Định vị thương hiệu "Đô thị di sản thiên niên kỷ" thông qua việc khai thác tính độc đáo của hệ thống tài nguyên tại Tràng An

Phạm Trần Thăng Long, Nguyễn Thị Hồng Hoan
Trường Đại học Thăng Long, Thành phố Hà Nội, Việt Nam
longptt@thanglong.edu.vn; nguyenhonghoan1207@gmail.com

Tóm tắt

Trong bối cảnh cạnh tranh điểm đến toàn cầu, việc định vị thương hiệu dựa trên giá trị di sản cốt lõi và phát triển bền vững đang là xu thế tất yếu. Bài viết phân tích cơ chế chuyển hóa tính độc đáo của tài nguyên di sản thành tài sản thương hiệu thông qua trường hợp Quần thể danh thắng Tràng An (Ninh Bình). Vận dụng tích hợp lý thuyết lợi thế cạnh tranh tài nguyên và logic trọng dịch vụ, nghiên cứu này phân tích định tính dữ liệu thứ cấp từ hồ sơ UNESCO, quy hoạch địa phương và chuỗi thống kê du lịch giai đoạn 2019-2025. Kết quả chỉ rõ ba cơ chế tương tác gồm việc vốn hóa tài nguyên hỗn hợp (địa chất, thẩm mỹ, khảo cổ), thể chế hóa quản trị thông qua mô hình hợp tác công - tư giúp chuyển hóa lợi thế so sánh thành lợi thế cạnh tranh, và sự đồng kiến tạo giá trị của cộng đồng địa phương theo khung DART (đối thoại, tiếp cận, đánh giá rủi ro, minh bạch). Bài viết cũng thảo luận khách quan các rủi ro thể chế trong mô hình hợp tác công – tư hiện tại và sinh kế cộng đồng. Nghiên cứu đóng góp hàm ý lý luận định vị điểm đến và đề xuất giải pháp hướng tới mô hình quản trị "kinh tế di sản" bền vững cho "đô thị di sản thiên niên kỷ".

Nhận 15/05/2026
Được duyệt 30/06/2026
Công bố 01/11/2026

Từ khóa
Định vị thương hiệu, Đô thị di sản, Đặc tính tài nguyên, Hợp tác công – tư, Tràng An.

® 2026 Journal of Science and Technology - NTTU

1 Đặt vấn đề

Ngành du lịch toàn cầu đang ghi nhận sự dịch chuyển mạnh mẽ từ mô hình phát triển dựa trên số lượng sang định hướng chuỗi giá trị và phát triển bền vững. Thực tiễn này đang đặt ra những yêu cầu cần điều chỉnh đối với tư duy quản trị điểm đến, đặc biệt khi đối mặt với thách thức kiểm soát tác động từ quá tải du lịch và xu hướng đồng nhất hóa trải nghiệm [1]. Do đó, công tác định vị thương hiệu điểm đến cần được mở rộng từ các hoạt động truyền thông đơn thuần sang chiến lược tái cấu trúc dựa trên hệ giá trị cốt lõi nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Quần thể danh thắng Tràng An (Ninh Bình) – Di sản thế giới hỗn hợp đầu tiên tại Đông Nam Á [2] là trường hợp nghiên cứu phù hợp cho tiến trình tái định vị này. Dựa trên các giá trị nổi bật toàn cầu về địa chất, thẩm mỹ và khảo cổ, địa phương đang triển khai chiến lược định vị vĩ mô hướng tới mô hình "Đô thị di sản thiên niên kỷ". Sự dịch chuyển này phản ánh thay đổi trong tiếp cận quản trị từ việc khai thác "tài nguyên tại chỗ" sang định giá, bảo tồn và phát triển "kinh tế di sản" [3].

