách phân tầng này giúp doanh nghiệp tránh hai khuynh hướng cực đoan: phụ thuộc vào quá ít quan hệ hoặc mở rộng quan hệ dàn trải vượt quá năng lực quản trị.

Cùng với phân tầng đối tác, doanh nghiệp cần từng bước chuẩn hóa quan hệ hợp tác. Các quan hệ liên kết không nên chỉ dựa vào thỏa thuận miệng hoặc quan hệ cá nhân, mà cần được cụ thể hóa bằng kế hoạch phối hợp, đầu mỗi phụ trách, nguyên tắc chia sẻ thông tin, cam kết chất lượng dịch vụ và cơ chế xử lý vấn đề phát sinh. Với các sản phẩm liên kết có khả năng khai thác thường xuyên, doanh nghiệp nên xây dựng quy trình phối hợp rõ ràng giữa các khâu lễ hành, lưu trú, vận chuyển, ăn uống, tham quan, trải nghiệm và chăm sóc khách hàng.

Thiết kế chiến lược liên kết phải phù hợp với nguồn lực hiện có của doanh nghiệp. Với doanh nghiệp nhỏ và hộ kinh doanh, chiến lược phù hợp không phải là tham gia quá nhiều mạng lưới cùng lúc, mà là lựa chọn một số quan hệ có giá trị, duy trì độ tin cậy cao và từng bước nâng cấp vai trò trong chuỗi sản phẩm. Khi cấu trúc quan hệ được thiết kế phù hợp, doanh nghiệp có thể giảm phụ thuộc vào một số tác nhân trung tâm, nâng cao khả năng tiếp cận nguồn lực và tạo ra kết quả liên kết ổn định hơn.

4.4.4. Hàm ý về vị thế doanh nghiệp trong mạng lưới và năng lực tự chủ

Vị thế của doanh nghiệp trong mạng lưới liên kết cần được xem là một vấn đề quản trị, không chỉ là kết quả mô tả từ phân tích SNA. Kết quả nghiên cứu cho thấy vị trí mạng lưới của các nhóm doanh nghiệp không đồng đều. Doanh nghiệp lễ hành có điều kiện kết nối tương đối thuận lợi hơn, trong khi nhiều cơ sở lưu trú và ăn uống vẫn có phạm vi quan hệ hẹp, Effective size thấp và mức Constraint cao. Điều này làm hạn chế khả năng tiếp cận đa dạng nguồn khách, thông tin, đối tác và cơ hội tham gia vào các chuỗi sản phẩm của hai nhóm cung ứng dịch vụ này. Vì vậy, nâng cao kết quả liên kết đòi hỏi doanh nghiệp phải chủ động cải thiện vị trí của mình trong mạng, mở rộng quan hệ với các tác nhân có vai trò kết nối và tham gia sâu hơn vào các cụm hợp tác có khả năng tạo giá trị

Vị thế mạng lưới không phải là trạng thái cố định. Doanh nghiệp có thể cải thiện vị thế thông qua duy trì quan hệ ổn định, nâng cao độ tin cậy và tăng giá trị đóng góp trong chuỗi sản phẩm. Trong bối cảnh mạng lưới còn phân mảnh, mục tiêu của doanh nghiệp không nhất thiết là trở thành trung tâm của toàn bộ mạng lưới, mà là từng bước thoát khỏi trạng thái ngoại vi: có quan hệ thường xuyên hơn, có vai trò rõ

hơn trong sản phẩm liên kết và có khả năng lựa chọn đối tác thay vì phụ thuộc hoàn toàn vào một vài chủ thể dẫn dắt.

Để nâng cao vị thế, doanh nghiệp cần xác định rõ giá trị có thể đóng góp cho hệ thống liên kết. Doanh nghiệp lõi hành có thể phát huy năng lực thiết kế tour, điều phối dòng khách và kết nối các khâu dịch vụ. Cơ sở lưu trú cần nâng vị thế thông qua phát triển gói dịch vụ gắn với điểm đến, ẩm thực và trải nghiệm địa phương, đồng thời chủ động kết nối với nhiều đơn vị lõi hành và kênh phân phối. Cơ sở ăn uống cần chuyển từ vai trò cung ứng đơn lẻ sang tham gia trực tiếp vào chương trình tour, chuỗi trải nghiệm ẩm thực và hoạt động xúc tiến chung. Khi có giá trị đóng góp rõ ràng và quan hệ được đa dạng hóa, các cơ sở này có thể từng bước giảm phụ thuộc vào một số đối tác trung tâm và cải thiện vị trí trong mạng lưới.

Kết quả nghiên cứu cho thấy quy mô doanh nghiệp không tạo ra khác biệt rõ rệt trong kết quả liên kết. Điều này hàm ý rằng năng lực tự chủ không nhất thiết bắt đầu từ quy mô lớn, mà từ khả năng tạo giá trị, duy trì uy tín và kết nối hiệu quả. Doanh nghiệp nhỏ và hộ kinh doanh vẫn có thể nâng cao vị thế nếu có sản phẩm riêng, chất lượng ổn định, thông tin minh bạch, khả năng phối hợp tốt và tham gia thường xuyên vào các hoạt động chung của mạng lưới.

Một hướng quan trọng để tăng năng lực tự chủ là đa dạng hóa quan hệ hợp tác. Doanh nghiệp không nên phụ thuộc quá mức vào một nguồn khách, một doanh nghiệp lõi hành, một chương trình xúc tiến hoặc một kênh hỗ trợ của Nhà nước. Việc đa dạng hóa không nhằm mở rộng quan hệ một cách dàn trải, mà nhằm giảm rủi ro phụ thuộc và tăng khả năng lựa chọn trong hợp tác. Về dài hạn, vị thế mạng lưới phản ánh uy tín và độ tin cậy tích lũy của doanh nghiệp; do đó, nâng cao vị thế phải dựa trên hành vi quản trị nhất quán: thực hiện đúng cam kết, minh bạch thông tin, bảo đảm chất lượng dịch vụ, chia sẻ lợi ích hợp lý và có trách nhiệm với đối tác.

4.4.5. Hàm ý về khả năng thích ứng bối cảnh

4.4.5.1. Thích ứng bối cảnh chính sách

Trong bối cảnh du lịch nội tỉnh chịu tác động đồng thời của chính sách, hạ tầng, tài nguyên và nhu cầu thị trường, doanh nghiệp không thể vận hành liên kết một cách tách biệt khỏi môi trường bên ngoài. Hàm ý quản trị quan trọng là doanh nghiệp

cần phát triển năng lực đọc hiểu và thích ứng bối cảnh, coi đây là điều kiện để liên kết tạo ra giá trị thực chất.

Thích ứng bối cảnh không chỉ là phản ứng trước thay đổi chính sách, mà là khả năng chủ động điều chỉnh chiến lược liên kết khi điều kiện thị trường và không gian phát triển thay đổi. Doanh nghiệp có năng lực thích ứng cao thường không ràng buộc cứng nhắc vào một mô hình hợp tác duy nhất, mà có khả năng linh hoạt tái cấu trúc liên kết theo chu kỳ sản phẩm, mùa vụ và xu hướng tiêu dùng.

Một hàm ý quản trị quan trọng là doanh nghiệp cần coi chính sách và môi trường thể chế như nguồn lực gián tiếp của liên kết, chứ không chỉ là yếu tố bên ngoài mang tính ràng buộc. Khi doanh nghiệp có khả năng tiếp cận, diễn giải và tận dụng các định hướng chính sách, liên kết sẽ trở thành công cụ để chuyển hóa cơ hội thể chế thành lợi thế cạnh tranh cụ thể.

4.4.5.2. Thích ứng bối cảnh thị trường

Thị trường du lịch luôn có sự thay đổi đặc biệt là sự thay đổi trong hành vi và kỳ vọng của du khách, đặt ra yêu cầu doanh nghiệp phải liên tục cập nhật cách thức hợp tác. Hàm ý quản trị là doanh nghiệp cần duy trì tính mở trong liên kết, sẵn sàng điều chỉnh vai trò, phân công và cách thức phối hợp để đáp ứng nhu cầu thị trường, thay vì duy trì các mô hình hợp tác mang tính hành chính hoặc hình thức.

Đối với doanh nghiệp du lịch, liên kết không chỉ là một lựa chọn chiến thuật mà là một năng lực quản trị mang tính hệ thống. Khi năng lực quản trị nội tại, chiến lược liên kết, vị thế mạng lưới và khả năng thích ứng bối cảnh được đặt trong một logic thống nhất, doanh nghiệp không chỉ nâng cao hiệu quả hợp tác, mà còn góp phần định hình cấu trúc vận hành bền vững của mạng lưới du lịch nội tỉnh.

4.4.5.3. Thích ứng bối cảnh sáp nhập địa giới hành chính ba tỉnh Phú Thọ - Hòa Bình - Vĩnh Phúc

Sáp nhập địa giới ba tỉnh Phú Thọ - Hòa Bình - Vĩnh Phúc làm thị trường và tuyến điểm mở rộng, đồng thời mạng lưới đối tác trở nên lớn hơn và phức tạp hơn. Khi số khâu dịch vụ và số đối tác tăng, chi phí phối hợp và rủi ro lệch chuẩn trong trải nghiệm cũng tăng. Vì vậy, doanh nghiệp chỉ khai thác được lợi ích sau sáp nhập

khi chuyển từ cách làm đơn lẻ theo địa bàn sang quản trị theo tuyến liên kết và theo chuỗi giá trị.

Trước hết, doanh nghiệp cần tái cấu trúc sản phẩm theo tính bổ trợ của ba tiểu vùng: Phú Thọ phù hợp nhóm văn hóa - lễ hội - di sản; Hòa Bình nổi trội sinh thái - cộng đồng; Vĩnh Phúc có lợi thế nghỉ dưỡng cuối tuần - giải trí. Trên nền đó, doanh nghiệp thiết kế gói liên tuyến - liên dịch vụ (theo chủ đề hoặc phân khúc), xác định rõ điểm thu hút khách và các điểm vệ tinh gia tăng trải nghiệm để kéo dài lưu trú và tăng giá trị đơn hàng. Cách tiếp cận này giúp liên kết chuyển từ giới thiệu khách sang đồng tạo sản phẩm.

Tiếp theo, sản phẩm liên tuyến chỉ vận hành ổn định khi doanh nghiệp chuẩn hóa quản trị hợp tác. Cần tối thiểu ba nội dung: thỏa thuận/hợp đồng hóa các chuẩn chất lượng, quy trình phối hợp, thanh toán và xử lý sự cố; cơ chế đánh giá đối tác định kỳ; kịch bản rủi ro cho tuyến liên tỉnh (quá tải, thời tiết, gián đoạn vận chuyển, chênh lệch chất lượng). Chuẩn hóa giúp giảm chi phí giao dịch và tăng độ tin cậy giữa các bên.

Đồng thời, sau sáp nhập cạnh tranh dịch chuyển mạnh sang năng lực tiếp cận khách. Doanh nghiệp cần đa kênh theo phân khúc, quản trị dữ liệu khách ở mức tối thiểu (phân nhóm, theo dõi phản hồi), và đồng bộ thông tin với đối tác để giảm độ trễ phối hợp và tăng tính nhất quán trải nghiệm.

Cuối cùng, doanh nghiệp nên lựa chọn cách tham gia mạng lưới theo vị thế: doanh nghiệp lớn - đầu mối có thể dẫn dắt thiết kế sản phẩm và tiêu chuẩn nhưng tránh tạo phụ thuộc cục đoạn; doanh nghiệp nhỏ hoặc ở ngoại vi mạng lưới ưu tiên tham gia chuỗi bằng cách nâng chuẩn dịch vụ lõi và gắn với một vài đối tác trung tâm mạng. Để liên kết trở thành năng lực cạnh tranh có thể quản trị, doanh nghiệp cần đưa vào chỉ số đánh giá hiệu suất tối thiểu: tỷ trọng doanh thu từ sản phẩm liên tuyến, số đối tác hợp tác thường xuyên và mức độ lặp lại, tỷ lệ tuân thủ chuẩn chất lượng và phản hồi khách về trải nghiệm chuỗi.

Tiểu kết chương 4

Chương 4 làm rõ ý nghĩa của các phát hiện ở Chương 3 đối với nghiên cứu liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ. Nội dung thảo luận cho thấy liên kết tại địa phương

đã hiện diện qua nhiều chương trình, nội dung và hình thức phối hợp, nhưng chưa tạo thành mạng quan hệ đủ chặt ở cấp doanh nghiệp. Điểm nghẽn chủ yếu nằm ở cường độ kết nối thấp, sự phân mảnh giữa các nhóm chủ thể và sự phụ thuộc vào một số tác nhân trung tâm. Việc đối chiếu SNA và PLS-SEM cho thấy kết quả liên kết của doanh nghiệp được hình thành trong quan hệ giữa điều kiện bên ngoài, năng lực nội tại và vị trí tham gia mạng lưới. Các yếu tố như chính sách, tài nguyên, hạ tầng, hỗ trợ và nhu cầu thị trường có vai trò lớn trong việc mở đường cho liên kết. Tuy nhiên, doanh nghiệp chỉ khai thác được các điều kiện này khi có năng lực quản lý, nguồn lực phù hợp và quan hệ hợp tác đủ ổn định.

Từ các luận giải đó, chương 4 xác định đóng góp của luận án về khái niệm, mô hình nghiên cứu, phương pháp và bối cảnh thực tiễn Việt Nam. Các hàm ý chính sách hướng vào việc hoàn thiện điều phối, phát triển cụm liên kết, tăng cường kết nối sản phẩm - xúc tiến, cải thiện hạ tầng và thúc đẩy hợp tác công - tư. Các hàm ý quản trị nhấn mạnh vai trò chủ động của doanh nghiệp trong xây dựng quan hệ hợp tác, nâng cao năng lực nội tại và cải thiện vị thế trong mạng lưới du lịch nội tỉnh.

Chương 4 vì vậy tạo bước chuyển từ phân tích kết quả sang giải thích và đề xuất. Đây là căn cứ để luận án kết luận về bản chất, cơ chế vận hành và hướng hoàn thiện liên kết trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ.

KẾT LUẬN

1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu chính

Luận án đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu về liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh Phú Thọ từ góc độ cung, với trọng tâm là doanh nghiệp du lịch trong mạng lưới quan hệ với các bên liên quan. Kết quả nghiên cứu trả lời bốn câu hỏi đặt ra: liên kết được biểu hiện qua những chủ thể, nội dung và hình thức nào; mạng lưới liên kết có cấu trúc ra sao; các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến kết quả liên kết; và cấu trúc mạng lưới hỗ trợ thế nào cho việc giải thích kết quả kiểm định mô hình.

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa và làm rõ nội hàm của liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh. Liên kết du lịch nội tỉnh là một cấp độ liên kết có cơ chế vận hành riêng. Trong cùng một không gian hành chính cấp tỉnh, liên kết không chỉ là sự phối hợp của cơ quan quản lý hay kết nối các điểm, tuyến du lịch, mà là mạng lưới quan hệ đa chủ thể, trong đó doanh nghiệp trực tiếp thiết lập và thực hiện các quan hệ hợp tác với cơ quan quản lý nhà nước, điểm đến, cơ sở đào tạo, hiệp hội, làng nghề/hợp tác xã, cộng đồng và các chủ thể cung ứng, hỗ trợ khác. Chính quyền giữ vai trò kiến tạo và điều phối; doanh nghiệp là chủ thể trực tiếp chuyên hóa các điều kiện liên kết thành hoạt động và kết quả.

Thứ hai, liên kết tại Phú Thọ đã hình thành nhưng mức độ vận hành giữa các nội dung và hình thức chưa đồng đều. Từ góc độ doanh nghiệp, liên kết được thực hiện theo hai hình thức chủ yếu: liên kết được điều phối bởi thiết chế và liên kết thị trường; tập trung vào năm nội dung: trao đổi và chia sẻ thông tin; xây dựng và cung ứng sản phẩm, chương trình du lịch; xúc tiến, quảng bá và phát triển thị trường; chia sẻ nguồn lực, tri thức và đào tạo; và phối hợp giải quyết vấn đề phát sinh trong phục vụ khách và nâng cao chất lượng dịch vụ. Trong đó, liên kết được điều phối bởi thiết chế biểu hiện rõ hơn, trong khi liên kết thị trường còn thiếu tính thường xuyên và khả năng tự duy trì. Vì vậy, hạn chế của liên kết là khả năng chuyển từ liên kết được kích hoạt bởi thiết chế sang quan hệ hợp tác ổn định giữa các chủ thể thị trường.

Thứ ba, cấu trúc mạng lưới xác nhận rõ hạn chế này. Mạng gồm 438 tác nhân và 1.141 liên kết có hướng nhưng mật độ chỉ đạt 0,006; 132 tác nhân cô lập và

fragmentation đạt 0,837. Mạng đồng thời thể hiện lõi nhỏ – ngoại vi rộng, với 47 tác nhân thuộc Core và chỉ 121 tác nhân có vai trò trung gian. Cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp lữ hành, điểm đến và một số tổ chức hỗ trợ giữ vị trí cấu trúc nổi bật; ngược lại, phần lớn cơ sở lưu trú và ăn uống nằm ở ngoại vi. Như vậy, quan hệ trong mạng lưới liên kết còn thưa, phân bố bất cân xứng và khả năng liên thông phụ thuộc vào một số ít đầu mối chiến lược.

Thứ tư, kết quả liên kết của doanh nghiệp được quyết định đồng thời bởi năng lực nội tại và điều kiện bên ngoài, nhưng điều kiện bên ngoài có tác động mạnh hơn. Yếu tố bên trong doanh nghiệp tác động tích cực đến kết quả liên kết ($\beta = 0,460$), trong khi yếu tố bên ngoài có tác động mạnh hơn ($\beta = 0,508$); mô hình giải thích 60,1% biến thiên của kết quả liên kết. Kết quả cho thấy chính sách/kế hoạch phát triển, tài nguyên du lịch, hạ tầng và hỗ trợ, nhu cầu thị trường tạo lập điều kiện và cơ hội liên kết; còn năng lực quản lý và nguồn lực doanh nghiệp quyết định khả năng nhận diện, khai thác và chuyển hóa các cơ hội đó thành kết quả.

Thứ năm, khả năng chuyển hóa nguồn lực nội tại thành kết quả liên kết không đồng nhất giữa các doanh nghiệp. Sự khác biệt có ý nghĩa được ghi nhận theo loại hình doanh nghiệp và kinh nghiệm hoạt động, trong khi chưa có bằng chứng thống kê về sự khác biệt theo quy mô và khu vực hoạt động. Phát hiện này cho thấy lợi thế liên kết không mặc nhiên thuộc về doanh nghiệp lớn hoặc doanh nghiệp hoạt động tại khu vực trung tâm, mà gắn nhiều hơn với chức năng của doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng, kinh nghiệm tích lũy và khả năng tham gia, duy trì quan hệ hợp tác.

Thứ sáu, việc kết hợp SNA và PLS-SEM làm rõ cơ chế hình thành kết quả liên kết ở hai cấp độ bổ trợ nhau. PLS-SEM xác định các yếu tố tạo ra kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp, còn SNA cho thấy bối cảnh quan hệ mà quá trình đó diễn ra. Trong một mạng lưới thưa, phân mảnh và phụ thuộc vào một số tác nhân trung tâm, các điều kiện bên ngoài có vai trò quan trọng trong việc kích hoạt và mở rộng cơ hội hợp tác; nhưng cơ hội chỉ trở thành kết quả khi doanh nghiệp có đủ năng lực để khai thác. Cấu trúc mạng vì vậy là lớp bối cảnh giúp giải thích cơ chế chuyển hóa từ điều kiện liên kết đến kết quả liên kết của doanh nghiệp.

Các phát hiện cho thấy vấn đề cốt lõi của liên kết du lịch nội tỉnh Phú Thọ không phải là thiếu chủ thể, nội dung hay hoạt động liên kết, mà là năng lực vận hành

mạng lưới. Liên kết vẫn dựa đáng kể vào sự kiến tạo và điều phối của thiết chế, trong khi liên kết thị trường và năng lực tự tổ chức của doanh nghiệp chưa đủ mạnh để làm dày và duy trì mạng lưới. Do đó, để nâng cao hiệu quả liên kết đòi hỏi đồng thời cải thiện môi trường và cơ chế điều phối, tăng năng lực liên kết của doanh nghiệp, mở rộng các quan hệ hợp tác thực chất và giảm sự phụ thuộc của mạng vào một số ít tác nhân trung tâm.

Trên cơ sở đó, luận án đóng góp ở bốn phương diện: làm rõ khái niệm và cơ chế vận hành của liên kết du lịch nội tỉnh; xây dựng và kiểm định mô hình kết quả liên kết ở cấp doanh nghiệp; kết hợp định tính – SNA – PLS-SEM để nối cấu trúc mạng với cơ chế tạo kết quả; và cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho quản trị liên kết du lịch tại các địa phương đang phát triển ở Việt Nam.

2. Hạn chế của nghiên cứu

Mặc dù đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu, luận án vẫn có một số hạn chế cần được nhận diện rõ.

Thứ nhất, phạm vi không gian nghiên cứu được xác định theo địa giới hành chính tỉnh Phú Thọ trước ngày 01/7/2025. Sau thời điểm này, địa giới và mô hình quản lý địa phương có sự thay đổi. Vì vậy, các kết quả nghiên cứu phản ánh cấu trúc liên kết trong bối cảnh địa giới cũ và cần được cập nhật nếu áp dụng cho không gian Phú Thọ mới.

Thứ hai, dữ liệu nghiên cứu tập trung vào phía cung du lịch, gồm chính quyền địa phương, doanh nghiệp, hộ kinh doanh và các bên liên quan trong mạng lưới cung ứng. Nhóm khách du lịch chưa được khảo sát như một đơn vị phân tích độc lập. Điều này giúp luận án giữ được trọng tâm doanh nghiệp trong mạng lưới nội tỉnh, nhưng cũng giới hạn khả năng đánh giá liên kết từ phía cầu.