Mặc dù vậy, dưới góc độ quản trị chiến lược, nghiên cứu về định vị thương hiệu di sản tại Việt Nam nói chung và Tràng An nói riêng vẫn còn những khoảng trống nhất định. Các công trình hiện hành chủ yếu tiếp cận theo lăng kính khoa học tự nhiên hoặc đánh giá tiềm năng du lịch ở dạng mô tả định tính. Các nghiên cứu liên ngành (như marketing và xã hội học du lịch) phân tích quá trình chuyển hóa "tài nguyên" thành "tài sản thương hiệu" chưa nhận được sự quan tâm đầy đủ.

Nhằm góp phần thu hẹp khoảng trống này, nghiên cứu tích hợp Lý thuyết Lợi thế cạnh tranh dựa trên tài nguyên (Resource-Advantage Theory) [4] và Logic trọng dịch vụ (Service-Dominant Logic – S-D logic) [5] để giải quyết hai câu hỏi trọng tâm: (1) Hệ thống tài nguyên Tràng An được cấu trúc hóa như thế nào để hình thành định vị "Đô thị di sản thiên niên kỷ"?; và (2) Cơ chế đồng kiến tạo giá trị với cộng đồng địa phương có vai trò ra sao đối với tính bền vững của chiến lược định vị này? Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng đóng góp vào hệ thống lý luận quản trị thương hiệu điểm đến và cung cấp dữ liệu tham khảo cho công tác quản trị di sản.

2 Phương pháp nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Định vị thương hiệu điểm đến và tiếp cận "Kinh tế di sản"

Định vị thương hiệu điểm đến được xem là chiến lược thiết lập một vị trí khác biệt trong nhận thức của thị trường mục tiêu [6]. Đối với các điểm đến mang danh hiệu UNESCO, quá trình này có tính phức tạp cao do

https://doi.org/10.55401/ncqxer83

yêu cầu cân bằng giữa việc bảo tồn tính nguyên bản của di sản và khai thác giá trị kinh tế [7]. Trong bối cảnh đương đại, sự dịch chuyển sang tiếp cận "kinh tế di sản" đang dần trở nên phổ biến. Di sản được nhìn nhận như một "nguồn vốn" đặc thù thay vì chỉ là về "chi phí bảo tồn". Để vận hành cách tiếp cận này, các điểm đến áp dụng mô hình cộng sinh di sản, thiết lập mối liên kết hữu cơ giữa vùng lõi vốn yêu cầu bảo tồn nghiêm ngặt và vùng đệm hướng đến tạo sinh kế bổ trợ, cho phép bảo tồn và phát triển kinh tế tương hỗ. Khái niệm "Đô thị di sản thiên niên kỷ" có thể được xem là một định vị không gian được xây dựng trên nền tảng cộng sinh này.

2.1.2 Lý thuyết lợi thế cạnh tranh tài nguyên

Để lý giải cơ sở hình thành thương hiệu, nghiên cứu vận dụng Lý thuyết Lợi thế cạnh tranh dựa trên tài nguyên [4]. Khác với quan điểm của kinh tế học tân cổ điển coi nguồn lực là đồng nhất, lý thuyết này lập luận rằng lợi thế cạnh tranh của một thực thể bắt nguồn từ việc sở hữu các tài nguyên mang tính đặc thù và khó dịch chuyển. Theo đó, để tài nguyên tại chỗ trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững, chúng cần đáp ứng các tiêu chí bao gồm tính độc đáo, có giá trị, khó sao chép và khó thay thế. Tuy nhiên, tự thân di sản tự nhiên hay khảo cổ cơ bản chỉ đem đến "lợi thế so sánh". Việc chuyển hóa thành "tài sản thương hiệu" mang lại "lợi thế cạnh tranh" đòi hỏi năng lực của khu vực công nhằm hệ thống hóa và đưa các tài nguyên này vào bản sắc thương hiệu.