Thứ ba, dữ liệu sử dụng trong mô hình PLS-SEM được thu thập từ một đại diện của mỗi doanh nghiệp hoặc hộ kinh doanh, tại cùng một thời điểm và bằng cùng một bảng hỏi. Vì vậy, dữ liệu có thể chịu ảnh hưởng của sai lệch do phương pháp chung, xu hướng đánh giá chủ quan và khả năng người trả lời muốn duy trì sự nhất quán giữa các câu trả lời. Bên cạnh đó, KQ phản ánh kết quả liên kết theo đánh giá của doanh nghiệp, chưa thay thế cho các chỉ tiêu khách quan được ghi nhận theo thời gian. Thiết kế nghiên cứu cắt ngang vì vậy chủ yếu cho phép xác định quan hệ thống kê và khả năng dự báo

giữa các cấu trúc, chưa đủ để khẳng định đầy đủ quan hệ nhân quả hoặc sự biến đổi của kết quả liên kết theo thời gian.

Thứ tư, dữ liệu SNA phụ thuộc vào quan hệ liên kết do các chủ thể khai báo trong phạm vi khảo sát. Một số quan hệ thực tế có thể chưa được ghi nhận nếu người trả lời không nhớ, không nêu tên hoặc không tham gia khảo sát. Do đó, mạng lưới được phân tích trong luận án cần được hiểu là mạng lưới được nhận diện từ dữ liệu khảo sát, không phải toàn bộ quan hệ liên kết tuyệt đối của du lịch Phú Thọ.

Thứ năm, luận án sử dụng SNA như lớp bằng chứng cấu trúc để diễn giải kết quả PLS-SEM, chưa đưa trực tiếp các chỉ số vị trí mạng của từng doanh nghiệp vào mô hình kiểm định. Đây là lựa chọn phù hợp với thiết kế nghiên cứu hiện tại, nhưng cũng mở ra hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm kiểm định trực tiếp tác động của vị trí mạng đến kết quả liên kết của doanh nghiệp.

3. Hướng nghiên cứu trong tương lai

Từ các hạn chế trên, các nghiên cứu tiếp theo có thể phát triển theo một số hướng.

Một là, tiếp tục khảo sát liên kết du lịch trong không gian Phú Thọ mới sau thay đổi địa giới hành chính, qua đó so sánh sự biến đổi về cấu trúc mạng lưới, vai trò tác nhân trung tâm và mức độ phân mảnh của mạng liên kết.

Hai là, bổ sung dữ liệu từ phía cầu, đặc biệt là khách du lịch, để đánh giá mức độ liên kết giữa các chủ thể cung ứng có được chuyển hóa thành trải nghiệm, mức chi tiêu, thời gian lưu trú và ý định quay lại của du khách hay không.

Ba là, phát triển thiết kế nghiên cứu theo chuỗi thời gian hoặc nghiên cứu lặp lại để theo dõi sự thay đổi của mạng lưới liên kết trước và sau các chính sách, chương trình xúc tiến, đầu tư hạ tầng hoặc thay đổi quản trị địa phương.

Bốn là, tích hợp các chỉ số vị trí mạng của doanh nghiệp như degree, betweenness, closeness, k-core hoặc vị trí lõi - ngoại vi vào mô hình kiểm định, nhằm đánh giá trực tiếp tác động của vị trí mạng đến kết quả liên kết.

Năm là, so sánh Phú Thọ với các địa phương du lịch đang phát triển khác để kiểm tra mức độ tương đồng và khác biệt trong cơ chế vận hành của liên kết du lịch nội tỉnh.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN LUẬN ÁN

1. Phan Thị Hồng Giang (2025), “Social network analysis of linkages among travel enterprises in Phu Tho province”, *Kỷ yếu hội thảo quốc tế PUBEC lần thứ 3 “Quản trị vận hành và chuỗi cung ứng trong thời kì mới”*, tr. 847–856.
2. Nguyễn Phạm Hùng, Phan Thị Hồng Giang (2025), “The role of stakeholders in tourism human resource training and development linkages in Phu Tho province”, *Kỷ yếu hội thảo quốc tế “Nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực du lịch trình độ quốc tế trong bối cảnh hội nhập”*, tr. 16–22.
3. Phan Thị Hồng Giang (2024), “Phu Tho (Vietnam) tourism development linkage toward sustainability”, *Kỷ yếu hội thảo quốc tế “Thúc đẩy các nghiên cứu đa ngành về xu hướng và những đổi mới trong giáo dục nhằm đạt được mục tiêu phát triển bền vững”*, Tập 1, tr. 552–563.
4. Phan Thị Hồng Giang (2025), “Hoạt động liên kết trong phát triển du lịch Phú Thọ”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo* (5), tr. 239–242.
5. Phan Thị Hồng Giang, Phạm Thị Phương Loan, (2025), “Kinh nghiệm liên kết trong phát triển du lịch và định hướng liên kết du lịch tỉnh Phú Thọ”, *Tạp chí Giáo dục và Xã hội*, Số đặc biệt (5/2025), tr. 547–552.
6. Phan Thị Hồng Giang (2024), “Liên kết phát triển sản phẩm du lịch văn hóa tỉnh Phú Thọ”, *Kỷ yếu hội thảo quốc tế “Đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực du lịch văn hóa trong bối cảnh hội nhập quốc tế”*, tr. 801–815.
7. Phan Thị Hồng Giang (2026), “Liên kết trong phát triển du lịch văn hóa gắn với tín ngưỡng thờ cúng Hùng Vương ở Phú Thọ”, *Tạp chí Văn hóa nghệ thuật*, Số 648, tr. 84-89.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh Phú Thọ (2021), *Nghị quyết số 61/NQ-TU ngày 13/10/2021 về cải thiện mạnh mẽ môi trường đầu tư và kinh doanh trên địa bàn tỉnh giai đoạn 2021–2025*.
2. Ban Chấp hành Trung ương (2017), *Nghị quyết của Bộ Chính trị về phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn*.
3. Bộ Nội vụ (2012), *Quyết định phê duyệt điều lệ (sửa đổi, bổ sung) Hiệp hội Du lịch Việt Nam, số 514/QĐ-BNV, ngày 06/06/2012*.
4. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2022), *Thông tư Hướng dẫn chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của trung tâm xúc tiến du lịch tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, số 15/2022/TT-BVHTTDL, ngày 20/12/2022*.
5. Vũ Trọng Bình (2017), “Phát triển kinh tế vùng – Vấn đề và giải pháp”, *Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia: Thực trạng và Giải pháp Liên kết vùng, tiểu vùng trong phát triển du lịch ở Tây Bắc*, NXB Lao động – Xã hội.
6. Chính phủ (2021), *Nghị định Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, số 80/2021/NĐ-CP*.
7. Nguyễn Đình Cung, Trần Thị Thu Hương (2016), “Kinh tế vùng trong quá trình tái cơ cấu kinh tế, chuyển đổi mô hình tăng trưởng ở nước ta”, *Hội thảo quốc tế: Liên kết vùng trong quá trình tái cơ cấu kinh tế và chuyển đổi mô hình tăng trưởng ở Việt Nam*.
8. Lê Anh Đức (2014), “Mấy vấn đề liên kết kinh tế vùng”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo* (18), tr. 15–17.
9. Hà Nam Khánh Giao, Bùi Nhất Vương (2019), *Giáo trình Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Cập nhật Smart PLS*, NXB Tài chính.
10. Lê Thế Giới (2008), “Xây dựng mô hình hợp tác và liên kết vùng trong phát triển bền vững vùng kinh tế trọng điểm miền Trung”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng* (2), tr. 167–177.

11. Bùi Thị Đức Hằng (2015), *Quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trên địa bàn tỉnh Phú Thọ*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế, ĐHQGHN.
12. Nguyễn Văn Hậu (2024), “Phân tích mạng lưới liên kết du lịch tại các tỉnh Nam Đồng bằng Sông Hồng”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển* (234), tr. 48–57.
13. Nguyễn Đình Hiền (2016), “Liên kết tạo động lực phát triển du lịch vùng kinh tế trọng điểm miền Trung”, *Hội thảo khoa học quốc gia: Kế toán - Kiểm toán và Kinh tế Việt Nam với Cách mạng công nghiệp 4.0*.
14. Trương Thị Hiền (2011), “Bàn về cơ chế liên kết vùng Đồng bằng Sông Cửu Long với TP. Hồ Chí Minh trong chiến lược phát triển kinh tế”, *Hội thảo khoa học Cơ chế liên kết vùng Đồng bằng Sông Cửu Long*, Cà Mau, 21/10/2011.
15. Hoàng Văn Hoa (2019), *Nghiên cứu chính sách, giải pháp và xây dựng mô hình liên kết vùng, tiểu vùng trong phát triển du lịch ở vùng Tây Bắc*, Chương trình KH&CN trọng điểm cấp Nhà nước giai đoạn 2013–2018: “Khoa học và công nghệ phục vụ phát triển bền vững vùng Tây Bắc”, Đại học Quốc gia Hà Nội.
16. Đào Hữu Hòa (2008), “Liên kết trong chính sách thu hút đầu tư phát triển công nghiệp của các địa phương Vùng kinh tế trọng điểm Miền Trung – Thực trạng và giải pháp”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng* 6(29), tr. 101–109.
17. Trần Thị Minh Hòa (2013), “Hoàn thiện mối quan hệ giữa các bên liên quan nhằm phát triển hoạt động du lịch tại Việt Nam”, *Tạp chí Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn* Tập 29(3), tr. 19–28.
18. Hồ Thị Hòa (2023), “Phát triển du lịch Phú Thọ trong bối cảnh hội nhập quốc tế”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo* (33), tr. 37–40.
19. Hội đồng nhân dân tỉnh Phú Thọ. (2012), *Nghị quyết về Quy hoạch phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ giai đoạn 2011–2020, định hướng đến năm 2030*.
20. Nguyễn Văn Huân (2012), “Liên kết vùng từ lý luận đến thực tiễn”, *Kỷ yếu Diễn đàn Kinh tế Mùa thu 2012*, tr. 418–433.

21. Nguyễn Phạm Hùng (2017), *Văn hóa du lịch*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
22. Nguyễn Phạm Hùng (2022), *Văn hóa quản lý và kinh doanh du lịch*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
23. Vũ Thành Hưng (2011), “Thúc đẩy liên kết phát triển Vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ và phát huy vị thế của Thủ đô để đẩy nhanh quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa”, *Hội thảo khoa học Thúc đẩy liên kết giữa Hà Nội và các tỉnh lân cận*, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
24. Dương Hoàng Hương (2017), *Phát triển du lịch bền vững ở tỉnh Phú Thọ*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế và phát triển, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
25. Nguyễn Thị Quỳnh Hương (2020), “Sự khác biệt cơ bản giữa du lịch liên kết điểm đến và điểm đến du lịch liên kết”, *Tạp chí Công Thương*.
26. Trần Thị Thu Hương (2017), *Nghiên cứu nhân tố liên kết các địa phương trong vùng ở Việt Nam – Trường hợp vùng Đồng bằng sông Cửu Long*, Luận án Tiến sĩ, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.
27. Phạm Thị Thu Hường (2012), “Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành du lịch tỉnh Phú Thọ”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Thái Nguyên* Tập 94(06), tr. 105–109.
28. Nguyễn Văn Khánh (2017), “Liên kết vùng, tiêu vùng trong phát triển du lịch vùng Tây Bắc: Từ lý luận đến thực tiễn”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Nghiên cứu Chính sách và Quản lý* Tập 33(4), tr. 12–23.
29. Trần Du Lịch (2011), “Báo cáo đề dẫn”, *Hội thảo khoa học Liên kết phát triển 7 tỉnh Duyên hải miền Trung*.
30. Phạm Hồng Long, Ngô Việt Anh, Nguyễn Công Toại (2023), “Cơ sở lý luận và thực tiễn về liên kết phát triển du lịch – Bài học kinh nghiệm cho Chiến khu Việt Bắc”, *Hội thảo Liên kết phát triển du lịch gắn với bảo tồn, phát huy các giá trị văn hóa lịch sử cách mạng Chiến khu Việt Bắc*, tr. 33–58.
31. Phạm Trung Lương (2014), “Phát triển du lịch Điện Biên trong mối liên kết với vùng Tây Bắc”, *Kỷ yếu Hội thảo khoa học: Phát huy giá trị đặc biệt của di tích lịch sử Điện Biên Phủ để đẩy mạnh phát triển du lịch Điện Biên trong mối liên kết với vùng Tây Bắc*, Điện Biên Phủ, 13/03/2014.

32. Nguyễn Thị Thu Phương (2024), *Vai trò của chính quyền cấp tỉnh đối với liên kết du lịch – Nghiên cứu tại vùng Nam đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sĩ Kinh tế chính trị, Đại học Kinh tế Quốc dân.
33. Trần Xuân Quang (2020), *Liên kết phát triển du lịch vùng Bắc Trung Bộ*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội.
34. Quốc hội (2015), *Luật Tổ chức chính quyền địa phương*.
35. Quốc hội (2019), *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Tổ chức Chính phủ và Luật Tổ chức chính quyền địa phương*.
36. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2017), *Luật Du lịch*.
37. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2019), *Luật Giáo dục, số 43/2019/QH14*.
38. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2020), *Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công tư*.
39. Võ Lê Xuân Sang (2016), *Nghiên cứu sự liên kết của các bên liên quan trong mạng lưới điểm đến Đà Nẵng*, Luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.
40. Hà Văn Siêu (2017), “Tiềm năng và giải pháp liên kết vùng, tiểu vùng phát triển du lịch ở vùng miền núi Tây Bắc”, *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học quốc gia: Thực trạng và Giải pháp Liên kết vùng, tiểu vùng trong phát triển du lịch ở Tây Bắc*, NXB Lao động – Xã hội.
41. Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch Phú Thọ (2022), *Báo cáo tổng kết công tác du lịch năm 2022, phương hướng nhiệm vụ trọng tâm năm 2023*.
42. Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch Phú Thọ (2024), *Báo cáo công tác văn hóa, thể thao, du lịch 6 tháng đầu năm, nhiệm vụ công tác 6 tháng cuối năm 2024 (BC-SVHTTDL)*.
43. Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch tỉnh Phú Thọ (2024), *Báo cáo đánh giá tình hình thực hiện phát triển kinh tế - xã hội năm 2024, dự kiến kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 2025*.

44. Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch tỉnh Phú Thọ (2025), *Báo cáo kết quả triển khai chương trình hợp tác phát triển du lịch 8 tỉnh Tây Bắc mở rộng và thành phố Hồ Chí Minh 6 tháng đầu năm, nhiệm vụ 6 tháng cuối năm 2025*.

45. Nguyễn Danh Sơn (2010), “Liên kết phát triển theo hướng phát triển bền vững vùng Tây Nguyên”, *Tạp chí Khoa học Xã hội Tây Nguyên* (2), tr. 24–32.

46. Nguyễn Danh Sơn (2014), “Liên kết kinh tế nội vùng trong phát triển bền vững vùng Tây Nguyên – Thực trạng, vấn đề và giải pháp”, *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học: Phát triển kinh tế - xã hội đặc thù Tây Nguyên: Những vấn đề cốt yếu và giải pháp*, TP. Buôn Ma Thuột, 25–26/4/2014.

47. Trần Hữu Sơn (2016), “Xây dựng cơ chế chính sách liên kết vùng và tiểu vùng du lịch Tây Bắc”, *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học và Công nghệ thúc đẩy liên kết và phát triển vùng Tây Bắc*, tr. 176–188.

48. Trần Hữu Sơn, Hoàng Văn Hoa (2016), “Liên kết vùng du lịch Tây Bắc với phát triển bền vững”, *Tạp chí Cộng sản*, (118).

49. Trương Bá Thanh (2009), “Liên kết kinh tế miền Trung và Tây Nguyên – Từ lý luận đến thực tiễn”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ* Tập 3(32).

50. Trần Đức Thanh (2023), “Cơ sở lý luận về liên kết phát triển du lịch và phát triển du lịch gắn với bảo tồn, phát huy các giá trị văn hóa, lịch sử cách mạng”, *Hội thảo Liên kết phát triển du lịch gắn với bảo tồn, phát huy các giá trị văn hóa lịch sử cách mạng Chiến khu Việt Bắc*, tr. 24–32.

51. Nguyễn Xuân Thắng (2010), “Liên kết phát triển vùng đồng bằng sông Cửu Long – Nhân tố quan trọng nhất để bứt phá về thu hút đầu tư”, *Tạp chí Thông tin Khoa học Xã hội* (10), tr. 3–8.

52. Trần Đình Thiên (2016), “Thể chế điều hành liên kết phát triển vùng độc lập – Yếu tố quyết định sự phát triển cấp vùng”, *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học quốc tế: Liên kết trong quá trình tái cơ cấu kinh tế và chuyển đổi mô hình tăng trưởng ở Việt Nam*.

53. Thủ tướng Chính phủ (2013), *Quyết định phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030*.
54. Thủ tướng Chính phủ (2020), *Quyết định phê duyệt Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030* số 147/QĐ-TTg.
55. Thủ tướng Chính phủ (2023), *Quyết định số 1579/QĐ-TTg: Phê duyệt Quy hoạch tỉnh Phú Thọ thời kỳ 2021–2030, tầm nhìn đến năm 2050*.
56. Thủ tướng Chính phủ (2024a), *Chỉ thị số 08/CT-TTg: Về phát triển du lịch toàn diện, nhanh và bền vững thời gian tới*.
57. Thủ tướng Chính phủ (2024b), *Quyết định phê duyệt Quy hoạch hệ thống du lịch thời kỳ 2021–2030, tầm nhìn đến năm 2045* số 509/QĐ.
58. Thủ tướng Chính phủ (2025), *Quyết định ban hành Kế hoạch thực hiện Quy hoạch tỉnh Phú Thọ thời kỳ 2021–2030, tầm nhìn đến năm 2050* số 94/QĐ-TTg.
59. Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2018), “Ứng dụng phân tích mạng lưới nghiên cứu liên kết của các bên liên quan du lịch ở điểm đến Đà Nẵng”, *Tạp chí Khoa học Kinh tế* Tập 6(1), tr. 90–99.
60. Phạm Thái Thủy (2021), “Liên kết phát triển du lịch nông thôn ở thành phố Việt Trì, tỉnh Phú Thọ”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Trường Đại học Hùng Vương* Tập 1(22), tr. 34–45.
61. Lê Minh Tiến (2006), “Tổng quan phương pháp phân tích mạng lưới xã hội trong nghiên cứu xã hội”, *Tạp chí Khoa học Xã hội* (9), tr. 66–77.
62. Nguyễn Quốc Toàn (2020), *Liên kết vùng trong phát triển kinh tế ở vùng Duyên hải Nam Trung Bộ*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
63. Vũ Minh Trai (2011), “Tăng cường, phối hợp, liên kết giữa Hà Nội với các tỉnh phụ cận trong thu hút đầu tư phát triển công nghiệp”, *Hội thảo khoa học Thúc đẩy liên kết giữa Hà Nội và các tỉnh lân cận*, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
64. Lê Đức Trọng, Nguyễn Văn Phát (2022), “Liên kết giữa các doanh nghiệp du lịch và các bên liên quan trong phát triển du lịch tỉnh Quảng Bình:

Tiếp cận phân tích mạng lưới”, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển* Tập 5A(131), tr. 23–38.

65. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức.

66. Trung tâm Thông tin Xúc tiến Du lịch Phú Thọ (2024), *Tổng quan du lịch Phú Thọ*, truy cập ngày 06/01/2025. Website: <https://dulichphutho.gov.vn/tong-quan-du-lich-phu-tho>

67. Nguyễn Minh Tuân (2022), *Phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ theo hướng liên kết và hội nhập*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Học viện Khoa học xã hội.

68. Nguyễn Thị Ánh Tuyết (2020), *Vai trò của nhà nước đối với phát triển du lịch Việt Nam sau khi hình thành cộng đồng kinh tế ASEAN*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

69. UBND tỉnh Phú Thọ (2020), *Quyết định số 2664/QĐ-UBND: Phê duyệt Kế hoạch hành động ứng phó với biến đổi khí hậu tỉnh Phú Thọ giai đoạn 2021–2030, tầm nhìn 2050*.

70. UBND tỉnh Phú Thọ (2021a), *Kế hoạch phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ giai đoạn 2021–2025 số 4971/KH*.

71. UBND tỉnh Phú Thọ (2021b), *Quyết định ban hành Đề án phát triển chính quyền điện tử hướng tới chính quyền số tỉnh Phú Thọ giai đoạn 2020–2021, định hướng đến năm 2030*.

72. UBND tỉnh Phú Thọ (2023a), *Kế hoạch triển khai thực hiện Nghị quyết số 82/NQ-CP ngày 18/5/2023 của Chính phủ về nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu đẩy nhanh phục hồi, phát triển du lịch hiệu quả, bền vững*.

73. UBND tỉnh Phú Thọ (2023b), *Quyết định phê duyệt Chương trình khung xúc tiến du lịch tỉnh Phú Thọ năm 2023*.

74. UBND tỉnh Phú Thọ (2024), *Chương trình hành động thực hiện Nghị quyết số 02/NQ-CP ngày 05/01/2024 của Chính phủ về những nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia năm 2024*.

Tiếng Anh

75. Aarikka-Stenroos, L., Ritala, P. (2017), “Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework”, *Industrial Marketing Management* Vol. 67. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.010>
76. Adner, R. (2006), “Match your innovation strategy to your innovation ecosystem”, *Harvard Business Review* Vol.84(4), pp.1-10.
77. Adner, R. (2017), “Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy”, *Journal of Management* Vol.43(1), pp.39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
78. Autio, E., Thomas, L. D. W. (2022), “Researching ecosystems in innovation contexts”, *Innovation and Management Review*, Vol. 19(1), pp. 12–25. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2021-0151>
79. Bachinger, M., Kofler, I., Pechlaner, H. (2022), “Entrepreneurial ecosystems in tourism: An analysis of characteristics from a systems perspective”, *European Journal of Tourism Research* Vol. 31, pp. 1–20. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v31i.2490>
80. Baggio, R. (2008), “Symptoms of complexity in a tourism system”, *Tourism Analysis* Vol. 13(1), pp. 1-20. <https://doi.org/10.3727/108354208784548797>
81. Baggio, R., Scott, N., Cooper, C. (2010), “Network science – A review focused on tourism”, *Annals of Tourism Research* Vol. 37(3), pp.802-827. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>
82. Baggio, R., Scott, N., Wang, Z. (2007), “What network analysis can tell us about the organization of tourism destinations”, *Proceedings of the 17th Annual Conference of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education*.
83. Bello, F. G., Carr, N., Lovelock, B. (2016), “Community participation framework for protected area-based tourism planning”, *Tourism Planning and Development* Vol. 13(4), pp.469-485. <https://doi.org/10.1080/21568316.2015.1136838>

84. Bhatt, V., & Bhartiya, S. P. (2020), Nature tourism in Garhwal Himalaya: Analyzing the local stakeholders' perception of the benefits of the tourism Industry, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* Vol 9(1), pp.1-14.
85. Bramwell, B., & Lane, B. (2010), Sustainable tourism and the evolving roles of government planning, *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 18(1). <https://doi.org/10.1080/09669580903338790>
86. Bramwell, B. (2011), "Governance, the state and sustainable tourism: A political economy approach", *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 19(4–5), pp. 459-477. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765>
87. Bramwell, B., Lane, B. (1993), "Sustainable tourism: An evolving global approach", *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 1(1), pp.1-15. <https://doi.org/10.1080/09669589309450696>
88. Bramwell, B., Lane, B. (2010), "Sustainable tourism and the evolving roles of government planning", *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 18(1), pp.1-5. <https://doi.org/10.1080/09669580903338790>
89. Bramwell, B., Sharman, A. (1999), "Collaboration in local tourism policymaking", *Annals of Tourism Research* Vol. 26(2), pp. 392-415. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00105-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00105-4)
90. Braun, V., Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology* Vol. 3(2), pp.77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
91. Brix, J., Krogstrup, H. K., Mortensen, N. M. (2020), "Evaluating the outcomes of co-production in local government", *Local Government Studies* Vol. 46(2), pp.169-185. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1702530>
92. Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011), On network theory. *Organization Science* Vol. 22(5), pp.1168–1181.
93. Brouder, P. (2016), Geographies of tourism: European research perspectives, *Annals of Leisure Research* Vol 19(2), pp.254-256. <https://doi.org/10.1080/11745398.2015.1010553>

94. Bryman, A. (2015), *Social Research Methods*, 4th Edition, OUP Oxford, Oxford.
95. Bryson, J. M., Crosby, B. C., Bloomberg, L. (2014), "Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management", *Public Administration Review* Vol. 74(4), pp. 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
96. Buhalis, D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management* Vol. 21(1), pp. 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
97. Burt, R. S. (1980). Models of Network Structure. *Annual Review of Sociology* Vol 6(1). <https://doi.org/10.1146/annurev.so.06.080180.000455>
98. Burt, R. S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
99. Butler, R. W. (1999), "Sustainable tourism: A state-of-the-art review", *Tourism Geographies* Vol. 1(1), pp.7-25. <https://doi.org/10.1080/14616689908721291>
100. Carroll, A. B., Brown, J. A., & Buchholtz, A. K. (2017), *The Business and Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*, In Cengage Learning.
101. Cawley, M., Marsat, J. B., Gillmor, D. (2007), "Promoting integrated rural tourism: Comparative perspectives on institutional networking in France and Ireland", *Tourism Geographies* Vol. 9(4), pp. 405–420. <https://doi.org/10.1080/14616680701647626>
102. Chapman, S., McNeill, P., McNeill, P. (2021), *Research methods in sociology*, Research Methods, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203463000-8>
103. Chheang, V. (2008), "The political economy of tourism in Cambodia", *Asia Pacific Journal of Tourism Research* Vol. 13(3), pp.281-297. <https://doi.org/10.1080/10941660802280414>

104. Cohen, E. (2008), Designing and Conducting Mixed Methods Research. *Research on Social Work Practice*, Vol. 18(5).
105. Cole, S. (2006), "Cultural Tourism, Community Participation and Empowerment", *Cultural Tourism in a Changing World: Politics, Participation and (Re)presentation*, edited by Melanie Kay Smith and Mike Robinson, Bristol, Blue Ridge Summit: Channel View Publications, 2006, pp. 89-103. <https://doi.org/10.21832/9781845410452-008>
106. Coleman, J. S. (1988), Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology* (94), pp.95–120.
107. Coltman, M. M. (1989), *Tourism marketing*, Van Nostrand Reinhold, New York.
108. Creswell, J. W. (2003), *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage Publications.
109. Creswell, J. W., Poth, C. N. (2018), *Qualitative inquiry and research design*, Sage Publications.
110. Czernek, K. (2013), "Determinants of cooperation in a tourist region", *Annals of Tourism Research* Vol. 40(1), pp. 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.09.003>
111. Czernek-Marszałek, K. (2018), "Cooperation evaluation with the use of network analysis", *Annals of Tourism Research* Vol. 72, pp. 126-139. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.07.005>
112. DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B. F. (2006), "The qualitative research interview", *Medical Education* Vol. 40(4), pp.314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
113. Dinan, C., Sargeant, A. (2000), "Social marketing and sustainable tourism: Is there a match?", *International Journal of Tourism Research* Vol. 2(1), pp.1-14. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1522-1970\(200001/02\)2:1<1::aid-jtr178>3.0.co;2-5](https://doi.org/10.1002/(sici)1522-1970(200001/02)2:1<1::aid-jtr178>3.0.co;2-5)
114. Dowling, R. K. (1997), "Practising responsible tourism: International case studies in tourism planning, policy and development", *Tourism Management* Vol. 18(5), pp.333-334. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(97\)83469-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(97)83469-3)

115. Dredge, D. (2006), “Networks, conflict and collaborative communities”, *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 14(6), pp.562-581. <https://doi.org/10.2167/jost567.0>
116. Dwyer, L., Forsyth, P., Dwyer, W. (2010), *Tourism economics and policy*, Edward Elgar.
117. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research* Vol. 18(3). <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
118. Freeman, L. C. (1978), “Centrality in social networks: Conceptual clarification”, *Social Networks* Vol. 1(3), pp.215-239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
119. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Zyglidopoulos, S. (2018), *Stakeholder theory: Concepts and strategies*, Cambridge University Press.
120. Fryer, D. (2006), “The Sage handbook of qualitative research”, *Qualitative Research in Organizations and Management* Vol. 1(1), pp. 57–59. <https://doi.org/10.1108/17465640610666642>
121. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005), “The governance of global value chains”, *Review of International Political Economy* Vol 12(1), pp. 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
122. Godfrey, K. B. (1998), “Attitudes towards “sustainable tourism” in the UK: a view from local government”, *Tourism Management* Vol. 19(3), pp.213-224. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00020-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00020-X)
123. Goetz, F., Türkmen, I., Buck, C., Meckl, R. (2023), “Investigating social factors and their impact on value co-creation in supply chain ecosystems”, *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing* Vol. 16(1), pp. 69–89. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-03-2021-0025>
124. Granovetter, M. S. (1973), “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology* Vol.78(6), pp.1360–1380.

125. Guba, L. and. (1985), *Establishing Trustworthiness Naturalistic inquiry*, Purpose Meets Execution.
126. Gueler, M. S., Schneider, S. (2021), “The resource-based view in business ecosystems: A perspective on the determinants of a valuable resource and capability”, *Journal of Business Research* Vol. 133, pp.158-169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.061>
127. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006), How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability, *Field Methods* Vol. 18(1). <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
128. Gunn, C. A. (1997), *Vacationscape: Developing tourist areas*, Taylor & Francis, Washington, DC.
129. Gurel, E. (2017), “SWOT analysis: A theoretical review”, *Journal of International Social Research* Vol. 10(51).
130. Gustav Skäremo. (2016), *Cross-border tourism development: A case study of the Öresund region*, Master thesis in Human Geography, Lund University.
131. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2017), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Sage Publications, Los Angeles.
132. Hall, C. M. (2005), *The Role of Government in the Management of Tourism: The Public Sector and Tourism Policies*, In the Management of Tourism, SAGE Publications Ltd, pp. 218–231. <https://doi.org/10.4135/9781446214961.n15>
133. Han, J., Shah, S. (2020), “The ecosystem of scaling social impact: A new theoretical framework and two case studies”, *Journal of Social Entrepreneurship* Vol. 11(2), pp. 215-239. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1624273>
134. Hannah, D. P., Eisenhardt, K. M. (2018), “How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems”, *Strategic Management Journal* Vol. 39(12), pp. 3163–3192. <https://doi.org/10.1002/smj.2750>

135. Hanneman, R. a, & Riddle, M. (2005), "Introduction to Social Network Methods". *Riverside, CA: University of California, Riverside. On-Line Textbook* Vol. 46(7). <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2006.08.002>
136. Hardy, A. L., Beeton, R. J. S. (2001), Sustainable tourism or maintainable tourism: Managing resources for more than average outcomes?, *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 9(3), pp. 168-192. <https://doi.org/10.1080/09669580108667397>
137. Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 43(1), pp. 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
138. Henshall Momsen, J. (1986), Linkages between tourism and agriculture: Problems for the smaller Caribbean economies, *Seminar Papers, University of Newcastle upon Tyne, Department of Geography*, 45.
139. Heide, J. B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing* Vol 58(1), pp. 71-85. <https://doi.org/10.1177/002224299405800106>
140. Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009), Resource dependence theory: A review, *Journal of Management* Vol. 35(6), pp.1404-1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
141. Hirschman, A. O. (1958), *The strategy of economic development*, Yale University Press.
142. Van Hoa Hoang, Manh Dung Tran, Thi Van Hoa Tran, Vu Hiep Hoang (2018), "Regional linkage in tourism development of Vietnam", *Preprints*, pp.1-15 doi:10.20944/preprints201807.0578.v1
143. Hooghe, L., Marks, G. (2003), "Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance", *American Political Science Review* Vol. 97(2), pp. 233–243. <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>
144. Hou, L. C., Wu, L. X., Ju, S. L., Zhang, Z. R., Zhu, Y. J., Lai, Z. Q. (2021), "The evolution patterns of tourism integration driven by regional

tourism-economic linkages: Taking Poyang Lake region, China, as an example”, *Growth and Change* Vol. 52(3), pp. 1914–1937. <https://doi.org/10.1111/grow.12524>

145. Hunter, C. (1997), “Sustainable tourism as an adaptive paradigm”, *Annals of Tourism Research* Vol. 24(4), pp. 850-867. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(97)00036-4)

146. Hwang, J., Lee, J. H. (2019), “A strategy for enhancing senior tourists’ well-being perception: Focusing on the experience economy”, *Journal of Travel and Tourism Marketing* Vol. 36(3), pp. 314-329. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1541776>

147. Iliyasu, R., Etikan, I. (2021), “Comparison of quota sampling and stratified random sampling”, *Biometrics & Biostatistics International Journal* Vol. 10(1), pp. 24–27. <https://doi.org/10.15406/bbij.2021.10.00326>

148. Ioana Maria Tripon, Cosma, S. A. (2018), “The evolution of tourism destination: A review of literature”, *The 14th Economic International Conference: Strategies and Development Policies of Territories*, May 10–11, Stefan Cel Mare University of Suceava, Romania, pp. 268–279. <https://doi.org/10.18662/lumproc.79>

149. Ivanov, S. (2018), “Research methods for leisure, recreation and tourism”, *Anatolia* Vol. 29(1), pp. 148-149. <https://doi.org/10.1080/13032917.2017.1383653>

150. Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018), “Towards a theory of ecosystems”, *Strategic Management Journal* Vol. 39(8), pp. 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

151. Jamal, T. B., Getz, D. (1995), “Collaboration theory and community tourism planning”, *Annals of Tourism Research* Vol. 22(1), pp. 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)

152. Jesus, C., Franco, M. (2016), “Cooperation networks in tourism: A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of

Portugal”, *Journal of Hospitality and Tourism Management* Vol. 29, pp. 165–175. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.07.005>

153. John W. Creswell; Vicki L. Plano Clark. (2018), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, *Organizational Research Methods*, Vol. 12(4).

154. Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. (2007), “Toward a definition of mixed methods research”, *Journal of Mixed Methods Research* Vol. 1(2), pp. 112-133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>

155. Kim, D. K., Woo Park, Y. (2007), “Facilitating tourism investment in the Asia-Pacific region: Public and private partnership”, *International Journal of Tourism Sciences* Vol. 7(1), pp.95-112. <https://doi.org/10.1080/15980634.2007.11434597>

156. Kiryluk, H., Glińska, E., Barkun, Y. (2020), “Benefits and barriers to cooperation in the process of building a place’s brand: Perspective of tourist region stakeholders in Poland”, *Oeconomia Copernicana* Vol. 11(2), pp. 289–307. <https://doi.org/10.24136/oc.2020.012>

157. Koenig, G. (2012), “Business ecosystems revisited”, *Management (France)* Vol. 15(2), pp. 208–224.

158. Lemmetyinen, A., Go, F. M. (2009), “The key capabilities required for managing tourism business networks”, *Tourism Management* Vol. 30(1), pp.31-40. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.005>

159. Leslie, D. (2009), *Tourism Enterprises and Sustainable Development*. International Perspectives on Responses to the Sustainability Agenda (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203873588>

160. Lew, A. A. (1987), “A framework of tourist attraction research”, *Annals of Tourism Research* Vol. 14(4), pp.553-575. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(87\)90071-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(87)90071-5)

161. Lewis, S. (2015), “Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches”, *Health Promotion Practice* Vol. 16(4), pp.473-475. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>

162. Line, N. D., Runyan, R. C. (2014), "Destination marketing and the service-dominant logic: A resource-based operationalization of strategic marketing assets", *Tourism Management* Vol. 43, pp. 91-102. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.01.024>
163. Liu, Z. (2003), Sustainable tourism development: A critique, *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 11(6), pp.459-475. <https://doi.org/10.1080/09669580308667216>
164. Long, J. Z. (2005), "Regional tourism cooperation in triangle zone of Liaoning Province", *Chinese Geographical Science* Vol. 15(4), pp.361–367. <https://doi.org/10.1007/s11769-005-0026-6>
165. Madanaguli, A., Kaur, P., Mazzoleni, A., Dhir, A. (2022), "The innovation ecosystem in rural tourism and hospitality – A systematic review of innovation in rural tourism", *Journal of Knowledge Management* Vol. 26(7), pp.1732–1762. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0050>
166. Magness, V. (2008), "Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of stakeholder salience", *Journal of Business Ethics* Vol. 83(2), pp. 177-192. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9610-2>
167. Mandell, M. P. (1999), "The impact of collaborative efforts: Changing the face of public policy through networks and network structures", *Review of Policy Research* Vol. 16(1), pp. 4-17. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1999.tb00838.x>
168. Marsden, P. V., & Campbell, K. E. (1984), "Measuring tie strength" *Social Forces* Vol.63(2). <https://doi.org/10.1093/sf/63.2.482>
169. March, R, Wilkinson, I. (2009), "Conceptual tools for evaluating tourism partnerships", *Tourism Management* Vol. 30(3), pp.455-462. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.09.001>
170. Mariani, M., Kylänen, M. (2014), *Cooperative and cooperative practices: Cases from the tourism industry*, Palgrave Macmillan, New York.

171. McCool, S. F., Guthrie, K. (2001), "Mapping the dimensions of successful public participation in messy natural resources management situations", *Society and Natural Resources* Vol. 14(4), pp. 309-323. <https://doi.org/10.1080/713847694>
172. McKercher, B., Ritchie, M. (1997), "The third tier of public sector tourism: A profile of local government tourism officers in Australia", *Journal of Travel Research*, Vol. 36(1), pp.66-72. <https://doi.org/10.1177/004728759703600110>
173. Melisidou, S., et al. (2014), "Tourism clusters as a potentially effective tool for local development and sustainability", *Journal of Tourism Research*.
174. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review* Vol. 22(4), pp. 853-886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
175. Mitchell, J., & Ashley, C. (2009), *Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849774635>
176. Moore, J. F. (1993), "Predators and prey: A new ecology of competition", *Harvard Business Review* Vol. 71(3), pp. 75–86.
177. Moore, J. F. (1996), *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, New York.
178. Moore, J. F. (2006), "Business ecosystems and the view from the firm", *Antitrust Bulletin* Vol. 51(1), pp.31-75. <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>
179. Morrison, A., Lynch, P., Johns, N. (2004), "International tourism networks", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 16(3), pp.197-202. <https://doi.org/10.1108/09596110410531195>

180. Müller, H. (1994), “The thorny path to sustainable tourism development”, *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 2(3), pp.131-136. <https://doi.org/10.1080/09669589409510690>
181. Murphy, P. E. (1983), “Tourism as a community industry – An ecological model of tourism development”, *Tourism Management* Vol. 4(3), pp.180-193. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(83\)90062-6](https://doi.org/10.1016/0261-5177(83)90062-6)
182. Murray, P. (1999), Fundamental issues in questionnaire design, *Accident and Emergency Nursing* Vol. 7(3), pp.148–153. [https://doi.org/10.1016/S0965-2302\(99\)80074-5](https://doi.org/10.1016/S0965-2302(99)80074-5)
183. Neneng Miskiyah, T., Andriyani, T., Armiani, T. (2024), “Innovation, competitiveness, and business ecosystem: Determinants of local economic strengthening”, *International Journal of Research in Business and Social Science* Vol. 13(1), pp. 447-454. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3139>
184. Nguyen, Phu Thang (2024), “Factors affecting regional linkages in tourism development: Case study of An Giang Province and its surrounding area in Mekong Delta Region, Vietnam”, *Journal of Sustainability Science and Management* Vol. 19(2), pp. 214–239. <https://doi.org/10.46754/jssm.2024.02.011>
185. Nguyen Van Khanh (2016), “Some issues in the Studies Relating to Research, Analysis and Evaluation of Decision”, *VNU Journal of Science – Policy and Management Studies* Vol. 32(1), pp.1-12.
186. Nordin, S., Westlund, H. (2009), “Social capital and the life cycle model: The transformation of the destination of Åre”, *Tourism* Vol. 57(3), pp.259-284.
187. O’Toole, L. J. (2000), “Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects”, *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 10(2), pp.263-288. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024270>

188. Pappi, F. U., Scott, J. (1993), "Social network analysis: A handbook", *Contemporary Sociology* Vol. 22(1), pp. 128-129. <https://doi.org/10.2307/2075047>
189. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., Choudary, S. P. (2016), *Platform revolution*, W.W. Norton & Company, New York.
190. Pavlovich, K. (2003), "The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand", *Tourism Management* Vol. 24(2), pp. 203-216. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00056-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00056-0)
191. Petrou, A., Pantziou, E. F., Dimara, E., Skuras, D. (2007), "Resources and activities complementarities: The role of business networks in the provision of integrated rural tourism", *Tourism Geographies* Vol. 9(4), pp. 421-440. <https://doi.org/10.1080/14616680701647634>
192. Phadermrod, B., Crowder, R. M., Wills, G. B. (2019), "Importance-performance analysis based SWOT analysis", *International Journal of Information Management* Vol. 44, pp. 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
193. Pike, S., Page, S. J. (2014), "Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature", *Tourism Management* Vol. 41, pp. 202-227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>
194. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(5), pp. 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
195. Pongponrat, K., Pongquan, S. (2007), "Community participation in a local tourism planning process: A case study of Nathon community on Samui Island, Thailand", *Asia-Pacific Journal of Rural Development* Vol. 17(2), pp. 27-46. <https://doi.org/10.1177/1018529120070202>

196. Popa, M., Tehnologia, I. (2024), "Influence of the technology ecosystem on the companies' competitiveness", *Journal of Technology* Vol. 2(2), pp. 300–301.
197. Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.
198. Porter, M. E. (1985), *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
199. Pratt, S. (2011), "Economic linkages and impacts across the Talc", *Annals of Tourism Research* Vol. 38(2), pp. 630–650. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.014>
200. Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015), "External control of organizations-resource dependence perspective", *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure*, Taylor and Francis, pp. 355–370. <https://doi.org/10.4324/9781315702001-32>
201. Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, J. B. (2005), "Towards a model of the roles and activities of destination management organizations", *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science* Vol. 3(1), pp. 1–16.
202. Prideaux, B. (2000), "The role of the transport system in destination development", *Tourism Management* Vol. 21(1), pp. 53-63. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00079-5)
203. Provan, K. G., Kenis, P. (2008), "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 18(2), pp. 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
204. Qin, Q., Wall, G., Liu, X. (2011), "Government roles in stimulating tourism development: A case from Guangxi, China", *Asia Pacific Journal of Tourism Research* Vol. 16(5), pp. 471-487. <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.597573>
205. Qu, S. Q., Dumay, J. (2011), "The qualitative research interview", *Qualitative Research in Accounting and Management* Vol. 8(3), pp. 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>

206. Rasul, G., Manandhar, P. (2009), "Prospects and problems in promoting tourism in South Asia: A regional perspective", *South Asia Economic Journal*, Vol. 10(1). <https://doi.org/10.1177/139156140901000108>
207. Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2010), "A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives", *Revista de Administração Pública* Vol. 44(5), pp. 1049–1066. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122010000500003>
208. Rong, K., Shi, Y. (2014), *Business ecosystems: Constructs, configurations, and the nurturing process*, Palgrave Macmillan, London. <https://doi.org/10.1057/9781137405920>
209. Ruhanen, L. (2013), "Local government: Facilitator or inhibitor of sustainable tourism development?", *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 21(1), pp. 80-98. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.680463>
210. Saraniemi, S., Kylänen, M. (2011), "Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches", *Journal of Travel Research* Vol. 50(2), pp. 133-143. <https://doi.org/10.1177/0047287510362775>
211. Sautter, E. T., Leisen, B. (1999), "Managing stakeholders: A tourism planning model", *Annals of Tourism Research* Vol. 26(2), pp. 312-328. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8)
212. Scheyvens, R. (2018), "Linking tourism to the sustainable development goals: A geographical perspective", *Tourism Geographies* Vol. 20(2), pp. 341-342. <https://doi.org/10.1080/14616688.2018.1434818>
213. Scott, J. (2000), *Social network analysis: A handbook*, SAGE Publications, London.
214. Scott, N. (2011), *Tourism destination governance: Practice, theory and issues*, CABI.
215. Sfantla, C., Björk, P. (2013), "Tourism experience network: Co-creation of experiences in interactive processes", *International Journal of Tourism Research* Vol. 15(5), pp. 495-506. <https://doi.org/10.1002/jtr.1892>