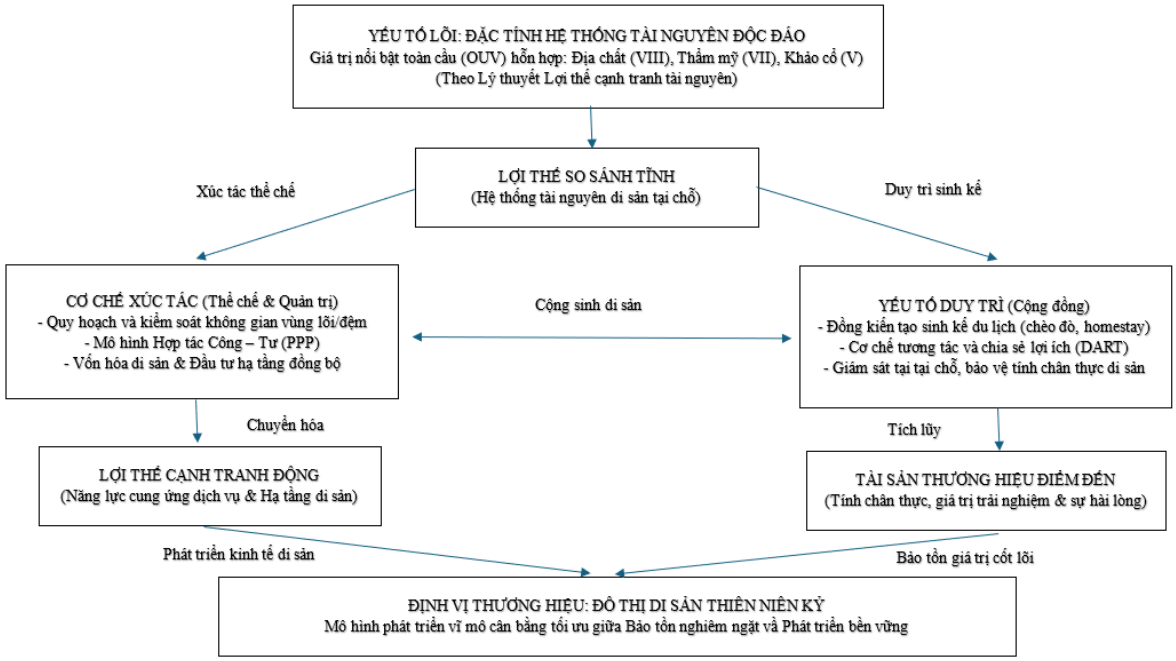
2.1.3 Logic trọng dịch vụ và vai trò đồng kiến tạo

Mặc dù Lý thuyết Lợi thế cạnh tranh dựa trên tài nguyên giải thích nguồn gốc lợi thế, thương hiệu điểm đến không phải là sản phẩm tĩnh do Tổ chức quản lý điểm đến (DMOs) đơn phương thiết lập. Dưới lăng kính Logic trọng dịch vụ [5], giá trị hình thành trong quá trình tương tác được hiện thực hóa thông qua "giá trị trong sử dụng" từ trải nghiệm của du khách.

Theo đó, định vị thương hiệu là quá trình đồng kiến tạo liên tục bởi hệ sinh thái các bên liên quan [8]. Quá trình này vận hành qua mô hình DART bao gồm Đối thoại, Tiếp cận, Đánh giá rủi ro và Tính minh bạch [9]. Trong bối cảnh di sản, cộng đồng địa phương đóng vai trò chủ thể thay vì bên liên quan thụ động. Họ vừa bảo vệ tài nguyên, vừa là đại sứ trực tiếp cung cấp trải nghiệm chân thực cho du khách. Việc thiếu vắng cơ chế tham gia và chia sẻ lợi ích cho cộng đồng có thể dẫn đến hiện tượng "đồng hủy giá trị".

2.2 Khung phân tích đề xuất

Kế thừa các cơ sở trên, nghiên cứu đề xuất khung phân tích định vị thương hiệu cho trường hợp Tràng An dựa trên ba cấu phần tương tác chặt chẽ (Hình 1).



Hình 1. Khung phân tích ba cấu phần chuyển hóa tài nguyên di sản thành thương hiệu điểm đến Tràng An

(1) Yếu tố lõi gồm các đặc tính của hệ thống tài nguyên địa chất, thẩm mỹ và khảo cổ.