216. Shone, M. C., Ali Memon, P. (2008), "Tourism, public policy and regional development: A turn from neo-liberalism to the new regionalism", *Local Economy* Vol. 23(4), pp. 290-304. <https://doi.org/10.1080/02690940802408011>
217. Sofronov, B. (2018), "The development of quality management in the tourism industry", *Annals of Spiru Haret University. Economic Series* Vol. 18(2), pp. 173–187. <https://doi.org/10.26458/1829>
218. Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013), Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects, *Journal of Travel Research* Vol. 52(1), pp. 15-28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
219. Su, J. (2020), "Managing intangible cultural heritage in the context of tourism: Chinese officials' perspectives", *Journal of Tourism and Cultural Change* Vol. 18(2), pp. 164-186. <https://doi.org/10.1080/14766825.2019.1604720>
220. Tavallae, S., Asadi, A., Abya, H., & Ebrahimi, M. (2014), Tourism planning: an integrated and sustainable development approach, *Management Science Letters* Vol.4(2014), pp. 2495–2502. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.11.008>
221. Telfer, D. J. (2014), "Tourism and regional development issues", *Tourism and Development: Concepts and Issues* (2nd edition), Channel View Publications, pp.140-177. <https://doi.org/10.21832/9781845414740-007>
222. Thang, N. D., Thanh, N. N. (2023), "The relationship between awareness and commitment to participate in the green tourism model of local communities: Evidence from the Hmong people community in Lao Cai Province, Vietnam", *International Journal of Professional Business Review* Vol. 8(6), pp.1-30. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2540>
223. Tran, T. V. H., Vu, T. V. H., Hoang, M. D., Tran, M. D. (2018), "Regional linkage investigation in tourism development: The case of Northwest in Vietnam", *American Based Research Journal* Vol. 7(2), pp.1-10

224. Thorn, K. (2001), "Tourism planning: Policies, processes and relationships", *Tourism Management* Vol. 22(5), pp.573-574. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00022-x](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00022-x)
225. Timothy, D. J. (1999), "Participatory planning a view of tourism in Indonesia", *Annals of Tourism Research* Vol. 26(2), pp. 371-391. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00104-2](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00104-2)
226. Timur, S., Getz, D. (2008), "A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 20(4), pp. 445–461. <https://doi.org/10.1108/09596110810873543>
227. Tinsley, R., Lynch, P. (2001), "Small tourism business networks and destination development", *International Journal of Hospitality Management* Vol. 20(4), pp. 367-378. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00024-X)
228. To Minh Chau. (2024), Evaluation Results on Factors Affecting Regional Linkage in an Giang Tourism Development From a Geographical Perspective, *Geojournal of Tourism and Geosites*, Vol. 57(4), 1893–1901. <https://doi.org/10.30892/gtg.574spl03-1356>
229. Tosun, C. (2000), "Limits to community participation in the tourism development process in developing countries", *Tourism Management* Vol. 21(6), pp. 613–633. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00009-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00009-1)
230. Trang Thi Tuyet, & Ta Huy Sau (2022), Tourism Development in Phu Tho Province in the Direction of Regional Linkage, *Journal of Science and Technology Hung Vuong University* Vol. 29(4), 15–27. <https://doi.org/10.59775/1859-3968.26>
231. Trudy Jones et al. (2003), "Emerging tourism planning processes and practices in New Zealand: a local and regional perspective", *Tourism Recreation Research and Education Centre (TRREC)* Vol. 56.
232. Tyler, D., Dinan, C. (2001), "The role of interest groups in England's emerging tourism policy network", *Current Issues in Tourism* Vol. 4(2–4), pp. 210-252. <https://doi.org/10.1080/13683500108667888>

233. Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984), "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population", *Academy of Management Review* Vol. 9(3), pp. 471–481. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279680>
234. United Nations (2023), *The 17 Goals*, Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/goals>
235. UNWTO (2010), *Tourism Value Chain Analysis*, World Tourism Organization.
236. Valeri, M., & Fadlon, L. (2016), Networking and Cooperation Practices in Italian Touristic Business, *Journal of Tourism & Hospitality* Vol. 05(06), pp.1-5, <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000253>
237. Vuković, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2019), "Environmentally sustainable tourism as a strategic determinant of economic and social development", *Turizam* Vol. 23(3), pp. 145-156. <https://doi.org/10.5937/turizam23-21135>
238. Waayers, D., Newsome, D., Lee, D. (2006), "Observations of non-compliance behaviour by tourists to a voluntary code of conduct: A pilot study of turtle tourism in the Exmouth region, Western Australia", *Journal of Ecotourism* Vol. 5(3), pp. 11-222. <https://doi.org/10.2167/joe100.0>
239. Wang, Y., Shaul, A. (2008), "Destination marketing: Competition, cooperation & operation", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20(2), pp. 126–141.
240. Welch, J. K., Patton, M. Q. (1992), "Qualitative evaluation and research methods", *The Modern Language Journal* Vol. 76(4), pp. 543-544. <https://doi.org/10.2307/330063>
241. Wesley, A., Pforr, C. (2010), "The governance of coastal tourism: Unravelling the layers of complexity at Smiths Beach, Western Australia", *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 18(6), pp. 773-792. <https://doi.org/10.1080/09669581003721273>
242. Wolfe, A. W. (1997), "Social network analysis: Methods and applications", *American Ethnologist* Vol. 24(1), pp. 219-220 <https://doi.org/10.1525/ae.1997.24.1.219>

243. Wood, D. J., Gray, B. (1991), “Toward a comprehensive theory of collaboration”, *Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 27(2), pp. 139-162.
<https://doi.org/10.1177/0021886391272001>
244. Yilmaz, Y., & Bititci, U. S. (2006), “Performance measurement in tourism: A value chain model”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 18(4), pp.341–349.
<https://doi.org/10.1108/09596110610665348>
245. Yin, J., Bi, Y., Ji, Y. (2020), “Structure and formation mechanism of China-ASEAN tourism cooperation”, *Sustainability* Vol. 12(13), pp. 5440.
<https://doi.org/10.3390/su12135440>
246. Ying, T., Tran, M. T. T., Jeeva, A. S., Pourabedin, Z., Rodríguez, R. M., Lienert, J., Schnetzer, F., Ingold, K., Giovanni, R., Salvatore, I., David, W., Barbieri, C., Smith, J. (2016), “Social networks in the tourism industry: An investigation of Charleston, South Carolina”, *Journal of Environmental Management* Vol.125, pp. 134-148.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2013.03.052>.
247. Young, I. (2002), “Public-private sector cooperation: Enhancing tourism competitiveness”, *Annals of Tourism Research* Vol. 29(2), pp. 573-574. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00056-1](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00056-1)
248. Zamawe, F. C. (2015), “The implication of using NVivo software in qualitative data analysis: Evidence-based reflections”, *Malawi Medical Journal* Vol. 27(1), pp. 13–15. <https://doi.org/10.4314/mmj.v27i1.4>
249. Zhao, Y.-F. (2019), Thoughts on “Tourism+” in Jilin Province, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* Vol. 28, pp.147–152. <https://doi.org/10.2991/sschd-18.2019.25>
250. Zhu, N., Zeng, G., Li, X., Zhong, Z. (2023), “Optimum spatial scale of regional tourism cooperation based on spillover effects in tourism flows”, *Tourism Economics* Vol. 29(2), pp. 409–436.
<https://doi.org/10.1177/13548166211052810>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. GÓC NHÌN LÝ THUYẾT CỦA CÁC NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN MẬT THIẾT ĐẾN ĐỀ TÀI

STT	Tác giả, năm xuất bản	Tiêu đề	Thiết kế nghiên cứu	Kích thước mẫu	Bối cảnh/ Quốc gia	Mục đích	Khung lý thuyết	Các chỉ báo/ thang đo	Kết quả/đóng góp của nghiên cứu
1	Katarzyna Czernek, 2013	Determinants of cooperation in a tourist region	Nghiên cứu điển hình		kh vực du lịch miền núi ở miền Nam Ba Lan	Xác định các yếu tố quyết định hợp tác du lịch tại Ba Lan và phân tích tác động tích cực hay tiêu cực của các yếu tố đó đến sự hợp tác này.	Lý thuyết chi phí giao dịch, lý thuyết cụm, lý thuyết dựa trên tài nguyên, lý thuyết phụ thuộc tài nguyên, lý thuyết trao đổi quan hệ, lý thuyết	Hai nhóm yếu tố quyết định hợp tác rộng được phân biệt: ngoại sinh và nội sinh. Được chia thành các yếu tố kinh tế, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, pháp lý, chính	Trong bối cảnh Ba Lan, một số yếu tố không thúc đẩy mà ngược lại, cản trở sự hợp tác giữa các bên liên quan trong một vùng du lịch

STT	Tác giả, năm xuất bản	Tiêu đề	Thiết kế nghiên cứu	Kích thước mẫu	Bối cảnh/ Quốc gia	Mục đích	Khung lý thuyết	Các chỉ báo/ thang đo	Kết quả/đóng góp của nghiên cứu
							mạng xã hội hoặc khái niệm mạng lưới kinh doanh.	trị và không gian.	
2	Thi Van Hoa Tran, Vu Hiep Hoang, Manh Dung Tran	Regional Linkage Investigation in Tourism Development The Case of Northwest in Vietnam	Định tính kết hợp định lượng	775 người	Khu vực Tây Bắc Việt Nam	Nhằm tìm hiểu thực trạng liên kết vùng trong phát triển du lịch ở vùng Trung du và miền núi	Mô hình trung tâm/ cực tăng trưởng Mô hình cụm/mạng lưới	Triển khai các chương trình phát triển du lịch; Thực trạng phát triển liên kết chiến lược, quy hoạch và chính sách du lịch; Thực trạng	Kết quả nghiên cứu cho thấy hầu hết các dự án liên kết hiện nay vẫn chủ yếu dừng ở mức độ liên kết quảng bá; các dự án liên quan đến du lịch chưa thực sự thiết kế được mô hình liên kết giữa

STT	Tác giả, năm xuất bản	Tiêu đề	Thiết kế nghiên cứu	Kích thước mẫu	Bối cảnh/ Quốc gia	Mục đích	Khung lý thuyết	Các chỉ báo/ thang đo	Kết quả/đóng góp của nghiên cứu
						phía Bắc Việt Nam.		phát triển liên kết sản phẩm du lịch; Thực trạng phát triển liên kết xúc tiền du lịch	các chủ thể du lịch; một số tỉnh chưa chú trọng phát triển sản phẩm du lịch vùng và ven đô; nguồn vốn dành cho hoạt động xúc tiến du lịch vẫn còn hạn chế đáng kể; các chương trình hợp tác chung chưa xây dựng được cơ chế và chính sách cho liên kết liên vùng.

STT	Tác giả, năm xuất bản	Tiêu đề	Thiết kế nghiên cứu	Kích thước mẫu	Bối cảnh/ Quốc gia	Mục đích	Khung lý thuyết	Các chỉ báo/ thang đo	Kết quả/đóng góp của nghiên cứu
3	To Minh Chau, 2024	Evaluation results on factors affecting regional linkage in An Giang tourism development from a geographical perspective	Định tính kết hợp định lượng	300 khách du lịch	Nghiên cứu này được thực hiện tại tỉnh An Giang, Việt Nam	Nhằm kiểm tra các biến và giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển du lịch của tỉnh An Giang trong môi liên kết khu vực từ góc độ địa lý.		Tài nguyên du lịch tự nhiên, tài nguyên du lịch văn hóa, cơ sở hạ tầng, an toàn du lịch, chính sách du lịch	Kết quả cho thấy các yếu tố tài nguyên du lịch văn hóa và tài nguyên du lịch tự nhiên có mối tương quan cao với liên kết vùng trong phát triển du lịch; các yếu tố cơ sở hạ tầng và an toàn du lịch có mối tương quan trung bình với liên kết vùng trong phát triển du lịch; trong khi yếu tố chính

STT	Tác giả, năm xuất bản	Tiêu đề	Thiết kế nghiên cứu	Kích thước mẫu	Bối cảnh/ Quốc gia	Mục đích	Khung lý thuyết	Các chỉ báo/ thang đo	Kết quả/đóng góp của nghiên cứu
									sách phát triển du lịch có mối tương quan thấp nhưng vẫn đáng được xem xét trong bối cảnh liên kết vùng phát triển du lịch.
4	Nguyen Phu Thang, 2024	Factors affecting regional linkages in tourism development, case study of An Giang	Định tính kết hợp định lượng	300 khách du lịch	tỉnh An Giang và khu vực xung quanh ở Đồng bằng	Kiểm tra yếu tố có ảnh hưởng trong việc phát triển liên kết vùng ở An Giang.	Phát triển du lịch	Cơ sở hạ tầng và công nghệ; Chính sách của ngành du lịch, Tài nguyên du lịch tự nhiên, tài nguyên du	Kết quả cho thấy chính sách, tài nguyên du lịch văn hóa và cơ sở hạ tầng là những biến số có ảnh hưởng mạnh nhất đến việc hình thành và phát triển

STT	Tác giả, năm xuất bản	Tiêu đề	Thiết kế nghiên cứu	Kích thước mẫu	Bối cảnh/ Quốc gia	Mục đích	Khung lý thuyết	Các chỉ báo/ thang đo	Kết quả/đóng góp của nghiên cứu
		province and its surrounding area in Mekong delta region, Vietnam			sông Cửu Long			lịch văn hóa, Vị trí địa lý	liên kết vùng tại An Giang. Trong khi đó, yếu tố vị trí địa lý và tài nguyên tự nhiên có tác động thấp hơn so với các biến số khác trong phát triển du lịch của tỉnh.

PHỤ LỤC 2. BẢNG HỎI LẤY Ý KIẾN CỦA DOANH NGHIỆP DU LỊCH

BẢNG HỎI LẤY Ý KIẾN CỦA DOANH NGHIỆP DU LỊCH

*Tôi là Phan Thị Hồng Giang, nghiên cứu sinh tại trường Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn – ĐHQGHN. Để thực hiện đề tài: “**Liên kết trong phát triển du lịch Phú Thọ**”, tôi mong muốn nhận được ý kiến của Quý Ông/bà qua trả lời bảng hỏi dưới đây.*

Kinh nghiệm và kiến thức của Quý Ông/bà chắc chắn sẽ hỗ trợ rất nhiều trong nghiên cứu của tôi. Tôi cam kết mọi thông tin được cung cấp chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Xin chân thành cảm ơn!

Hướng dẫn trả lời:

Trước khi tiến hành trả lời, xin giải thích về khái niệm liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh như sau: “Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh là quá trình phối hợp có tổ chức giữa các chủ thể liên quan trong phạm vi một đơn vị hành chính cấp tỉnh, trên nền tảng thể chế, quy hoạch và định hướng phát triển chung của địa phương, nhằm huy động nguồn lực, kết nối hoạt động cung ứng du lịch và tổ chức không gian du lịch; qua đó hình thành các sản phẩm du lịch tổng hợp, nâng cao chất lượng trải nghiệm của du khách và cải thiện kết quả liên kết của các chủ thể tham gia mạng lưới du lịch nội tỉnh.”

Xin đánh dấu (X) hoặc điền thông tin thích hợp vào các ô trống.

A. TÌNH HÌNH THAM GIA CÁC HOẠT ĐỘNG LIÊN KẾT, NỘI DUNG VÀ HÌNH THỨC THỰC HIỆN LIÊN KẾT

1. Trong 3 năm vừa qua, doanh nghiệp của quý Ông/bà có tham gia liên kết với các đơn vị khác để thực hiện các hoạt động liên kết du lịch và các hoạt động khác có liên quan hay không?

☐ Có

☐ Không

2. Nếu có, Ông/bà vui lòng cho biết các nội dung liên kết đã được thực hiện?

☐ Liên kết xây dựng cơ chế chính sách đầu tư phát triển du lịch chung của tỉnh, rà soát quy hoạch phát triển du lịch phù hợp với thế mạnh của điểm đến hiệu quả

☐ Liên kết huy động vốn đầu tư, xây dựng đồng bộ hạ tầng du lịch

- ☐ Liên kết để hình thành không gian du lịch (hệ thống điểm, tuyến du lịch) rõ ràng, thống nhất
- ☐ Liên kết phát triển sản phẩm du lịch hiệu quả, đặc biệt là sản phẩm đặc trưng của từng địa phương
- ☐ Liên kết đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- ☐ Liên kết xúc tiến quảng bá, xây dựng thương hiệu du lịch
- ☐ Liên kết cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh du lịch
- ☐ Hợp tác bảo vệ môi trường, ứng phó với biến đổi khí hậu trong lĩnh vực du lịch

3. Quá trình liên kết có được thực hiện bằng văn bản cam kết, hợp đồng thỏa thuận hay không?

- ☐ Có ☐ Không

4. Ông/bà vui lòng cho biết cách thức tổ chức các hoạt động liên kết với những đối tác?

- ☐ Tham gia các hoạt động liên kết do Nhà nước, Sở VH-TT&DL tổ chức
- ☐ Tự tổ chức
- ☐ Cả 2 hình thức

5. Ông/bà vui lòng cho biết hình thức liên kết với đối tác?

- ☐ Liên kết dọc (được hiểu là liên kết ở cấp cao với cấp thấp: ví dụ: khách sạn 5 sao với khách sạn 3 sao)
- ☐ Liên kết ngang (được hiểu là liên kết của doanh nghiệp được xếp hạng tương đương: ví dụ: doanh nghiệp lữ hành với doanh nghiệp lữ hành, khách sạn 3 sao với khách sạn 3 sao...)
- ☐ Liên kết hỗn hợp (được hiểu là liên kết với các lĩnh vực/ngành nghề có liên quan: Liên kết của doanh nghiệp lữ hành với cơ sở lưu trú, cơ sở giáo dục...)
- ☐ Liên kết công tư (được hiểu là liên kết giữa chính quyền địa phương và doanh nghiệp tư nhân ký kết thỏa thuận hợp tác phát triển hạ tầng du lịch, phát triển sản phẩm, xúc tiến quảng bá...)

B. MỨC ĐỘ LIÊN KẾT VỚI CÁC ĐỐI TÁC

(1) Ông/bà vui lòng cho biết mức độ liên kết với từng đối tác bên trong tỉnh Phú Thọ? Trong đó, các mức độ liên kết gồm có:

Mức độ liên kết		Diễn giải
0	Không có quan hệ liên kết	Không có bất kỳ mối quan hệ liên kết nào giữa các bên. Các bên hoạt động độc lập và không có sự kết nối, trao đổi thông tin, hay hỗ trợ lẫn nhau.
1	Liên kết về trao đổi thông tin	Các bên bắt đầu có sự kết nối thông qua việc trao đổi thông tin. Sự hợp tác chủ yếu xoay quanh việc chia sẻ các thông tin liên quan đến thị trường, khách hàng, và các xu hướng ngành du lịch.
2	Liên kết về quan hệ đối tác	Đây là mức độ liên kết cao hơn, trong đó các bên tham gia vào mối quan hệ đối tác chiến lược lâu dài và có sự cam kết lâu dài. Giúp các bên tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu quả trong các hoạt động kinh doanh du lịch
3	Liên kết liên minh	Các bên tạo ra các liên minh, liên kết nhằm đạt được các mục tiêu chung và lợi ích rõ ràng (ví dụ: Liên minh bán các tour du lịch,
4	Liên kết, hợp tác toàn diện	Đây là mức độ liên kết cao nhất, trong đó các bên liên kết, hợp tác toàn diện trên tất cả các lĩnh vực từ chiến lược, tài chính, quản lý đến vận hành. Mối quan hệ này bao gồm cả việc chia sẻ rủi ro, lợi nhuận và quyền quyết định.

Ông/bà lựa chọn bằng cách khoanh tròn vào các ô dưới đây:

Tên và địa chỉ của đối tác liên kết (Vui lòng ghi rõ, tên và địa chỉ đối tác theo từng lĩnh vực tương ứng cụ thể dưới đây)	Mức độ liên kết từ phía đơn vị của ông/bà đối với đơn vị đối tác						Mức độ liên kết từ phía đối tác đối với đơn vị của ông/bà				
Chính quyền địa phương tại Phú Thọ											
1. Thành phố/ huyện.....	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2. Thành phố/ huyện	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
3. Thành phố/ huyện	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Doanh nghiệp lữ hành tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
3...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Cơ sở lưu trú tại Phú Thọ (ghi rõ xếp hạng sao)											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
3...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Cơ sở ăn uống tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
3...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Doanh nghiệp vận chuyển tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4

Tên và địa chỉ của đối tác liên kết (Vui lòng ghi rõ, tên và địa chỉ đối tác theo từng lĩnh vực tương ứng cụ thể dưới đây)	Mức độ liên kết từ phía đơn vị của ông/bà đối với đơn vị đối tác						Mức độ liên kết từ phía đối tác đối với đơn vị của ông/bà				
3...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Làng nghề/ hợp tác xã tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/ điểm đến du lịch/ khu du lịch...											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
3...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Đơn vị khác (ghi cụ thể)											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4

C. ĐÁNH GIÁ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG LIÊN KẾT DU LỊCH NỘI TỈNH

1. Xin quý Ông/bà cho ý kiến đánh giá về các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động liên kết trong phát triển du lịch tại Phú Thọ dựa theo thang đánh giá dưới đây:

(Mức độ thấp nhất là 1 = Hoàn toàn không đồng ý; 3 = Trung bình/ không ý kiến và mức độ cao nhất là 5 = Hoàn toàn đồng ý)

Yếu tố		Mã hóa	Biến quan sát	Mức độ ảnh hưởng				
				1	2	3	4	5
Yếu tố bên trong doanh nghiệp (IN)	Năng lực quản lý của doanh nghiệp	QL1	Ban lãnh đạo doanh nghiệp có nhận thức chiến lược rõ ràng về vai trò của liên kết trong phát triển bền vững.					
		QL2	Ban lãnh đạo của doanh nghiệp có khả năng lập kế hoạch và triển khai các hoạt động liên kết hiệu quả					
		QL3	Doanh nghiệp có khả năng thích ứng linh hoạt và đổi mới sáng tạo trong hoạt động liên kết					
		QL4	Doanh nghiệp có khả năng quản lý rủi ro để xử lý các vấn đề phát sinh trong hoạt động liên kết					
		QL5	Doanh nghiệp có khả năng huy động và quản lý nguồn lực (tài chính, nhân lực, công nghệ) để thực hiện liên kết.					
	Nguồn lực của doanh nghiệp	NL1	Doanh nghiệp sở hữu các sản phẩm dịch vụ đặc thù, tạo giá trị cho liên kết du lịch.					
		NL2	Nguồn tài chính của doanh nghiệp đủ mạnh để hỗ trợ các hoạt động liên kết lâu dài.					
		NL3	Nguồn nhân lực của doanh nghiệp có chuyên môn tốt					

Yếu tố		Mã hóa	Biến quan sát	Mức độ ảnh hưởng				
				1	2	3	4	5
		NL4	Doanh nghiệp sở hữu các yếu tố đầu vào bổ trợ (không gian, vị trí, thương hiệu,...) có thể được tích hợp vào các sản phẩm du lịch liên kết.					
Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (OUT)	Kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương	CS1	Chính quyền địa phương có cơ chế, chính sách hỗ trợ cho hoạt động liên kết du lịch của doanh nghiệp và phù hợp điều kiện của địa phương					
		CS2	Chính quyền địa phương xây dựng kế hoạch liên kết phát triển du lịch đồng bộ và nhất quán.					
		CS3	Chính quyền địa phương tạo điều kiện thuận lợi về thủ tục hành chính cho các hoạt động liên kết của doanh nghiệp.					
	Nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương	TN1	Địa phương có vị trí địa lý thuận lợi và tài nguyên du lịch tự nhiên hấp dẫn					
		TN2	Địa phương có lịch sử lâu đời, văn hóa đặc trưng					
		TN3	Địa phương có nhiều sự kiện nổi bật thu hút du khách					
	Hạ tầng du lịch và các yếu tố	HT1	Hệ thống cơ sở hạ tầng du lịch (giao thông, viễn thông...) thuận lợi cho hoạt động liên kết du lịch.					
		HT2	Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch (cơ sở lưu trú, ăn uống, vui					

Yếu tố		Mã hóa	Biến quan sát	Mức độ ảnh hưởng				
				1	2	3	4	5
	tổ hỗ trợ		chơi giải trí...) thuận lợi cho hoạt động liên kết du lịch.					
		HT3	Ứng dụng công nghệ trong hoạt động du lịch hỗ trợ hoạt động liên kết du lịch					
	Nhu cầu thị trường	NC1	Nhu cầu của khách du lịch đối với các sản phẩm du lịch kết nối nhiều điểm đến trong cùng một hành trình có xu hướng gia tăng.					
		NC2	Khách du lịch ngày càng quan tâm đến sự đồng bộ về chất lượng dịch vụ giữa các điểm đến trong cùng một sản phẩm du lịch.					
		NC3	Nhu cầu du lịch biến động theo mùa, dẫn đến sự mất cân đối về dòng khách giữa các thời điểm và làm gia tăng nhu cầu phối hợp trong tổ chức cung ứng sản phẩm du lịch.					
		NC4	Sự khác biệt trong hành vi và sở thích du lịch của khách tạo ra nhu cầu đối với các sản phẩm du lịch liên kết đa dạng.					
Kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh		KQ1	Mạng lưới du lịch nội tỉnh tạo điều kiện để doanh nghiệp tiếp cận và sử dụng các nguồn lực chung từ các đối tác.					