(2) Cơ chế xúc tác thể hiện ở năng lực quản trị không gian và thể chế hóa mô hình hợp tác công - tư (PPP) nhằm chuyển hóa lợi thế so sánh thành lợi thế cạnh tranh.

(3) Yếu tố duy trì là cơ chế tham gia đồng kiến tạo cùng cộng đồng địa phương theo lăng kính logic trọng dịch vụ.

2.3 Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng thiết kế nghiên cứu trường hợp đơn lẻ dựa trên khung phương pháp luận của Yin [10].

Phương pháp này phù hợp để khảo sát các hiện tượng trong bối cảnh thực tiễn, nơi ranh giới giữa hiện tượng định vị thương hiệu và bối cảnh hệ sinh thái di sản có sự đan xen sâu sắc. Quần thể danh thắng Tràng An được chọn mẫu có chủ đích do nơi đây là Di sản thế giới hỗn hợp đầu tiên tại Đông Nam Á, đồng thời là địa phương tiên phong tại Việt Nam đưa khái niệm "Đô thị di sản thiên niên kỷ" vào quy hoạch phát triển cấp tỉnh (tầm nhìn 2050).

2.4 Quy trình thu thập dữ liệu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp kiểm chứng chéo tích hợp dữ liệu từ ba nguồn thứ cấp chính thống.

(1) Tài liệu chính sách và quy hoạch bao gồm Hồ sơ đệ trình UNESCO [2] và Quy hoạch tỉnh Ninh Bình thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn 2050 theo Quyết định số 218/QĐ-TTg ngày 04/03/2024.

(2) Dữ liệu định giá thương hiệu không gian từ công trình của Trần Nhật Lam Duyên và cộng sự [3] đo lường Tổng giá trị quần cư di sản Tràng An (95,04 tỷ USD) trên mẫu 307 hộ gia đình.

(3) Dữ liệu hiệu suất kinh tế - xã hội từ chuỗi báo cáo thống kê chính thức giai đoạn 2019-2025 của Sở du lịch Ninh Bình và Ban Quản lý Tràng An.

2.5 Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu được xử lý qua phương pháp phân tích chủ đề theo quy trình của Braun và Clarke [11]. Quá trình mã hóa được tiến hành theo hướng diễn dịch, đối chiếu với khung phân tích lý thuyết. Các nội dung được hệ thống hóa thành ba nhóm chủ đề chính phản ánh chuỗi giá trị định vị là (1) Đặc tính tài nguyên; (2) Hành động chiến lược trong quản trị không gian và hợp tác công – tư; và (3) Hiệu quả từ quá trình đồng kiến tạo của cộng đồng.

3 Kết quả và thảo luận

3.1 Quá trình vốn hóa tài nguyên và hình thành lợi thế cạnh tranh

Theo Lý thuyết Lợi thế cạnh tranh tài nguyên, tài nguyên của Tràng An có các đặc tính đáp ứng tiêu chí tạo lập lợi thế bền vững. Sự khác biệt này đến từ sự kết hợp của các giá trị nổi bật toàn cầu về văn hóa (tiêu chí V), thẩm mỹ (tiêu chí VII) và địa chất (tiêu chí VIII). Dữ liệu phân tích chỉ rõ các giá trị di sản này đã được quy đổi thành công thành các chỉ số kinh tế quy mô lớn. Tuy nhiên, cần minh định rõ bản chất phương pháp luận và phạm vi đo lường của hai con số định giá độc lập xuất hiện trong các công bố khoa học về Tràng An.