Yếu tố của doanh nghiệp (KQ)	Mã hóa	Biến quan sát	Mức độ ảnh hưởng				
			1	2	3	4	5
	KQ2	Doanh nghiệp ít khi bị đứng ngoài các hoạt động hợp tác chung trong mạng lưới du lịch nội tỉnh					
	KQ3	Doanh nghiệp có quan hệ hợp tác với nhiều loại hình đối tác khác nhau (lữ hành, lưu trú, ăn uống, vận chuyển, quản lý điểm đến...)					
	KQ4	Doanh nghiệp có khả năng mở rộng mạng lưới khi cần thiết					
	KQ5	Doanh nghiệp phối hợp hiệu quả với các đối tác trong quá trình cung ứng sản phẩm du lịch					
	KQ6	Các mối liên kết giúp doanh nghiệp tiếp cận khách hàng và thị trường hiệu quả hơn					
	KQ7	Liên kết trong mạng lưới góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp					
	KQ8	Tham gia mạng lưới liên kết giúp doanh nghiệp giảm rủi ro và tăng khả năng thích ứng					

Xin vui lòng điền khoanh tròn vào thông tin phù hợp với doanh nghiệp:

Quy mô doanh nghiệp (QM)	1	Quy mô doanh nghiệp siêu nhỏ
	2	Quy mô doanh nghiệp nhỏ
	3	Quy mô doanh nghiệp vừa
Loại hình doanh nghiệp (LH)	1	Doanh nghiệp lữ hành
	2	Cơ sở lưu trú
	3	Cơ sở ăn uống
	4	Doanh nghiệp vận chuyển
	5	Các doanh nghiệp khác (tổ chức sự kiện, dịch vụ bổ sung...)
Khu vực hoạt động (KV)	1	Thành phố Việt Trì
	2	Huyện Thanh Thủy
	3	Huyện Tân Sơn
	4	Huyện Hạ Hòa
	5	Các huyện/thị xã khác
Số năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực du lịch (TG)	1	Dưới 3 năm
	2	Từ 3 – 5 năm
	3	Trên 5 năm

D. VAI TRÒ CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN TRONG LIÊN KẾT DU LỊCH NỘI TỈNH

9. Ông/bà đánh giá như thế nào về vai trò của các bên liên quan trong liên kết du lịch nội tỉnh? Vui lòng khoanh tròn vào các ô lựa chọn tương ứng về mức độ đồng ý của quý Ông/bà dựa trên thang đo từ mức độ thấp nhất là 1 = Hoàn toàn không đồng ý đến mức độ cao nhất là 5 = Hoàn toàn đồng ý

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đồng ý				
Vai trò của chính quyền địa phương vô cùng quan trọng trong hoạt động liên kết phát triển du lịch	1	2	3	4	5

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đồng ý				
Chính quyền địa phương có chiến lược và mục tiêu rõ ràng trong liên kết du lịch.	1	2	3	4	5
Chính quyền phối hợp thường xuyên với hiệp hội du lịch và doanh nghiệp để thúc đẩy liên kết.	1	2	3	4	5
Chính quyền địa phương hỗ trợ tích cực trong việc xây dựng không gian du lịch thống nhất giữa các địa phương.	1	2	3	4	5
Chính quyền địa phương có chính sách ưu đãi để khuyến khích doanh nghiệp tham gia liên kết phát triển du lịch.	1	2	3	4	5
Chính quyền địa phương đóng vai trò kết nối giữa các bên liên quan để tạo dựng mạng lưới du lịch bền vững.	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp du lịch chủ động tham gia vào các chương trình liên kết du lịch của tỉnh	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp du lịch hợp tác chặt chẽ với chính quyền địa phương để phát triển sản phẩm du lịch chung.	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp tích cực tham gia vào hoạt động xúc tiến và quảng bá du lịch chung của tỉnh.	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp du lịch hưởng lợi từ các chương trình liên kết của tỉnh Phú Thọ.	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc đóng góp nguồn lực cho liên kết du lịch.	1	2	3	4	5

GÓP Ý

Xin Ông/bà vui lòng cho ý kiến nhằm tăng cường khả năng liên kết phát triển du lịch tại Phú Thọ

.....

THÔNG TIN CHUNG VỀ CƠ QUAN, DOANH NGHIỆP, ĐƠN VỊ, TỔ CHỨC

1. Tên cơ quan/ doanh nghiệp/ đơn vị:

2. Địa chỉ:

3. Nếu là doanh nghiệp dịch vụ lưu trú, Ông/bà vui lòng cho biết quy mô hoạt động?

- | | |
|--|---|
| ☐ Khu nghỉ dưỡng/ Khách sạn 5 sao | ☐ Khách sạn 2 sao |
| ☐ Khách sạn 4 sao | ☐ Khách sạn 1 sao/ Nhà nghỉ bình dân |
| ☐ Khách sạn 3 sao | ☐ Homestay |

-----Hết-----

Trân trọng cảm ơn Ông/bà đã dành thời gian cho những ý kiến quý báu!

Kính chúc ông bà sức khỏe và thành công!

PHỤ LỤC 3. BẢNG HỎI LẤY Ý KIẾN CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN TRONG LIÊN KẾT DU LỊCH PHÚ THỌ

BẢNG HỎI LẤY Ý KIẾN CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN TRONG LIÊN KẾT DU LỊCH PHÚ THỌ

Tôi là Phan Thị Hồng Giang, nghiên cứu sinh tại trường Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn – ĐHQGHN. Để thực hiện đề tài: **“Liên kết trong phát triển du lịch Phú Thọ”**, tôi mong muốn nhận được ý kiến của Quý Ông/bà qua trả lời bảng hỏi dưới đây.

Kinh nghiệm và kiến thức của Quý Ông/bà chắc chắn sẽ hỗ trợ rất nhiều trong nghiên cứu của tôi. Tôi cam kết mọi thông tin được cung cấp chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Xin chân thành cảm ơn!

Hướng dẫn trả lời:

Trước khi tiến hành trả lời, xin giải thích về khái niệm liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh như sau: “Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh là quá trình phối hợp có tổ chức giữa các chủ thể liên quan trong phạm vi một đơn vị hành chính cấp tỉnh, trên nền tảng thể chế, quy hoạch và định hướng phát triển chung của địa phương, nhằm huy động nguồn lực, kết nối hoạt động cung ứng du lịch và tổ chức không gian du lịch; qua đó hình thành các sản phẩm du lịch tổng hợp, nâng cao chất lượng trải nghiệm của du khách và cải thiện kết quả liên kết của các chủ thể tham gia mạng lưới du lịch nội tỉnh.”

Xin đánh dấu (X) hoặc điền thông tin thích hợp vào các ô trống.

A. MỨC ĐỘ LIÊN KẾT VỚI CÁC ĐỐI TÁC

Ông/bà vui lòng cho biết mức độ liên kết với từng đối tác bên trong tỉnh Phú Thọ?

Trong đó, các mức độ liên kết gồm có:

Mức độ liên kết		Diễn giải
0	Không có quan hệ liên kết	Không có bất kỳ mối quan hệ liên kết nào giữa các bên. Các bên hoạt động độc lập và không có sự kết nối, trao đổi thông tin, hay hỗ trợ lẫn nhau.

Mức độ liên kết		Diễn giải
1	Liên kết về trao đổi thông tin	Các bên bắt đầu có sự kết nối thông qua việc trao đổi thông tin. Sự hợp tác chủ yếu xoay quanh việc chia sẻ các thông tin liên quan đến thị trường, khách hàng, và các xu hướng ngành du lịch.
2	Liên kết về quan hệ đối tác	Đây là mức độ liên kết cao hơn, trong đó các bên tham gia vào mối quan hệ đối tác chiến lược lâu dài và có sự cam kết lâu dài. Giúp các bên tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu quả trong các hoạt động kinh doanh du lịch
3	Liên kết liên minh	Các bên tạo ra các liên minh, liên kết nhằm đạt được các mục tiêu chung và lợi ích rõ ràng (ví dụ: Liên minh bán các tour du lịch,
4	Liên kết, hợp tác toàn diện	Đây là mức độ liên kết cao nhất, trong đó các bên liên kết, hợp tác toàn diện trên tất cả các lĩnh vực từ chiến lược, tài chính, quản lý đến vận hành. Mối quan hệ này bao gồm cả việc chia sẻ rủi ro, lợi nhuận và quyền quyết định.

Ông/bà lựa chọn bằng cách khoanh tròn vào các ô dưới đây:

Tên và địa chỉ của đối tác liên kết (Vui lòng ghi rõ, tên và địa chỉ đối tác theo từng lĩnh vực tương ứng cụ thể dưới đây)							Mức độ liên kết từ phía đơn vị của ông/bà đối với đơn vị đối tác					Mức độ liên kết từ phía đối tác đối với đơn vị của ông/bà					
Chính quyền địa phương tại Phú Thọ																	
4.	Thành phố/ huyện/ xã.....						0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
5.	Thành phố/ huyện/ xã						0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
6.	Thành phố/ huyện/ xã						0	1	2	3	4		0	1	2	3	4

Tên và địa chỉ của đối tác liên kết (Vui lòng ghi rõ, tên và địa chỉ đối tác theo từng lĩnh vực tương ứng cụ thể dưới đây)	Mức độ liên kết từ phía đơn vị của ông/bà đối với đơn vị đối tác					Mức độ liên kết từ phía đối tác đối với đơn vị của ông/bà					
Doanh nghiệp lữ hành tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
3...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Cơ sở lưu trú tại Phú Thọ (ghi rõ xếp hạng sao)											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
3...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Cơ sở ăn uống tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
3...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Doanh nghiệp vận chuyển tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
3...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Làng nghề/ hợp tác xã tại Phú Thọ											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
Đơn vị quản lý di tích, văn hóa/ điểm đến du lịch/ khu du lịch...											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4

Tên và địa chỉ của đối tác liên kết (Vui lòng ghi rõ, tên và địa chỉ đối tác theo từng lĩnh vực tương ứng cụ thể dưới đây)	Mức độ liên kết từ phía đơn vị của ông/bà đối với đơn vị đối tác						Mức độ liên kết từ phía đối tác đối với đơn vị của ông/bà				
Đơn vị khác (ghi cụ thể)											
1...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
2...	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4

B. VAI TRÒ CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN TRONG LIÊN KẾT DU LỊCH NỘI TỈNH

Ông/bà đánh giá như thế nào về vai trò của các bên liên quan trong liên kết du lịch nội tỉnh? Vui lòng khoanh tròn vào các ô lựa chọn tương ứng về mức độ đồng ý của quý Ông/bà dựa trên thang đo từ mức độ thấp nhất là 1 = Hoàn toàn không đồng ý đến mức độ cao nhất là 5 = Hoàn toàn đồng ý

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đồng ý				
Vai trò của chính quyền địa phương vô cùng quan trọng trong hoạt động liên kết phát triển du lịch	1	2	3	4	5
Chính quyền địa phương có chiến lược và mục tiêu rõ ràng trong liên kết du lịch.	1	2	3	4	5
Chính quyền phối hợp thường xuyên với hiệp hội du lịch và doanh nghiệp để thúc đẩy liên kết.	1	2	3	4	5
Chính quyền địa phương hỗ trợ tích cực trong việc xây dựng không gian du lịch thống nhất giữa các địa phương.	1	2	3	4	5
Chính quyền địa phương có chính sách ưu đãi để khuyến khích doanh nghiệp tham gia liên kết phát triển du lịch.	1	2	3	4	5
Chính quyền địa phương đóng vai trò kết nối giữa các bên liên quan để tạo dựng mạng lưới du lịch bền vững.	1	2	3	4	5

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đồng ý				
Doanh nghiệp du lịch chủ động tham gia vào các chương trình liên kết du lịch của tỉnh	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp du lịch hợp tác chặt chẽ với chính quyền địa phương để phát triển sản phẩm du lịch chung.	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp tích cực tham gia vào hoạt động xúc tiến và quảng bá du lịch chung của tỉnh.	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp du lịch hưởng lợi từ các chương trình liên kết của tỉnh Phú Thọ.	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc đóng góp nguồn lực cho liên kết du lịch.	1	2	3	4	5

C. GÓP Ý

Xin Ông/bà vui lòng cho ý kiến nhằm tăng cường khả năng liên kết phát triển du lịch tại Phú Thọ

.....

D. THÔNG TIN CHUNG VỀ CƠ QUAN, DOANH NGHIỆP, ĐƠN VỊ, TỔ CHỨC

1. Tên cơ quan/ doanh nghiệp/ đơn vị:

2. Địa chỉ:

3. Lĩnh vực kinh doanh hoạt động

- | | |
|---------------------------------------|---|
| ☐ Lưu trú | ☐ Vận chuyển |
| ☐ Lữ hành | ☐ Làng nghề |
| ☐ Điểm du lịch | ☐ Cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch |
| ☐ Ăn uống | ☐ Khác (ghi cụ thể) |

7. Nếu là doanh nghiệp dịch vụ lưu trú, Ông/bà vui lòng cho biết quy mô hoạt động?

- | | |
|--|---|
| ☐ Khu nghỉ dưỡng/ Khách sạn 5 sao | ☐ Khách sạn 2 sao |
| ☐ Khách sạn 4 sao | ☐ Khách sạn 1 sao/ Nhà nghỉ bình dân |
| ☐ Khách sạn 3 sao | ☐ Homestay |

8. Số năm hoạt động của đơn vị trong lĩnh vực du lịch

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Dưới 3 năm | ☐ 3 – 5 năm | ☐ Trên 5 năm |
|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|

-----Hết-----

Trân trọng cảm ơn Ông/bà đã dành thời gian cho những ý kiến quý báu!

Kính chúc ông bà sức khỏe và thành công!

PHỤ LỤC 4. PHIẾU PHỎNG VẤN SÂU CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG

PHIẾU PHỎNG VẤN SÂU CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG

Kính thưa ông (bà)!

*Tôi là Phan Thị Hồng Giang, nghiên cứu sinh tại trường Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn – ĐHQGHN. Để thực hiện đề tài: “**Liên kết trong phát triển du lịch Phú Thọ**”, tôi mong muốn nhận được ý kiến của Quý Ông/bà qua trả lời bảng hỏi dưới đây.*

Kinh nghiệm và kiến thức của Quý Ông/bà chắc chắn sẽ hỗ trợ rất nhiều trong nghiên cứu của tôi. Tôi cam kết mọi thông tin được cung cấp chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

- | | |
|----------------------|---|
| 1. Họ và tên: | 2. Đơn vị công tác: |
| 3. Chức vụ: | 4. Số năm kinh nghiệm trong lĩnh vực làm việc: |

PHẦN B: CÂU HỎI PHỎNG VẤN

Trước khi tiến hành trả lời, xin giải thích về khái niệm liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh như sau: “Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh là quá trình phối hợp có tổ chức giữa các chủ thể liên quan trong phạm vi một đơn vị hành chính cấp tỉnh, trên nền tảng thể chế, quy hoạch và định hướng phát triển chung của địa phương, nhằm huy động nguồn lực, kết nối hoạt động cung ứng du lịch và tổ chức không gian du lịch; qua đó hình thành các sản phẩm du lịch tổng hợp, nâng cao chất lượng trải nghiệm của du khách và cải thiện kết quả liên kết của các chủ thể tham gia mạng lưới du lịch nội tỉnh.”

Câu hỏi đánh giá nhận thức

1. Theo Ông/bà, chính quyền địa phương có vai trò như thế nào trong liên kết phát triển du lịch nội tỉnh là gì?
2. Ông/bà đánh giá như thế nào về mức độ liên kết hiện nay giữa chính quyền tỉnh Phú Thọ với các bên liên quan trong phát triển du lịch?

Câu hỏi đánh giá chính sách liên kết

3. Tỉnh Phú Thọ hiện có những chính sách, chương trình nào nhằm thúc đẩy hoạt động liên kết trong phát triển du lịch?

4. Theo Ông/bà, các chính sách hiện hành có mức độ đáp ứng như thế nào với yêu cầu thực tiễn trong việc liên kết phát triển du lịch?

Câu hỏi đánh giá thực trạng liên kết

5. Theo ông/bà, Phú Thọ có những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức gì trong hoạt động liên kết phát triển du lịch trên địa bàn tỉnh?

6. Theo ông/ bà, hoạt động liên kết trong phát triển du lịch Phú Thọ thể hiện ở những nội dung nào?

7. Ông/bà cho biết các hình thức liên kết du lịch hiện nay trên địa bàn tỉnh Phú Thọ?

8. Các doanh nghiệp du lịch tại Phú Thọ có thường xuyên tham gia vào các chương trình liên kết do chính quyền tỉnh triển khai không? Chính quyền có biện pháp nào khuyến khích sự tham gia của doanh nghiệp không?

9. Theo Ông/bà, những yếu tố nào ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong phát triển du lịch tại Phú Thọ? (Ví dụ: cơ chế chính sách, năng lực quản lý của chính quyền, mức độ hợp tác của doanh nghiệp, nguồn lực tài chính, hạ tầng giao thông...)

10. Ông/bà có thể chia sẻ một số khó khăn, rào cản mà chính quyền địa phương gặp phải khi thúc đẩy hoạt động liên kết phát triển du lịch?

Câu hỏi nhằm đề xuất giải pháp nâng cao kết quả liên kết

11. Theo Ông/bà, chính quyền có thể làm gì để khắc phục những rào cản này và thúc đẩy liên kết phát triển du lịch hiệu quả hơn?

12. Chính quyền có kế hoạch gì để nâng cao vai trò điều phối và hỗ trợ liên kết giữa các bên liên quan nhằm phát triển du lịch một cách bền vững?

Câu hỏi phỏng vấn dựa trên ý kiến đánh giá của doanh nghiệp (thực hiện sau khi phân tích số liệu khảo sát doanh nghiệp)

13. Theo Ông/bà, đánh giá của doanh nghiệp về liên kết phát triển du lịch tại Phú Thọ có phù hợp với thực tế không? Vì sao?

14. Chính quyền có những phản hồi hoặc định hướng gì trước những vấn đề mà doanh nghiệp nêu ra liên quan đến hoạt động liên kết phát triển du lịch?

-----Hết-----

Trân trọng cảm ơn Ông/bà đã dành thời gian cho những ý kiến quý báu!

Kính chúc ông bà sức khỏe và thành công!

PHỤ LỤC 5. PHIẾU XIN Ý KIẾN CHUYÊN GIA
PHIẾU XIN Ý KIẾN CHUYÊN GIA

Kính thưa Ông/bà!

*Tôi là Phan Thị Hồng Giang, nghiên cứu sinh tại trường Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn – ĐHQGHN. Để thực hiện đề tài: “**Liên kết trong phát triển du lịch Phú Thọ**”, tôi mong muốn nhận được ý kiến của Quý Ông/bà qua trả lời bảng hỏi dưới đây.*

Kinh nghiệm và kiến thức của Quý Ông/bà chắc chắn sẽ hỗ trợ rất nhiều trong nghiên cứu của tôi. Tôi cam kết mọi thông tin được cung cấp chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Họ và tên:

2. Nghề nghiệp

- ☐ Nhà nghiên cứu, giảng viên lĩnh vực du lịch
- ☐ Chuyên viên, nhà quản lý tại các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch hoặc chính quyền địa phương
- ☐ Kinh doanh trong lĩnh vực du lịch
- ☐ Khác (vui lòng ghi rõ):

3. Học hàm, học vị:

4. Đơn vị công tác:

5. Số năm kinh nghiệm trong lĩnh vực làm việc chính của chuyên gia:

PHẦN B: ĐÁNH GIÁ CÂU HỎI

Dựa vào việc tổng quan tài liệu, tôi đã tổng hợp danh mục các tiêu chí để đánh giá hoạt động liên kết trong phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với từng tiêu chí bằng cách tích vào ô có câu trả lời tương ứng.

I. GIẢI THÍCH KHÁI NIỆM

Trong phạm vi nghiên cứu, khái niệm liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh được đề xuất như sau: “*Liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh được hiểu là quá trình hợp tác có tổ chức và phối hợp chặt chẽ giữa các chủ thể liên quan trong cùng một*

tỉnh, bao gồm chính quyền địa phương (trong đó vai trò điều phối, quản lý chủ yếu thuộc về Ủy ban nhân dân tỉnh), doanh nghiệp du lịch, tổ chức xã hội, cộng đồng địa phương và các đơn vị hỗ trợ khác nhằm triển khai các nội dung liên kết đã xác định như: quy hoạch phát triển, xây dựng sản phẩm, xúc tiến quảng bá, đào tạo nhân lực, huy động vốn đầu tư, bảo vệ môi trường,... Mục đích của liên kết trong phát triển du lịch nội tỉnh là phát huy thế mạnh nội lực trong phát triển du lịch một địa phương”

Ông bà có đồng tình với quan điểm trên không?

II. MỨC ĐỘ LIÊN KẾT VỚI CÁC ĐỐI TÁC

Trong phạm vi nghiên cứu này, mức độ liên kết được thể hiện ở 5 mức. Trong đó, các mức độ liên kết gồm có:

Mức độ liên kết		Diễn giải	Không đồng ý	Đồng ý	Đồng ý nhưng cần chỉnh sửa (ghi rõ nội dung chỉnh sửa)
0	Không có quan hệ liên kết	Không có bất kỳ mối quan hệ liên kết nào giữa các bên. Các bên hoạt động độc lập và không có sự kết nối, trao đổi thông tin, hay hỗ trợ lẫn nhau.			
1	Liên kết về trao đổi thông tin	Các bên bắt đầu có sự kết nối thông qua việc trao đổi thông tin. Sự hợp tác chủ yếu xoay quanh việc chia sẻ các thông tin liên quan đến thị trường, khách hàng, và các xu hướng ngành du lịch.			

2	Liên kết về quan hệ đối tác	Đây là mức độ liên kết cao hơn, trong đó các bên tham gia vào mỗi quan hệ đối tác chiến lược lâu dài và có sự cam kết lâu dài. Giúp các bên tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu quả trong các hoạt động kinh doanh du lịch			
3	Liên kết liên minh	Các bên tạo ra các liên minh, liên kết nhằm đạt được các mục tiêu chung và lợi ích rõ ràng (ví dụ: Liên minh bán các tour du lịch...)			
4	Liên kết hợp tác toàn diện	Đây là mức độ liên kết cao nhất, trong đó các bên liên kết, hợp tác toàn diện trên tất cả các lĩnh vực từ chiến lược, tài chính, quản lý đến vận hành. Mỗi quan hệ này bao gồm cả việc chia sẻ rủi ro, lợi nhuận và quyền quyết định.			

Ngoài các mức độ trên, Ông/bà có đề xuất thêm mức độ liên kết nào không? Nếu có vui lòng ghi rõ:

.....

II. ĐÁNH GIÁ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾT QUẢ LIÊN KẾT CỦA CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH NỘI TỈNH

Đối với biên độc lập

Yếu tố		Mã hóa	Biên quan sát	Không đồng ý	Đồng ý	Đồng ý nhưng cần chỉnh sửa (ghi rõ nội dung chỉnh sửa)
Yếu tố bên trong doanh nghiệp	Năng lực quản lý	QL1	Doanh nghiệp nhận thức rõ lợi ích của hoạt động liên kết đối với sự phát triển bền vững			
		QL2	Ban lãnh đạo của doanh nghiệp có khả năng lập kế hoạch và triển khai các hoạt động liên kết hiệu quả			
		QL3	Doanh nghiệp có khả năng thích ứng linh hoạt và đổi mới sáng tạo trong hoạt động liên kết			
		QL4	Doanh nghiệp có khả năng quản lý rủi ro để xử lý các vấn đề phát sinh trong hoạt động liên kết			
	Nguồn lực của doanh nghiệp	NL1	Doanh nghiệp sở hữu các sản phẩm dịch vụ đặc thù, tạo giá trị cho liên kết du lịch.			

		NL2	Nguồn tài chính của doanh nghiệp đủ mạnh để hỗ trợ các hoạt động liên kết lâu dài.			
		NL3	Nguồn nhân lực của doanh nghiệp có chuyên môn tốt			
Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	Kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương	CS1	Chính quyền địa phương có cơ chế, chính sách hỗ trợ cho hoạt động liên kết du lịch của doanh nghiệp và phù hợp điều kiện của địa phương			
		CS2	Chính quyền địa phương xây dựng kế hoạch liên kết phát triển du lịch đồng bộ và nhất quán.			
		CS3	Chính quyền địa phương tạo điều kiện thuận lợi về thủ tục hành chính cho các hoạt động liên kết của doanh nghiệp.			
	Nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương	TN1	Địa phương có vị trí địa lý thuận lợi và tài nguyên du lịch tự nhiên hấp dẫn			
		TN2	Địa phương có lịch sử lâu đời, văn hóa đặc trưng			
		TN3	Địa phương có nhiều sự kiện nổi bật thu hút du khách			

	Hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ	HT1	Hệ thống cơ sở hạ tầng du lịch (giao thông, viễn thông...) thuận lợi cho hoạt động liên kết du lịch.			
		HT2	Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch (cơ sở lưu trú, ăn uống, vui chơi giải trí...) thuận lợi cho hoạt động liên kết du lịch.			
		HT3	Ứng dụng công nghệ trong hoạt động du lịch hỗ trợ hoạt động liên kết du lịch			
	Nhu cầu thị trường và quảng bá	NC1	Nhu cầu của khách du lịch đối với các sản phẩm du lịch tích hợp giữa nhiều điểm đến ngày càng tăng			
		NC2	Các hoạt động quảng bá và tiếp thị tác động đến quyết định lựa chọn sản phẩm du lịch liên kết			
		NC3	Sự cạnh tranh giữa các điểm đến tác động đến quyết định lựa chọn của du khách			

Ngoài các biến quan sát trên, Ông/bà có đề xuất thêm biến quan sát nào không? Nếu có vui lòng ghi rõ:

.....

.....

Đối với biến phụ thuộc

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát	Không đồng ý	Đồng ý	Đồng ý nhưng cần chỉnh sửa (ghi rõ nội dung chỉnh sửa)
Kết quả liên kết du lịch nội tỉnh	KQ1	Liên kết du lịch nội tỉnh tạo điều kiện để doanh nghiệp tiếp cận và sử dụng các nguồn lực chung từ các đối tác.			
	KQ2	Liên kết du lịch nội tỉnh giúp các bên thống nhất cách thức phối hợp khi phát sinh vấn đề trong quá trình kinh doanh du lịch.			
	KQ3	Liên kết du lịch đã góp phần tăng trưởng về quy mô và thay đổi cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp			
	KQ4	Liên kết du lịch đã góp phần tăng trưởng về doanh thu và tối ưu hóa chi phí vận hành cho doanh nghiệp			
	KQ5	Liên kết du lịch đã góp phần mở rộng thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp			

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát	Không đồng ý	Đồng ý	Đồng ý nhưng cần chỉnh sửa (ghi rõ nội dung chỉnh sửa)
	KQ6	Liên kết du lịch đã góp phần mở rộng loại hình dịch vụ và phát triển sản phẩm mới cho doanh nghiệp			
	KQ7	Liên kết du lịch đã góp phần mở rộng mạng lưới đối tác và xây dựng mối quan hệ bền vững với các đối tác chiến lược			
	KQ8	Liên kết du lịch đã góp phần tăng cường sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp			

Ngoài các biến quan sát trên, Ông/bà có đề xuất thêm biến quan sát nào không? Nếu có vui lòng ghi rõ:

.....

Đối với đặc điểm doanh nghiệp

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát	Không đồng ý	Đồng ý	Đồng ý nhưng cần chỉnh sửa (ghi rõ nội dung chỉnh sửa)

					dung chỉnh sửa)
Quy mô doanh nghiệp (QM)	1	Quy mô doanh nghiệp siêu nhỏ			
	2	Quy mô doanh nghiệp nhỏ			
	3	Quy mô doanh nghiệp vừa			
Loại hình doanh nghiệp (LH)	1	Doanh nghiệp lữ hành			
	2	Cơ sở lưu trú			
	3	Cơ sở ăn uống			
	4	Doanh nghiệp vận chuyển			
	5	Các doanh nghiệp khác (tổ chức sự kiện, dịch vụ bổ sung...)			
Khu vực hoạt động (KV)	1	Thành phố Việt Trì			
	2	Huyện Thanh Thủy			
	3	Huyện Tân Sơn			
	4	Huyện Hạ Hòa			
	5	Các huyện/thị xã khác			
Số năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực du lịch (TG)	1	Dưới 3 năm			
	2	Từ 3 – 5 năm			
	3	Trên 5 năm			

Ngoài các nội dung trên, Ông/bà có đề xuất thêm nội dung nào không? Nếu có vui lòng ghi rõ:

.....

III. VAI TRÒ CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN TRONG LIÊN KẾT DU LỊCH NỘI TỈNH

Tiêu chí đánh giá về vai trò của các bên liên quan trong liên kết du lịch nội tỉnh

Tiêu chí đánh giá	Không đồng ý	Đồng ý	Đồng ý nhưng cần chỉnh sửa (ghi rõ nội dung chỉnh sửa)
Vai trò của chính quyền địa phương vô cùng quan trọng trong hoạt động liên kết phát triển du lịch			
Chính quyền địa phương có chiến lược và mục tiêu rõ ràng trong liên kết du lịch.			
Chính quyền phối hợp thường xuyên với hiệp hội du lịch và doanh nghiệp để thúc đẩy liên kết.			
Chính quyền địa phương hỗ trợ tích cực trong việc xây dựng không gian du lịch thống nhất giữa các địa phương.			
Chính quyền địa phương có chính sách ưu đãi để khuyến khích doanh nghiệp tham gia liên kết phát triển du lịch.			
Chính quyền địa phương đóng vai trò kết nối giữa các bên liên quan để tạo dựng mạng lưới du lịch bền vững.			
Doanh nghiệp du lịch chủ động tham gia vào các chương trình liên kết du lịch của tỉnh			
Doanh nghiệp du lịch hợp tác chặt chẽ với chính quyền địa phương để phát triển sản phẩm du lịch chung.			
Doanh nghiệp tích cực tham gia vào hoạt động xúc tiến và quảng bá du lịch chung của tỉnh.			

Tiêu chí đánh giá	Không đồng ý	Đồng ý	Đồng ý nhưng cần chỉnh sửa (ghi rõ nội dung chỉnh sửa)
Doanh nghiệp du lịch hưởng lợi từ các chương trình liên kết của tỉnh Phú Thọ.			
Doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc đóng góp nguồn lực cho liên kết du lịch.			

Ngoài các tiêu chí trên, Ông/bà có đề xuất thêm tiêu chí nào không? Nếu có vui lòng ghi rõ

.....

Ý kiến khác về bảng hỏi

.....

-----Hết-----

Trân trọng cảm ơn Ông/bà đã dành thời gian cho những ý kiến quý báu!

Kính chúc ông bà sức khỏe và thành công!

PHỤ LỤC 6. DANH SÁCH CHUYÊN GIA LẤY Ý KIẾN

Bảng 1. Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn sâu và lấy ý kiến bằng hỏi

STT	Mã hóa	Học hàm, học vị	Chuyên môn	Nơi công tác	Số năm kinh nghiệm
1	Chuyên gia 1	Tiến sĩ	Kinh tế du lịch	Đại học Phenikaa	29
2	Chuyên gia 2	Tiến sĩ	Quản trị du lịch	Đại học Phenikaa	20
3	Chuyên gia 3	NCS, Thạc sĩ	Du lịch	Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn, ĐHQGHN	20
4	Chuyên gia 4	NCS, Thạc sĩ	Quản trị du lịch	Đại học Phương Đông	21
5	Chuyên gia 5	Tiến sĩ	Văn hóa	Đại học Hùng Vương	21
6	Chuyên gia 6	PGS, Tiến sĩ	Kinh tế	Đại học Hùng Vương	19
7	Chuyên gia 7	Tiến sĩ	Nhân học	Đại học Công nghiệp HN	15
8	Chuyên gia 8	Tiến sĩ	Đo lường và đánh giá trong giáo dục	Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh	15
9	Chuyên gia 9	NCS. Thạc sĩ	Du lịch	Đại học Nam Cần Thơ	7
10	Chuyên gia 10	Tiến sĩ	Nhân học	Đại học Công nghiệp HN	8
11	Chuyên gia 11	Tiến sĩ	Kinh tế	Đại học Công nghiệp HN	6
12	Chuyên gia 12	Thạc sĩ	Kinh tế	Sở Văn hóa - Thể thao & Du lịch Phú Thọ	12

STT	Mã hóa	Học hàm, học vị	Chuyên môn	Nơi công tác	Số năm kinh nghệ
13	Chuyên gia 13	Thạc sĩ	Kinh tế	Trung tâm Xúc tiến Du lịch Phú Thọ	10

Nguồn: Thống kê của tác giả, tháng 06/2025

**PHỤ LỤC 7. DANH SÁCH PHỎNG VẤN SÂU CÁ NHÂN LÀM VIỆC TẠI
CƠ QUAN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ DU LỊCH**

Bảng 1. Thông tin cá nhân mã hóa từ phỏng vấn sâu

STT	Mã hóa	Giới tính	Tuổi	Đơn vị công tác
1	CQ1	Nữ	45	Sở Văn hóa, Thể thao & Du lịch Phú Thọ
2	CQ2	Nữ	29	Sở Văn hóa, Thể thao & Du lịch Phú Thọ
3	CQ3	Nam	36	Trung tâm xúc tiến du lịch Phú Thọ
4	CQ4	Nữ	43	Hiệp hội du lịch Phú Thọ
5	CQ5	Nam	48	UBND TP. Việt Trì
6	CQ6	Nữ	35	UBND TP. Việt Trì
7	CQ7	Nữ	39	UBND huyện Hạ Hòa
8	CQ8	Nam	44	UBND huyện Tân Sơn
9	CQ9	Nữ	32	UBND huyện Thanh Thủy
10	CQ10	Nữ	37	UBND huyện Phù Ninh

Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả, 2025

PHỤ LỤC 8: BIẾN QUAN SÁT

Biến quan sát các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp

Yếu tố		Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn
Yếu tố bên trong doanh nghiệp (IN)	Năng lực quản lý của doanh nghiệp	QL1	Ban lãnh đạo doanh nghiệp có nhận thức chiến lược rõ ràng về vai trò của liên kết trong phát triển bền vững.	Porter, 1990; Jacobides et al., 2018; Pfeffer & Salancik, 2015
		QL2	Ban lãnh đạo của doanh nghiệp có khả năng lập kế hoạch và triển khai các hoạt động liên kết hiệu quả	
		QL3	Doanh nghiệp có khả năng thích ứng linh hoạt và đổi mới sáng tạo trong hoạt động liên kết	
		QL4	Doanh nghiệp có khả năng quản lý rủi ro để xử lý các vấn đề phát sinh trong hoạt động liên kết	
		QL5	Doanh nghiệp có khả năng huy động và quản lý nguồn lực (tài chính, nhân lực, công nghệ) để thực hiện liên kết.	
	Nguồn lực của doanh nghiệp	NL1	Doanh nghiệp sở hữu các sản phẩm dịch vụ đặc thù, tạo giá trị cho liên kết du lịch.	Nguyễn Minh Tuấn, 2022; Trần Xuân Quang, 2020; Porter, 1990
		NL2	Nguồn tài chính của doanh nghiệp đủ mạnh để hỗ trợ các hoạt động liên kết lâu dài.	
		NL3	Nguồn nhân lực của doanh nghiệp có chuyên môn tốt	

Yếu tố		Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn
		NL4	Doanh nghiệp sở hữu các yếu tố đầu vào bổ trợ (không gian, vị trí, thương hiệu,...) có thể được tích hợp vào các sản phẩm du lịch liên kết.	
Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (OUT)	Kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương	CS1	Chính quyền địa phương có cơ chế, chính sách hỗ trợ cho hoạt động liên kết du lịch của doanh nghiệp và phù hợp điều kiện của địa phương	Trần Xuân Quang, 2020; Nguyễn Minh Tuấn, 2022; Nguyễn Phú Thắng, 2024; Tô Minh Châu, 2024
		CS2	Chính quyền địa phương xây dựng kế hoạch liên kết phát triển du lịch đồng bộ và nhất quán.	
		CS3	Chính quyền địa phương tạo điều kiện thuận lợi về thủ tục hành chính cho các hoạt động liên kết của doanh nghiệp.	
	Nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương	TN1	Địa phương có vị trí địa lý thuận lợi và tài nguyên du lịch tự nhiên hấp dẫn	Tô Minh Châu, 2024; Trần Xuân Quang, 2020; Nguyễn Minh Tuấn, 2022; Nguyễn Phú Thắng, 2024
		TN2	Địa phương có lịch sử lâu đời, văn hóa đặc trưng	
		TN3	Địa phương có nhiều sự kiện nổi bật thu hút du khách	
	Hạ tầng du lịch và	HT1	Hệ thống cơ sở hạ tầng du lịch (giao thông, viễn thông...) thuận lợi cho hoạt động liên kết du lịch.	Tô Minh Châu, 2024; Trần Xuân

Yếu tố		Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn
	các yếu tố hỗ trợ	HT2	Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch (cơ sở lưu trú, ăn uống, vui chơi giải trí...) thuận lợi cho hoạt động liên kết du lịch.	Quang, 2020; Nguyễn Minh Tuấn, 2022; Nguyễn Phú Thắng, 2024
		HT3	Ứng dụng công nghệ trong hoạt động du lịch hỗ trợ hoạt động liên kết du lịch	
	Nhu cầu thị trường	NC1	Nhu cầu của khách du lịch đối với các sản phẩm du lịch kết nối nhiều điểm đến trong cùng một hành trình có xu hướng gia tăng.	Tô Minh Châu, 2024; Trần Xuân Quang, 2020; Porter, 1990 và đề xuất của chuyên gia
		NC2	Khách du lịch ngày càng quan tâm đến sự đồng bộ về chất lượng dịch vụ giữa các điểm đến trong cùng một sản phẩm du lịch.	
		NC3	Nhu cầu du lịch biến động theo mùa, dẫn đến sự mất cân đối về dòng khách giữa các thời điểm và làm gia tăng nhu cầu phối hợp trong tổ chức cung ứng sản phẩm du lịch.	
		NC4	Sự khác biệt trong hành vi và sở thích du lịch của khách tạo ra nhu cầu đối với các sản phẩm du lịch liên kết đa dạng.	
	Kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh		KQ1	Mạng lưới du lịch nội tỉnh tạo điều kiện để doanh nghiệp tiếp cận và sử dụng các nguồn lực chung từ các đối tác.