Thứ nhất, con số 213 tỷ USD đại diện cho Tổng giá trị kinh tế (Total Economic Value − TEV) và giá trị thương hiệu tổng thể của Quần thể danh thắng Tràng An, được xác định thông qua dự án hợp tác nghiên cứu quốc tế giữa các chuyên gia Việt Nam, Ý và Đức. Chỉ số TEV mang tính bao quát vĩ mô toàn diện, lượng hóa cả giá trị sử dụng trực tiếp (du lịch, dịch vụ), giá trị sử dụng gián tiếp (sinh thái, điều hòa nguồn nước) lẫn các giá trị phi sử dụng (giá trị lựa chọn, tồn tại và di tặng cho các thế hệ tương lai). Trong cấu trúc này, các nghiên cứu thực nghiệm chỉ rõ "hiệu ứng di sản" đóng góp tới khoảng 20 tỷ USD vào việc gia tăng giá trị đất đai và bất động sản tại vùng đệm của quần thể.

Thứ hai, con số 95,04 tỷ USD đại diện cho Tổng giá trị quần cư định hướng địa điểm (place-oriented human settlement value) của riêng không gian di sản Tràng An, được ước lượng bằng phương pháp kinh tế lượng không gian. Giá trị này được xác định bằng việc áp dụng mô hình giá đặc trưng không gian kết hợp Hồi quy trọng số địa lý (GWR) để đo lường mức độ tác động của đặc tính di sản đối với không gian định cư và phúc lợi sinh kế của 307 hộ gia đình tại vùng lõi.

Hai kết quả định giá trên hoàn toàn không mâu thuẫn hay trùng lặp dữ liệu mà bổ trợ lẫn nhau. Chỉ số TEV (213 tỷ USD) cung cấp một cái nhìn vĩ mô ở tầm quốc tế về tổng tài sản di sản, trong khi mô hình GWR (95,04 tỷ USD) bóc tách giá trị kinh tế thực tế gắn liền với đời sống định cư tại chỗ [3]. Sự hiện diện của hai chỉ số này khẳng định di sản đã vượt qua tính chất "lợi thế so sánh" tĩnh để trở thành một "nguồn vốn đặc thù" mạnh mẽ làm bệ đỡ cho định vị "Đô thị di sản thiên niên kỷ".

3.2 Thể chế hóa không gian và năng lực quản trị thông qua hợp tác công - tư

Việc phát huy giá trị tài nguyên đòi hỏi năng lực quản trị thể chế tương ứng. Tỉnh Ninh Bình đã lựa chọn ưu tiên bảo vệ vùng lõi di sản thông qua việc hạn chế khai thác khoáng sản và kiểm soát mật độ đô thị hóa. Sự chuyển hóa chiến lược này được thực thi hiệu quả thông qua mô hình hợp tác công − tư (PPP) giữa chính quyền (UBND tỉnh) và khu vực tư nhân (Doanh nghiệp Xuân Trường). Trong đó, Nhà nước thiết lập quy chuẩn và kiểm soát ranh giới bảo tồn, khu vực tư nhân tham gia đầu tư hạ tầng và phát triển dịch vụ chuyên nghiệp. Sự phân vai này góp phần giải quyết bài toán thiếu hụt nguồn lực tài chính công trong quản lý di sản.

Mặc dù mô hình hợp tác công – tư đã chứng minh tính hiệu quả vượt trội trong việc huy động nguồn vốn đầu tư hạ tầng, thực tiễn quản trị tại Tràng An vẫn đối mặt với ba nhóm rủi ro thể chế cốt lõi cần được thảo luận khách quan.

Thứ nhất, nguy cơ tập trung quyền lực kinh tế và phụ thuộc thể chế. Việc giao quyền vận hành các hoạt động khai thác du lịch cốt lõi cho một doanh nghiệp duy nhất có thể tạo ra tình trạng độc quyền thể chế, làm giảm tính linh hoạt của chính quyền khi cần điều chỉnh chiến lược phát triển hoặc ứng phó biến động kinh tế.