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn
của doanh nghiệp (KQ)	KQ2	Doanh nghiệp ít khi bị đứng ngoài các hoạt động hợp tác chung trong mạng lưới du lịch nội tỉnh	2020; Nguyễn Minh Tuấn, 2022
	KQ3	Doanh nghiệp có quan hệ hợp tác với nhiều loại hình đối tác khác nhau (lữ hành, lưu trú, ăn uống, vận chuyển, quản lý điểm đến...)	
	KQ4	Doanh nghiệp có khả năng mở rộng mạng lưới khi cần thiết	
	KQ5	Doanh nghiệp phối hợp hiệu quả với các đối tác trong quá trình cung ứng sản phẩm du lịch	
	KQ6	Các mối liên kết giúp doanh nghiệp tiếp cận khách hàng và thị trường hiệu quả hơn	
	KQ7	Liên kết trong mạng lưới góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp	
	KQ8	Tham gia mạng lưới liên kết giúp doanh nghiệp giảm rủi ro và tăng khả năng thích ứng	
Quy mô doanh nghiệp (QM)	1	Quy mô doanh nghiệp siêu nhỏ	Đề xuất của chuyên gia
	2	Quy mô doanh nghiệp nhỏ	
	3	Quy mô doanh nghiệp vừa	
	1	Doanh nghiệp lữ hành	

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn
Loại hình doanh nghiệp (LH)	2	Cơ sở lưu trú	Đề xuất của chuyên gia
	3	Cơ sở ăn uống	
	4	Doanh nghiệp vận chuyển	
	5	Các doanh nghiệp khác (tổ chức sự kiện, dịch vụ bổ sung...)	
Khu vực hoạt động (KV)	1	Thành phố Việt Trì	Đề xuất của chuyên gia
	2	Huyện Thanh Thủy	
	3	Huyện Tân Sơn	
	4	Huyện Hạ Hòa	
	5	Các huyện/thị xã khác	
Số năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực du lịch (TG)	1	Dưới 3 năm	Đề xuất của chuyên gia
	2	Từ 3 – 5 năm	
	3	Trên 5 năm	

Nguồn: Kế thừa và phát triển từ tác giả Trần Xuân Quang, 2020

PHỤ LỤC 9: KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH DU LỊCH PHÚ THỌ

**Bảng 9.1. Kết quả hoạt động kinh doanh du lịch Phú Thọ giai đoạn 2020-
6/2025**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Thực hiện cả năm 2020	Thực hiện năm 2021	Thực hiện năm 2022	Thực hiện năm 2023	Thực hiện năm 2024	Ước thực hiện 6 tháng đầu năm 2025
I	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1.520	1.120	2.650	3.365	4.100	3.620
II	Khách thăm quan trong ngày	Lượt khách	1.020	700.000	700.000	860.400	6.630.000	6.753.000
II	Khách lưu trú du lịch (khách có nghỉ qua đêm)							
1	Lượt khách:	Lượt khách	394.700	305.000	685.000	776.000	830.000	554.900
	Trong đó: khách Quốc tế:	Lượt khách	4.900	4000	7500	8860	10.600	5.970
2	Ngày khách:	Ngày khách	435.400	323.000	725.000	908.800	990.000	660.660
	Trong đó: khách Quốc tế:	Ngày khách	6.500	5.700	11.300	16.500	22.800	12.920
III	Tổng số buồng/phòng	Buồng	4.550	4.600	4.660	4800	5100	5.100
IV	Số ngày lưu khách	Ngày	1	1.1	1.1	1.1	1.2	
V	Công suất	%	26%	21%	40%	40.5%	40%	

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Thực hiện cả năm 2020	Thực hiện năm 2021	Thực hiện năm 2022	Thực hiện năm 2023	Thực hiện năm 2024	Ước thực hiện 6 tháng đầu năm 2025
	sử dụng phòng							

Nguồn: Sở Văn hóa, Thể thao & Du lịch Phú Thọ, 2025

Bảng 9.2. Một số chỉ tiêu phản ánh điều kiện hạ tầng và cơ sở vật chất hỗ trợ phát triển du lịch tỉnh Phú Thọ, giai đoạn 2020–2024

Chỉ tiêu	Đơn vị	2020	2021	2022	2023	2024
Tổng số hành khách vận chuyển	Nghìn lượt	36.040	28.777	39.890	47.660	62.379
Trong đó: vận chuyển đường bộ	Nghìn lượt	32.919	26.496	37.245	45.287	60.259
Hành khách luân chuyển	Nghìn người.km	2.265.390	1.781.983	2.347.371	2.545.384	3.572.563
Số thuê bao Internet	Thuê bao	2.488.778	2.822.169	3.208.504	3.534.511	3.773.401

Vốn đầu tư vào vận tải, kho bãi	Tỷ đồng	8.387,8	9.207,1	12.860,2	16.006,7	14.804,5
Vốn đầu tư vào dịch vụ lưu trú và ăn uống	Tỷ đồng	1.385,9	1.584,6	1.464,8	1.137,5	1.495,3
Vốn đầu tư vào thông tin và truyền thông	Tỷ đồng	184,3	377,0	707,2	274,2	577,0
Vốn đầu tư vào nghệ thuật, vui chơi và giải trí	Tỷ đồng	728,5	688,4	822,3	979,9	950,0

Nguồn: Niên giám thống kê tỉnh phú thọ 2025

Bảng 9.3. Một số chỉ tiêu phản ánh quy mô thị trường và kết quả của các dịch vụ trực tiếp liên quan đến du lịch tỉnh Phú Thọ

Chỉ tiêu	Đơn vị	2020	2021	2022	2023	2024 sơ bộ
Khách du lịch nội địa do các cơ sở lưu trú phục vụ	Nghìn lượt	5.536	3.407	9.351	10.906	14.628
Trong đó: Khách nghỉ qua đêm	Nghìn lượt	2.204	1.331	3.710	4.357	5.864
Tỷ trọng khách nghỉ qua đêm trong tổng khách do cơ sở lưu trú phục vụ ¹	%	39,8	39,1	39,7	40,0	40,1
Khách du lịch nội địa do các cơ sở lữ hành phục vụ	Nghìn lượt	1.197	526	1.662	1.903	1.124
Doanh thu dịch vụ lưu trú và ăn uống	Tỷ đồng	8.313	7.551	9.403	11.666	12.378
Doanh thu dịch vụ du lịch lữ hành	Tỷ đồng	97,1	48,5	227,0	203,3	265,4
GRDP của hoạt động dịch vụ lưu trú và ăn uống theo giá hiện hành	Tỷ đồng	3.101	3.080	4.202	5.311	6.049
Tỷ trọng hoạt động dịch vụ lưu trú và ăn uống trong GRDP toàn tỉnh	%	1,25	1,14	1,39	1,67	1,70

Nguồn: Niên giám thống kê tỉnh phú thọ 2025

PHỤ LỤC 10: CHUYỂN HÓA KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH THÀNH HIỆU CHỈNH MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ THANG ĐO

Bảng: Chuyển hóa kết quả nghiên cứu định tính thành hiệu chỉnh mô hình và thang đo

Chủ đề rút ra từ dữ liệu định tính	Căn cứ từ kết quả phỏng vấn trong luận án	Quyết định hiệu chỉnh	Nhóm biến/thang đo liên quan
Vai trò nền tảng của yếu tố bên trong doanh nghiệp	13/13 chuyên gia thống nhất rằng yếu tố bên trong doanh nghiệp giữ vai trò nền tảng đối với kết quả liên kết du lịch nội tỉnh; nổi bật là năng lực quản lý và nguồn lực của doanh nghiệp.	Giữ nhóm yếu tố bên trong doanh nghiệp trong mô hình nghiên cứu. Làm rõ nội hàm theo hướng năng lực tổ chức, điều phối và khả năng đóng góp nguồn lực vào liên kết.	Yếu tố bên trong doanh nghiệp
Năng lực quản lý của doanh nghiệp	Chuyên gia nhấn mạnh nhận thức của doanh nghiệp về lợi ích liên kết, vai trò lãnh đạo, khả năng hoạch định và triển khai liên kết, năng lực thích ứng – đổi mới, quản lý rủi ro và huy động nguồn lực.	Giữ nhóm biến năng lực quản lý; chỉnh cách diễn đạt để phản ánh rõ khả năng tổ chức, điều phối và duy trì liên kết của doanh nghiệp.	QL1 – QL5
Nguồn lực của doanh nghiệp	Chuyên gia cho rằng khả năng tham gia liên kết phụ thuộc vào giá trị nguồn lực mà doanh nghiệp có thể đóng góp cho mạng lưới, gồm sản	Hoàn thiện nhóm biến nguồn lực theo hướng nhấn mạnh khả năng đóng góp	NL1 – NL4

Chủ đề rút ra từ dữ liệu định tính	Căn cứ từ kết quả phỏng vấn trong luận án	Quyết định hiệu chỉnh	Nhóm biến/thang đo liên quan
	phẩm dịch vụ đặc thù, năng lực tài chính, chất lượng nguồn nhân lực và khả năng phát triển sản phẩm liên kết.	và tạo giá trị cho liên kết, thay vì chỉ mô tả quy mô nguồn lực.	
Kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương	Chuyên gia thống nhất rằng chính sách địa phương có vai trò định hướng, điều phối và hỗ trợ hình thành, duy trì liên kết; sự thiếu nhất quán chính sách, kế hoạch hình thức hoặc thủ tục phức tạp là rào cản đối với doanh nghiệp.	Giữ nhóm biến kế hoạch/chính sách; làm rõ vai trò định hướng, điều phối và hỗ trợ của chính quyền địa phương trong liên kết du lịch nội tỉnh.	CS1 – CS3
Nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương	Chuyên gia cho rằng vị trí địa lý, tài nguyên tự nhiên, giá trị lịch sử - văn hóa và sự kiện đặc trưng là nền tảng hình thành sản phẩm du lịch liên kết.	Giữ nhóm biến tài nguyên; nhấn mạnh vai trò của tài nguyên trong hỗ trợ kết nối sản phẩm, tuyến điểm và các địa bàn trong tỉnh.	TN1 – TN3
Hạ tầng du lịch và yếu tố hỗ trợ	Chuyên gia nhấn mạnh vai trò của giao thông, cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch và ứng dụng công nghệ trong việc tạo điều kiện để doanh nghiệp	Giữ nhóm biến hạ tầng và hỗ trợ; làm rõ chức năng hỗ trợ phối hợp và kết nối giữa các chủ thể.	HT1 – HT3

Chủ đề rút ra từ dữ liệu định tính	Căn cứ từ kết quả phỏng vấn trong luận án	Quyết định hiệu chỉnh	Nhóm biến/thang đo liên quan
	phối hợp, chia sẻ thông tin và tổ chức sản phẩm liên kết.		
Nhu cầu thị trường và sản phẩm liên kết đa điểm đến	Chuyên gia cho rằng nhu cầu khách du lịch ngày càng hướng tới sản phẩm kết nối nhiều điểm đến; yêu cầu cao hơn về đồng bộ chất lượng dịch vụ; tính thời vụ và sự đa dạng hành vi khách du lịch làm tăng nhu cầu phối hợp cung ứng.	Bổ sung và hoàn thiện nhóm biến nhu cầu thị trường; trong đó NC3 và NC4 phản ánh rõ dấu ấn của dữ liệu định tính và đề xuất trực tiếp từ chuyên gia.	NC1 – NC4
Kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp	Chuyên gia thống nhất rằng kết quả liên kết cần được tiếp cận đa chiều, không chỉ giới hạn ở chỉ tiêu tài chính; cần phản ánh khả năng tiếp cận nguồn lực chung, cơ chế phối hợp, mở rộng thị trường, phát triển sản phẩm và mở rộng mạng lưới đối tác.	Xây dựng biến phụ thuộc theo hướng phản ánh toàn diện kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp.	KQ1 – KQ8
Đặc điểm doanh nghiệp có thể làm	11/13 chuyên gia đề xuất đưa các đặc điểm doanh nghiệp gồm quy mô, loại hình, khu vực	Đưa các đặc điểm doanh nghiệp vào mô hình để xem xét sự khác biệt trong	QM, LH, KV, TG

Chủ đề rút ra từ dữ liệu định tính	Căn cứ từ kết quả phỏng vấn trong luận án	Quyết định hiệu chỉnh	Nhóm biến/thang đo liên quan
thay đổi cách thức tác động của các yếu tố ảnh hưởng	hoạt động và số năm kinh nghiệm hoạt động vào mô hình nghiên cứu.	mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả liên kết.	
Mức độ liên kết không nên đo theo dạng nhị phân đơn giản	13/13 chuyên gia thống nhất rằng mức độ liên kết cần phản ánh chiều sâu và cường độ quan hệ; quan hệ trong thực tế phát triển theo các cấp độ từ trao đổi thông tin, hình thành hợp tác, liên minh đến hợp tác toàn diện.	Giữ thang đo mức độ liên kết 0 – 4 cho phân tích SNA; thang đo được hiểu là thang mã hóa cường độ quan hệ, không phải thang Likert đo biến tiềm ẩn.	Thang đo SNA 0 – 4

Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2025

PHỤ LỤC 11. KẾT QUẢ KHẢO SÁT SƠ BỘ THÔNG QUA SPSS 26.0

PL 11.1. Phân tích độ tin cậy của thang đo Cronbach's Alpha

Bảng 11.1. Phân tích độ tin cậy của thang đo

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QL1	15.14	9.660	.784	.837
QL2	14.99	10.188	.740	.849
QL3	15.14	9.718	.757	.844
QL4	15.20	9.843	.788	.837
QL5	14.79	11.533	.509	.899
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NL1	11.76	5.955	.711	.870
NL2	11.69	5.378	.805	.834
NL3	11.66	5.997	.700	.874
NL4	11.83	5.477	.798	.837
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CS1	7.96	1.839	.625	.695
CS2	7.99	1.869	.631	.688
CS3	8.06	1.997	.597	.725
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	8.19	2.617	.489	.807
TN2	8.21	2.055	.705	.570

TN3	8.17	2.144	.627	.662
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HT1	7.54	3.353	.779	.803
HT2	7.67	3.441	.756	.824
HT3	7.76	3.056	.745	.840
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NC1	11.06	5.011	.753	.858
NC2	11.03	5.043	.778	.847
NC3	11.31	5.523	.705	.875
NC4	11.26	5.092	.787	.844
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KQ1	26.73	21.766	.615	.875
KQ2	26.89	21.581	.665	.870
KQ3	26.73	22.172	.606	.876
KQ4	26.63	21.425	.685	.868
KQ5	26.67	22.572	.587	.877
KQ6	26.67	21.180	.684	.868
KQ7	26.73	20.983	.706	.865
KQ8	26.66	20.779	.684	.868

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích đối với biến độc lập

Bảng 11.2. KMO and Bartlett's Test		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1019.843
	df	231
	Sig.	.000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024

Bảng 11.3. Tổng phương sai được giải thích (Total Variance Explained)									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.599	39.084	39.084	8.599	39.084	39.084	3.762	17.099	17.099
2	2.546	11.571	50.656	2.546	11.571	50.656	3.131	14.231	31.330
3	1.689	7.679	58.334	1.689	7.679	58.334	2.961	13.457	44.787
4	1.654	7.517	65.852	1.654	7.517	65.852	2.326	10.575	55.362
5	1.072	4.874	70.726	1.072	4.874	70.726	2.286	10.392	65.754

6	1.045	4.750	75.476	1.045	4.750	75.476	2.139	9.722	75.476
7	.813	3.698	79.174						
8	.669	3.042	82.216						
9	.570	2.593	84.808						
10	.525	2.387	87.195						
11	.499	2.266	89.462						
12	.401	1.823	91.285						
13	.318	1.444	92.729						
14	.299	1.361	94.090						
15	.257	1.168	95.258						
16	.244	1.110	96.368						
17	.215	.978	97.346						
18	.164	.745	98.092						
19	.138	.626	98.717						
20	.111	.504	99.222						
21	.092	.420	99.641						
22	.079	.359	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024

Bảng 11.4. Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
QL1	.823					
QL4	.822					
QL3	.792					
QL2	.783					
QL5	.548					
NL2		.878				
NL3		.778				
NL1		.748				
NL4		.742				
NC2			.822			
NC3			.801			
NC4			.780			
NC1			.667			
HT2				.764		
HT3				.759		
HT1				.644		
CS2					.814	
CS3					.793	
CS1					.758	
TN2						.851
TN3						.803
TN1						.641
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 6 iterations.						

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024

Phân tích đối với biến phụ thuộc

Bảng 11.5. KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	257.538
	df	28
	Sig.	.000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024

Bảng 11.6. Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance		Total	% of Variance	
		%	Cumulative %		%	Cumulative %
1	4.441	55.509	55.509	4.441	55.509	55.509
2	.970	12.130	67.639			
3	.609	7.608	75.247			
4	.556	6.950	82.197			
5	.517	6.466	88.663			
6	.369	4.610	93.272			
7	.313	3.914	97.186			
8	.225	2.814	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024

Bảng 11.7. Component Matrix ^a	
	Component
	1
KQ7	.789
KQ6	.772
KQ8	.771
KQ4	.770
KQ2	.753
KQ1	.710
KQ3	.703
KQ5	.685
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024	

PL 11.8. Phân tích độ tin cậy của thang đo			
Mã hóa biến	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach Alpha nếu loại bỏ biến
Năng lực quản lý của doanh nghiệp (QL), Cronbach's Alpha = 0.880			
QL1	Ban lãnh đạo doanh nghiệp có nhận thức chiến lược rõ ràng về vai trò của liên kết trong phát triển bền vững.	0.784	0.837
QL2	Ban lãnh đạo của doanh nghiệp có khả năng lập kế hoạch và triển khai các hoạt động liên kết hiệu quả	0.740	0.849
QL3	Doanh nghiệp có khả năng thích ứng linh hoạt và đổi mới sáng tạo trong hoạt động liên kết	0.757	0.844

Mã hóa biến	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach Alpha nếu loại bỏ biến
QL4	Doanh nghiệp có khả năng quản lý rủi ro để xử lý các vấn đề phát sinh trong hoạt động liên kết	0.788	0.837
QL5	Doanh nghiệp có khả năng huy động và quản lý nguồn lực (tài chính, nhân lực, công nghệ) để thực hiện liên kết.	0.509	0.899
Nguồn lực của doanh nghiệp (NL), Cronbach's Alpha = 0.887			
NL1	Doanh nghiệp sở hữu các sản phẩm dịch vụ đặc thù, tạo giá trị cho liên kết du lịch.	0.711	0.870
NL2	Nguồn tài chính của doanh nghiệp đủ mạnh để hỗ trợ các hoạt động liên kết lâu dài.	0.805	0.834
NL3	Nguồn nhân lực của doanh nghiệp có chuyên môn tốt	0.700	0.874
NL4	Doanh nghiệp sở hữu các yếu tố đầu vào bổ trợ (không gian, vị trí, thương hiệu,...) có thể được tích hợp vào các sản phẩm du lịch liên kết.	0.798	0.837
Kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương (CS), Cronbach's Alpha = 0.780			
CS1	Chính quyền địa phương có cơ chế, chính sách hỗ trợ cho hoạt động liên kết du lịch của doanh nghiệp và phù hợp điều kiện của địa phương	0.625	0.695

Mã hóa biến	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach Alpha nếu loại bỏ biến
CS2	Chính quyền địa phương xây dựng kế hoạch liên kết phát triển du lịch đồng bộ và nhất quán.	0.631	0.688
CS3	Chính quyền địa phương tạo điều kiện thuận lợi về thủ tục hành chính cho các hoạt động liên kết của doanh nghiệp.	0.597	0.725
Nguồn lực tài nguyên du lịch địa phương (TN), Cronbach's Alpha = 0.770			
TN1	Địa phương có vị trí địa lý thuận lợi và tài nguyên du lịch tự nhiên hấp dẫn	0.489	0.807
TN2	Địa phương có lịch sử lâu đời, văn hóa đặc trưng	0.705	0.570
TN3	Địa phương có nhiều sự kiện nổi bật thu hút du khách	0.627	0.662
Hạ tầng du lịch và các yếu tố hỗ trợ (HT), Cronbach's Alpha = 0.874			
HT1	Hệ thống cơ sở hạ tầng du lịch (giao thông, viễn thông...) thuận lợi cho hoạt động liên kết du lịch.	0.779	0.803
HT2	Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch (cơ sở lưu trú, ăn uống, vui chơi giải trí...) thuận lợi cho hoạt động liên kết du lịch.	0.756	0.824
HT3	Ứng dụng công nghệ trong hoạt động du lịch hỗ trợ hoạt động liên kết du lịch	0.745	0.840
Nhu cầu thị trường (NC), Cronbach's Alpha = 0.888			

Mã hóa biến	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach Alpha nếu loại bỏ biến
NC1	Nhu cầu của khách du lịch đối với các sản phẩm du lịch kết nối nhiều điểm đến trong cùng một hành trình có xu hướng gia tăng.	0.753	0.858
NC2	Khách du lịch ngày càng quan tâm đến sự đồng bộ về chất lượng dịch vụ giữa các điểm đến trong cùng một sản phẩm du lịch.	0.778	0.847
NC3	Nhu cầu du lịch biến động theo mùa, dẫn đến sự mất cân đối về dòng khách giữa các thời điểm và làm gia tăng nhu cầu phối hợp trong tổ chức cung ứng sản phẩm du lịch.	0.705	0.875
NC4	Sự khác biệt trong hành vi và sở thích du lịch của khách tạo ra nhu cầu đối với các sản phẩm du lịch liên kết đa dạng.	0.787	0.844
Kết quả liên kết trong mạng lưới du lịch nội tỉnh của doanh nghiệp (KQ), Cronbach's Alpha = 0.885			
KQ1	Mạng lưới du lịch nội tỉnh tạo điều kiện để doanh nghiệp tiếp cận và sử dụng các nguồn lực chung từ các đối tác.	0.615	0.875
KQ2	Doanh nghiệp ít khi bị đứng ngoài các hoạt động hợp tác chung trong mạng lưới du lịch nội tỉnh	0.665	0.870
KQ3	Doanh nghiệp có quan hệ hợp tác với nhiều loại hình đối tác khác nhau (lữ hành, lưu trú, ăn uống, vận chuyển, quản lý điểm đến...)	0.606	0.876

Mã hóa biến	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach Alpha nếu loại bỏ biến
KQ4	Doanh nghiệp có khả năng mở rộng mạng lưới khi cần thiết	0.685	0.868
KQ5	Doanh nghiệp phối hợp hiệu quả với các đối tác trong quá trình cung ứng sản phẩm du lịch	0.587	0.877
KQ6	Các mối liên kết giúp doanh nghiệp tiếp cận khách hàng và thị trường hiệu quả hơn	0.684	0.868
KQ7	Liên kết trong mạng lưới góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp	0.706	0.865
KQ8	Tham gia mạng lưới liên kết giúp doanh nghiệp giảm rủi ro và tăng khả năng thích ứng	0.684	0.868

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024

PL 13.9. KMO and Bartlett's Test (biến độc lập)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.815
Approx. Chi-Square		1019.843
Df		231
Bartlett's Test of Sphericity	Sig.	.000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024

PL 11.9. Tổng phương sai được giải thích (Total Variance Explained)
đối với biến độc lập

Component (Nhân tố)	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	(Eigenvalues khởi tạo)			(Tổng bình phương của hệ số tải nhân tố được trích)		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.599	39.084	39.084	8.599	39.084	39.084
2	2.546	11.571	50.656	2.546	11.571	50.656
3	1.689	7.679	58.334	1.689	7.679	58.334
4	1.654	7.517	65.852	1.654	7.517	65.852
5	1.072	4.874	70.726	1.072	4.874	70.726
6	1.045	4.750	75.476	1.045	4.750	75.476
7	.813	3.698	79.174			
8	.669	3.042	82.216			
9	.570	2.593	84.808			
10	.525	2.387	87.195			
11	.499	2.266	89.462			
12	.401	1.823	91.285			
13	.318	1.444	92.729			
14	.299	1.361	94.090			
15	.257	1.168	95.258			
16	.244	1.110	96.368			
17	.215	.978	97.346			
18	.164	.745	98.092			
19	.138	.626	98.717			
20	.111	.504	99.222			
21	.092	.420	99.641			
22	.079	.359	100.000			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024

PL 11.10. Rotated Component Matrix

	Yếu tố					
	1	2	3	4	5	6
QL1	.823					
QL4	.822					
QL3	.792					
QL2	.783					
QL5	.548					
NL2		.878				
NL3		.778				
NL1		.748				
NL4		.742				
NC2			.822			
NC3			.801			
NC4			.780			
NC1			.667			
HT2				.764		
HT3				.759		
HT1				.644		
CS2					.814	
CS3					.793	
CS1					.758	
TN2						.851
TN3						.803
TN1						.641

PHỤ LỤC 12. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỊNH LƯỢNG TỪ SMART PLS

Bảng 12.1. Chất lượng biến quan sát

	CS	HT	KQ	NC	NL	QL	TN
CS1	0.883						
CS2	0.862						
CS3	0.893						
HT1		0.855					
HT2		0.862					
HT3		0.828					
KQ1			0.781				
KQ2			0.793				
KQ3			0.799				
KQ4			0.790				
KQ5			0.796				
KQ6			0.775				
KQ7			0.802				
KQ8			0.806				
NC1				0.872			
NC2				0.857			
NC3				0.836			
NC4				0.821			
NL1					0.824		
NL2					0.842		
NL3					0.837		
NL4					0.838		
QL1						0.818	
QL2						0.845	
QL3						0.821	
QL4						0.860	

QL5						0.838	
TN1							0.848
TN2							0.855
TN3							0.855

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.2. Độ tin cậy và hội tụ của thang đo

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CS	0.853	0.855	0.911	0.773
HT	0.805	0.805	0.885	0.720
IN	0.908	0.909	0.924	0.577
KQ	0.916	0.916	0.931	0.629
NC	0.868	0.869	0.910	0.717
NL	0.856	0.856	0.902	0.698
OUT	0.927	0.927	0.937	0.533
QL	0.892	0.893	0.921	0.699
TN	0.813	0.813	0.889	0.727

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.3. Đánh giá tính phân biệt bằng hệ số Cross-loading

	CS	HT	KQ	NC	NL	QL	TN
CS1	0.883	0.569	0.493	0.583	0.248	0.208	0.500
CS1	0.883	0.569	0.493	0.583	0.248	0.208	0.500
CS2	0.862	0.563	0.510	0.551	0.252	0.226	0.492
CS2	0.862	0.563	0.510	0.551	0.252	0.226	0.492
CS3	0.893	0.588	0.477	0.620	0.214	0.195	0.539
CS3	0.893	0.588	0.477	0.620	0.214	0.195	0.539

	CS	HT	KQ	NC	NL	QL	TN
HT1	0.555	0.855	0.455	0.539	0.216	0.142	0.516
HT1	0.555	0.855	0.455	0.539	0.216	0.142	0.516
HT2	0.529	0.862	0.403	0.540	0.136	0.107	0.494
HT2	0.529	0.862	0.403	0.540	0.136	0.107	0.494
HT3	0.573	0.828	0.438	0.571	0.226	0.196	0.549
HT3	0.573	0.828	0.438	0.571	0.226	0.196	0.549
KQ1	0.424	0.418	0.781	0.414	0.432	0.445	0.449
KQ2	0.427	0.368	0.793	0.428	0.418	0.408	0.375
KQ3	0.433	0.364	0.799	0.427	0.421	0.460	0.426
KQ4	0.456	0.411	0.790	0.450	0.431	0.485	0.423
KQ5	0.447	0.457	0.796	0.452	0.445	0.426	0.455
KQ6	0.448	0.394	0.775	0.412	0.417	0.406	0.413
KQ7	0.474	0.450	0.802	0.504	0.422	0.427	0.446
KQ8	0.444	0.365	0.806	0.418	0.419	0.465	0.470
NC1	0.556	0.566	0.474	0.872	0.140	0.155	0.559
NC1	0.556	0.566	0.474	0.872	0.140	0.155	0.559
NC2	0.569	0.574	0.450	0.857	0.180	0.184	0.562
NC2	0.569	0.574	0.450	0.857	0.180	0.184	0.562
NC3	0.572	0.534	0.475	0.836	0.171	0.174	0.489
NC3	0.572	0.534	0.475	0.836	0.171	0.174	0.489
NC4	0.556	0.524	0.476	0.821	0.210	0.164	0.518
NC4	0.556	0.524	0.476	0.821	0.210	0.164	0.518
NL1	0.185	0.151	0.456	0.166	0.824	0.555	0.190
NL1	0.185	0.151	0.456	0.166	0.824	0.555	0.190
NL2	0.267	0.205	0.443	0.181	0.842	0.542	0.200
NL2	0.267	0.205	0.443	0.181	0.842	0.542	0.200
NL3	0.227	0.206	0.456	0.154	0.837	0.533	0.198
NL3	0.227	0.206	0.456	0.154	0.837	0.533	0.198
NL4	0.223	0.201	0.439	0.190	0.838	0.524	0.210
NL4	0.223	0.201	0.439	0.190	0.838	0.524	0.210

	CS	HT	KQ	NC	NL	QL	TN
QL1	0.262	0.192	0.505	0.272	0.567	0.818	0.223
QL1	0.262	0.192	0.505	0.272	0.567	0.818	0.223
QL2	0.175	0.110	0.439	0.168	0.526	0.845	0.208
QL2	0.175	0.110	0.439	0.168	0.526	0.845	0.208
QL3	0.135	0.133	0.434	0.107	0.519	0.821	0.148
QL3	0.135	0.133	0.434	0.107	0.519	0.821	0.148
QL4	0.185	0.119	0.475	0.133	0.577	0.860	0.135
QL4	0.185	0.119	0.475	0.133	0.577	0.860	0.135
QL5	0.237	0.181	0.471	0.157	0.505	0.838	0.166
QL5	0.237	0.181	0.471	0.157	0.505	0.838	0.166
TN1	0.456	0.514	0.473	0.561	0.184	0.180	0.848
TN1	0.456	0.514	0.473	0.561	0.184	0.180	0.848
TN2	0.510	0.529	0.462	0.526	0.183	0.148	0.855
TN2	0.510	0.529	0.462	0.526	0.183	0.148	0.855
TN3	0.520	0.526	0.461	0.522	0.244	0.209	0.855
TN3	0.520	0.526	0.461	0.522	0.244	0.209	0.855

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.4. Đánh giá tính phân biệt bằng bảng Fornell and Larcker

	CS	HT	KQ	NC	NL	QL	TN
CS	0.879						
HT	0.652	0.848					
KQ	0.560	0.510	0.793				
NC	0.665	0.649	0.553	0.847			
NL	0.270	0.228	0.537	0.207	0.835		
QL	0.238	0.176	0.556	0.200	0.645	0.836	
TN	0.581	0.613	0.546	0.629	0.239	0.210	0.853

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.5. Đánh giá tính phân biệt bằng bảng HTMT

	CS	HT	KQ	NC	NL	QL	TN
CS							
HT	0.785						
KQ	0.634	0.592					
NC	0.772	0.775	0.620				
NL	0.317	0.274	0.606	0.240			
QL	0.273	0.207	0.614	0.227	0.737		
TN	0.697	0.757	0.632	0.748	0.287	0.247	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.6. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến quan sát

Biến quan sát	VIF	Biến quan sát	VIF	Biến quan sát	VIF
CS1	2.434	KQ5	2.125	NL3	2.049
CS1	2.180	KQ6	2.021	NL3	1.976
CS2	2.104	KQ7	2.205	NL4	2.059
CS2	1.951	KQ8	2.244	NL4	1.993
CS3	2.579	NC1	2.642	QL1	2.159
CS3	2.249	NC1	2.398	QL1	2.018
HT1	2.068	NC2	2.207	QL2	2.286
HT1	1.846	NC2	2.389	QL2	2.323
HT2	2.075	NC3	2.015	QL3	2.111
HT2	1.916	NC3	2.221	QL3	2.071
HT3	1.927	NC4	2.013	QL4	2.445
HT3	1.578	NC4	1.875	QL4	2.563
KQ1	2.050	NL1	1.857	QL5	2.251
KQ2	2.157	NL1	1.998	QL5	2.225
KQ3	2.191	NL2	2.099	TN1	1.757
KQ4	2.125	NL2	2.008	TN1	1.965
TN3	1.797	TN3	1.968	TN2	1.799

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.7. Tính cộng tuyến của các biến độc lập Inner VIF (Collinearity)

	VIF
CS -> OUT	2.172
HT -> OUT	2.191
IN -> KQ	1.115
KV -> KQ	1.016
KV x OUT -> KQ	1.024
LH -> KQ	1.033
LH x IN -> KQ	1.018
NC -> OUT	2.301
NL -> IN	1.712
OUT -> KQ	1.144
QL -> IN	1.712
QM -> KQ	1.033
QM x IN -> KQ	1.028
TG -> KQ	1.025
TG x IN -> KQ	1.053
TN -> OUT	1.935

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.8. Đánh giá ý nghĩa quan hệ tác động trực tiếp của biến bậc hai

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CS -> OUT	0.288	0.288	0.008	34.617	0.000
HT -> OUT	0.259	0.258	0.008	32.315	0.000

NC -> OUT	0.365	0.365	0.009	39.863	0.000
NL -> IN	0.474	0.474	0.011	42.607	0.000
QL -> IN	0.626	0.626	0.013	48.934	0.000
TN -> OUT	0.261	0.261	0.008	31.423	0.000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.9. Đánh giá ý nghĩa quan hệ tác động trực tiếp

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
IN -> KQ	0.460	0.460	0.034	13.683	0.000
OUT - > KQ	0.508	0.509	0.033	15.612	0.000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.10. Hệ số xác định R bình phương (R square)

	R-square	R-square adjusted
IN	1.000	1.000
KQ	0.601	0.599
OUT	1.000	1.000

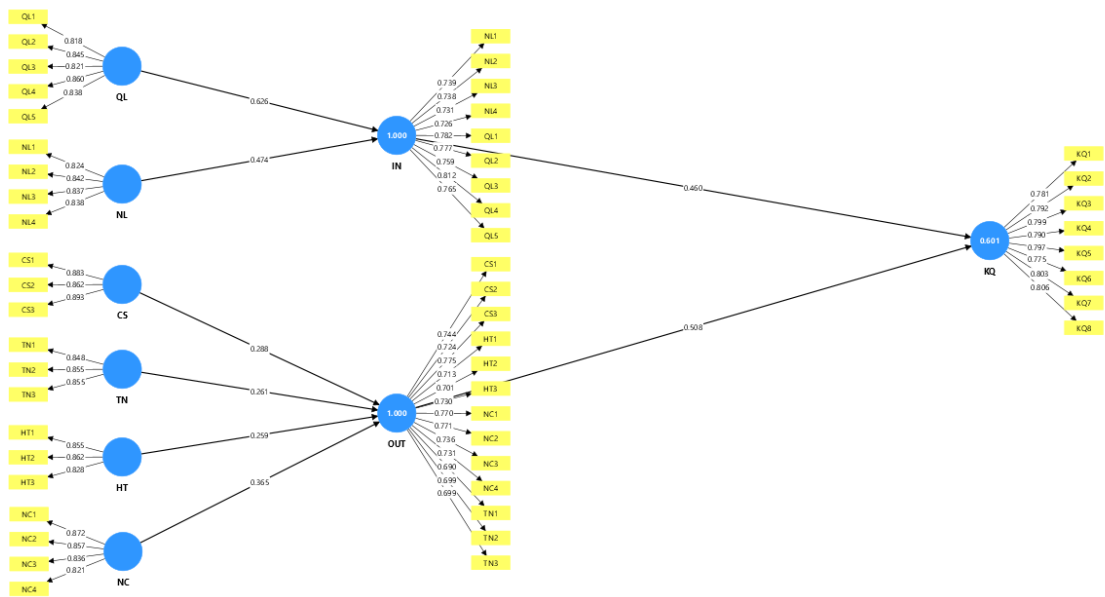
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Bảng 12.11. Hệ số tác động f bình phương (Effect size) và Q² predict

	IN	KQ	OUT
CS			5358.987
HT			4283.164
IN		0.488	
KQ			
NC			8140.102
NL	16632.635		
OUT		0.596	
QL	28976.323		
TN			4928.160

	Q ² predict	RMSE	MAE
IN	1.000	0.003	0.002
OUT	1.000	0.003	0.002
KQ	0.595	0.639	0.518

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025



Hình 12.2. Đánh giá mô hình đo lường

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025

Phụ lục 13

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MẠNG LƯỚI XÃ HỘI BẰNG UCINET

Bảng 13.1. Mã hóa 10 nhóm tác nhân trong mạng lưới

Group Name	Group	Node Count
Quản lý nhà nước/chính quyền	1	18
Lữ hành	2	47
Lưu trú	3	139
Ăn uống	4	77
Vận chuyển	5	43
Cơ sở đào tạo	6	3
Làng nghề/HTX	7	15
Điểm đến/di tích/KDL	8	12
Tổ chức xã hội nghề nghiệp	9	5
Đơn vị khác	10	79

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.2. Phân bố khoảng cách địa trắc giữa các tác nhân

Distance	Frequency	Proportion
1	1.141	0,006
2	5.684	0,03
3	10.303	0,054
4	7.899	0,041
5	3.892	0,02
6	1.537	0,008
7	550	0,003
8	160	0,001
9	51	0

10	10	0
NA	160.179	0,837

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.3. Các chỉ tiêu tổng hợp về khả năng tiếp cận của mạng

Chỉ tiêu	Giá trị
Khoảng cách địa trắc bình quân	3,503
Độ lệch chuẩn	1,324
Đường kính mạng	10
Số cặp có đường đi	31.227
Số cặp không có đường đi	160.179
Tỷ lệ cặp có thể tiếp cận	0,1631
Tỷ lệ cặp không thể tiếp cận	0,837
Tỷ lệ cặp trong phạm vi ≤ 3 bước	0,0895

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.4. Ma trận số liên kết có hướng giữa 10 nhóm chủ thể

From \ To	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Row total
1	53	2	7	0	0	3	11	22	3	2	103
2	52	74	59	0	14	14	18	33	15	17	296
3	69	40	6	0	12	5	4	23	7	14	180
4	31	40	9	1	11	3	2	8	3	28	136
5	12	35	26	0	2	2	1	5	1	6	90
6	3	5	4	3	0	2	3	1	2	2	25
7	17	16	0	0	1	0	3	1	1	7	46
8	34	15	5	0	4	3	1	7	4	3	76
9	8	13	0	0	0	0	0	7	2	9	39
10	24	44	15	2	6	5	23	4	10	17	150
Column total	303	284	131	6	50	37	66	111	48	105	1.141

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025. Mã nhóm xem Bảng PL13.1.

Bảng 13.5. Ma trận mật độ liên kết giữa 10 nhóm chủ thể

From \ To	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,173	0,002	0,003	0	0	0,056	0,041	0,102	0,033	0,001
2	0,061	0,034	0,009	0	0,007	0,099	0,026	0,059	0,064	0,005
3	0,028	0,006	0	0	0,002	0,012	0,002	0,014	0,01	0,001
4	0,022	0,011	0,001	0	0,003	0,013	0,002	0,009	0,008	0,005
5	0,016	0,017	0,004	0	0,001	0,016	0,002	0,01	0,005	0,002
6	0,056	0,035	0,01	0,013	0	0,333	0,067	0,028	0,133	0,008
7	0,063	0,023	0	0	0,002	0	0,014	0,006	0,013	0,006
8	0,157	0,027	0,003	0	0,008	0,083	0,006	0,053	0,067	0,003
9	0,089	0,055	0	0	0	0	0	0,117	0,1	0,023
10	0,017	0,012	0,001	0	0,002	0,021	0,019	0,004	0,025	0,003

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025. Mã nhóm xem Bảng PL13.1.

Bảng 13.6. Ma trận tính đối ứng (reciprocity) giữa 10 nhóm chủ thể

From \ To	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,2326	0	0,2857	0	0	0,6667	0,0909	0,4545	0,6667	0
2	0	0,1045	0,0847	0	0,2143	0,1429	0,1111	0,0606	0,2667	0,0588
3	0,029	0,125	0,2	0	0	0	0	0,0435	0	0
4	0	0	0	0	0	0,6667	0	0	0	0
5	0	0,0857	0	0	0	0	1	0,2	0	0

6	0,6667	0,4	0	0,6667	0	1	0	1	0	1
7	0,0588	0,125	0	0	1	0	0	1	0	0
8	0,2941	0,1333	0,2	0	0,25	0,3333	1	0,1667	0	0
9	0,25	0,3077	0	0	0	0	0	0	1	0,1111
10	0	0,0227	0	0	0	0,4	0	0	0,1	0

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025. Mã nhóm xem Bảng PL13.1.

Bảng 13.7. E-I Index toàn mạng

Type	Freq	Pct	Possible	Density	Summary	Value
Internal	292	0,136	35.838	0,008	E-I Index	0,728
External	1.856	0,864	155.568	0,012	Expected E-I	0,626
E-I	1.564	0,728	119.730	0,626	Max possible E-I	1
					Min possible E-I	-1
					Re-scaled E-I	0,728

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.8. Kiểm định hoán vị E-I Index

Measure	Obs	Min	Avg	Max	SD	P >= Obs	P <= Obs
Internal	0,136	0,125	0,187	0,284	0,02	0,999	0,002
External	0,864	0,716	0,813	0,875	0,02	0,002	0,999
E-I	0,728	0,432	0,626	0,75	0,04	0,002	0,999
Kết luận	E-I Index is						

	significant ($p < 0.05$)						
Observed p-value	0,002						

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.9. E-I Index theo 10 nhóm chủ thể

Group	Group name	Internal	External	Total	E-I	External share
1	Quản lý nhà nước/chính quyền	86	283	369	0,534	0,7669
2	Lữ hành	134	413	547	0,51	0,755
3	Lưu trú	10	291	301	0,934	0,9668
4	Ăn uống	2	138	140	0,971	0,9857
5	Vận chuyển	4	131	135	0,941	0,9704
6	Cơ sở đào tạo	2	49	51	0,922	0,9608
7	Làng nghề/HTX	6	101	107	0,888	0,9439
8	Điểm đến/di tích/KDL	12	157	169	0,858	0,929
9	Tổ chức xã hội nghề nghiệp	2	76	78	0,949	0,9744
10	Đơn vị khác	34	217	251	0,729	0,8645

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.10. Kết quả clustering toàn mạng

Measure	Value
Nodes	438
Defined local clustering	237
Undefined local clustering	201
Positive local clustering	153
Defined zero clustering	84
Mean local clustering (defined only)	0,1075
Weighted local clustering by nPairs	0,0893
Network density	0,006
(CC - density) / CC	0,945
Strong components	335

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.11. Clustering theo nhóm chủ thể

Grou p	Group name	N	Define d	Undefine d	Mean CC (defined)	Weighte d CC by nPairs	Positiv e nodes
1	Quản lý nhà	18	18	0	0,1436	0,0563	18

	nước/chính quyền						
2	Lữ hành	47	44	3	0,0835	0,0957	34
3	Lưu trú	139	44	95	0,1817	0,1409	31
4	Ăn uống	77	28	49	0,1023	0,1017	13
5	Vận chuyển	43	22	21	0,0392	0,0736	10
6	Cơ sở đào tạo	3	3	0	0,1557	0,1341	3
7	Làng nghề/HTX	15	13	2	0,1065	0,1304	10
8	Điểm đến/di tích/KDL	12	12	0	0,1578	0,115	12
9	Tổ chức xã hội nghề nghiệp	5	4	1	0,1598	0,089	4
10	Đơn vị khác	79	49	30	0,0636	0,0948	18

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.12. Thành phần liên thông mạnh (Strong Components)

Measure	Value
Nodes	438
Number of strong components	335
Largest strong component	104
Largest component proportion	0,237
Singleton components	334

Component ratio	0,7643
Heterogeneity	0,9419
Normalized heterogeneity	0,944
Entropy	4,9794
Normalized entropy	0,8187

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.13. Phân bố coreness của 438 tác nhân

Coreness	Node_Count	Share
0	132	0,3014
1	72	0,1644
2	60	0,137
3	45	0,1027
4	25	0,0571
5	27	0,0616
6	19	0,0434
7	16	0,0365
8	7	0,016
9	35	0,0799

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng PL13.14. Kết quả Core/Periphery toàn mạng

Measure	Value
Nodes	438
Core nodes	47
Core share	0,1073
Periphery nodes	391
Periphery share	0,8927

Core/Periphery fit	0,2851
Fit criterion	Correlation

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.15. Kết quả Structural Holes toàn mạng

Measure	Value
Nodes	438
Isolates	132
Pendants	69
Constraint eligible nodes	237
Mean Effective Size	4,2874
Mean Efficiency	0,9047
Mean Constraint	0,3689
Minimum Constraint	0,054
Maximum Effective Size	72,095

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.16. Phân bố các vai trò môi giới trong toàn mạng

Role	Raw Total	Share of All Brokerage	Nodes > 0	Share of Nodes
Coordinator	346	0,0459	24	0,0548
Gatekeeper	1.355	0,1796	57	0,1301
Representative	849	0,1126	48	0,1096
Consultant	691	0,0916	61	0,1393
Liaison	4.302	0,5703	101	0,2306

All Brokerage	7.543	1	121	
Active brokers	121			
Non-brokers	317			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.17. Vai trò môi giới chuẩn hóa theo nhóm - phần 1

Group	Group name	N	Active Brokers	Broker Rate	Mean Rel Coordinator	Mean Rel Gatekeeper	Mean Rel Representative
1	Quản lý nhà nước/chính quyền	18	17	0,9444	0,2209	3,9318	0,4256
2	Lữ hành	47	31	0,6596	1,5145	1,7453	0,6466
3	Lưu trú	139	14	0,1007	0	0,1636	0,1242
4	Ăn uống	77	3	0,039	0	0	0
5	Vận chuyển	43	11	0,2558	0,1359	0,2125	0,7648
6	Cơ sở đào tạo	3	3	1	0	0,9157	0,3623
7	Làng nghề/HTX	15	7	0,4667	0	1,0823	0,2217
8	Điểm đến/di tích/KDL	12	9	0,75	0	1,111	0,2399
9	Tổ chức xã hội nghề nghiệp	5	3	0,6	0	0,1017	0,759
10	Đơn vị khác	79	23	0,2911	1,3	0,5986	1,0302

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.18. Vai trò môi giới chuẩn hóa theo nhóm - phần 2

Group	Group name	Mean Rel Consultant	Mean Rel Liaison	Mean Rel Across 5 Roles
1	Quản lý nhà nước/chính quyền	0,7751	0,4892	1,1685
2	Lữ hành	0,2817	1,0447	1,0466
3	Lưu trú	0,5436	1,6711	0,5005
4	Ăn uống	0,334	1,8057	0,4279
5	Vận chuyển	0,9786	1,3555	0,6895
6	Cơ sở đào tạo	1,0003	1,2797	0,7116
7	Làng nghề/HTX	1,1266	1,2386	0,7338
8	Điểm đến/di tích/KDL	1,1927	1,208	0,7503
9	Tổ chức xã hội nghề nghiệp	0,796	1,4477	0,6209
10	Đơn vị khác	0,7968	1,1301	0,9711

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.19. Fragmentation Centrality toàn mạng

Measure	Value
Network Fragmentation	0,837
Reachable share (1 - Fragmentation)	0,163
Distance-Weighted Fragmentation	0,945
Distance-weighted connectivity (1 - DWFrag)	0,055
Nodes	438

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.

Bảng 13.20. Tổng hợp kết quả FastGreedy trên thành phần liên thông lớn nhất

Measure	Value
Nodes analyzed	302
Communities	63
Modularity Q	0,2717
Largest community size	38
Mean community size	4,7937

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2025.