Thứ hai, thách thức trong việc thiết lập cơ chế giám sát độc lập giữa bảo tồn và lợi nhuận. Xu hướng tối ưu hóa lợi nhuận của khu vực tư nhân có thể xung đột với mục tiêu bảo tồn nghiêm ngặt các giá trị nổi bất toàn cầu của Nhà nước. Bài học từ một số di sản đô thị thương mại hóa quá mức tại châu Á cho thấy nếu buông lỏng kiểm soát, tính chân thực của di sản sẽ nhanh chóng bị suy thoái.

Thứ ba, nguy cơ bất cân xứng trong phân chia lợi ích và hiện tượng "đồng hủy giá trị". Nếu lợi ích kinh tế chủ yếu tập trung vào doanh nghiệp lớn mà không tái phân phối công bằng tới cư dân vùng lõi, mâu thuẫn lợi ích sinh kế sẽ xuất hiện, dẫn đến các hành vi tự phát xâm hại di sản và làm tổn hại hình ảnh điểm đến.

3.3 Đồng kiến tạo giá trị và hiệu suất kinh tế – xã hội

Dưới lăng kính S-D Logic, giá trị thương hiệu di sản được đồng kiến tạo liên tục giữa điểm đến và khách du lịch thông qua vai trò chủ thể của cộng đồng địa phương. Tại Tràng An, cơ chế này được vận hành đồng bộ qua bốn cấu phần của khung tương tác DART.

(1) Đối thoại (Dialogue): Kênh tương tác đa chiều được thiết lập giữa UBND tỉnh, doanh nghiệp và đại diện người dân (tổ chèo đò, hợp tác xã) để thảo luận bình đẳng về phân chia luồng khách và thời gian vận hành.

(2) Tiếp cận (Access): Sở Du lịch Ninh Bình phối hợp đào tạo tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam (VTOS) cho hơn 2 000 lao động địa phương và hỗ trợ ứng dụng công nghệ thông tin cho gần 300 cơ sở homestay.

(3) Đánh giá rủi ro (Risk Assessment): Cộng đồng chủ động nhận diện rủi ro quá tải sức chứa tại các hang động vùng lõi, trực tiếp tham gia giám sát thu gom rác thải, và giữ gìn môi trường sinh thái.

(4) Tính minh bạch (Transparency): Niêm yết công khai giá vé, tỷ lệ doanh thu trích lại cho mỗi chuyến đò và các quỹ hỗ trợ cộng đồng, củng cố lòng tin và triệt tiêu nguy cơ đồng hủy giá trị.

Bảng 1: Chỉ số hiệu suất phát triển du lịch tỉnh Ninh Bình giai đoạn 2019-2025 [12 - 15]

Năm	Tổng lượt khách (lượt)	Khách nội địa (lượt)	Khách quốc tế (lượt)	Tổng doanh thu du lịch (tỷ đồng)	Bối cảnh và động lực phát triển vĩ mô
2019	7 650 000	6 680 000	970 000	3 600	Năm phát triển mạnh mẽ trước đại dịch COVID-19
2020	2 800 000	2 600 000	200 000	1 600	Đăng cai Năm Du lịch quốc gia nhưng bị ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch
2021	1 325 000	1 305 500	19 500	935	Đáy chu kỳ do giãn cách xã hội kéo dài toàn quốc
2022	3 700 000	3 640 000	60 000	3 450	Bắt đầu chu kỳ phục hồi mạnh mẽ sau đại dịch
2023	6 598 300	6 148 300	450 000	6 516	Phục hồi mạnh mẽ; doanh thu du lịch vượt đỉnh năm 2019
2024	8 700 000	7 200 000	1 500 000	9 173	Tăng trưởng bùng nổ vượt bậc, xác lập kỷ lục mới về lượng khách và doanh thu
2025	19 420 000	17 200 000	2 220 000	21 278	Tăng trưởng đột biến sau sáp nhập hành chính tỉnh.

Dữ liệu Bảng 1 cho thấy sau giai đoạn suy thoái nghiêm trọng do đại dịch COVID-19 với mức doanh thu chạm đáy năm 2021 (935 tỷ đồng), ngành du lịch Ninh Bình đã bứt phá mạnh mẽ đạt 9 173 tỷ đồng năm 2024. Bước sang năm 2025, việc sáp nhập hành chính mở rộng địa giới đã thúc đẩy tổng doanh thu đạt kỷ lục 21 278 tỷ đồng với gần 19,42 triệu lượt khách. Tại vùng đệm Thung Nham, chuỗi dịch vụ cộng đồng đã tạo việc làm bền vững cho hàng ngàn lao động với thu nhập từ 8 đến 15 triệu đồng/tháng. Việc gắn kết sinh kế cư dân với bảo tồn chính là bệ đỡ duy trì tài sản thương hiệu cho định vị "Đô thị di sản thiên niên kỷ" của tỉnh Ninh Bình.

4 Kết luận và đề xuất

4.1 Kết luận

Thông qua việc kết hợp Lý thuyết Lợi thế cạnh tranh tài nguyên và Logic trọng dịch vụ, nghiên cứu rút ra ba kết luận chính.

Thứ nhất, tính đặc thù của hệ thống tài nguyên tại Tràng An có khả năng vốn hóa thành các chỉ số kinh tế đo lường được, chứng minh bảo tồn không mâu thuẫn với phát triển.

Thứ hai, lợi thế cạnh tranh tài nguyên chỉ được phát huy tối đa thông qua năng lực hoạch định không gian của chính quyền và mô hình hợp tác công – tư chuyên nghiệp.

Thứ ba, tính bền vững của định vị "Đô thị di sản thiên niên kỷ" gắn liền với cơ chế đồng kiến tạo DART, biến

người dân từ chủ thể thụ động thành lực lượng giám sát di sản tại chỗ.

4.2 Đề xuất

Một là định hướng quản trị điểm đến cần xem xét sự dịch chuyển sang "Kinh tế di sản". Thay vì tập trung vào tăng trưởng số lượng, các chiến lược cần hướng tới tối ưu hóa chuỗi giá trị dịch vụ chất lượng cao. Đầu tư vào bảo tồn di sản nên được nhìn nhận là nguồn lực tạo giá trị lâu dài cho hệ sinh thái vùng đệm.

Hai là khuyến khích mô hình quản trị đa bên và tăng trưởng bao trùm. Các địa phương cần xem xét cụ thể hóa cơ chế chia sẻ lợi ích, vận dụng mô hình PPP nhiều bên với sự phân vai rõ ràng giữa cơ quan quản lý nhà nước (kiến tạo thể chế), doanh nghiệp (đầu tư hạ tầng), và cộng đồng (cung cấp trải nghiệm chân thực).

Ba là chú trọng quản trị sức chứa và ứng dụng công nghệ số. Việc định vị "Đô thị di sản" cần sự đồng bộ với định hướng đô thị thông minh. Công nghệ du lịch thông minh cần được ứng dụng để giám sát sức chứa sinh thái và kiểm soát mật độ khách du lịch tại các hang động vùng lõi, góp phần ngăn ngừa nguy cơ gây tổn hại đến sự phát triển bền vững của điểm đến.

4.3 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu có giới hạn do sử dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp đơn lẻ và dữ liệu thứ cấp. Các nghiên cứu tiếp theo có thể vận dụng các mô hình định lượng (như mô hình cấu trúc tuyến tính – SEM) để đo lường Tài sản thương hiệu dựa trên khách du lịch (CBDBE), đồng thời thực hiện các so sánh đa trường hợp với các di sản thế giới khác trong khu vực châu Á.

Lời cảm ơn: Nhóm tác giả trân trọng cảm ơn Sở Du lịch tỉnh Ninh Bình và Ban Quản lý Quần thể danh thắng Tràng An đã cho phép tiếp cận các số liệu thống kê (2019-2025) và báo cáo thực tiễn, tạo nguồn dữ liệu thứ cấp quan trọng cho nghiên cứu này.

Tài liệu tham khảo

1. Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and degrowth: A social movements perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(13), 1857-1875. DOI:10.1080/09669582.2019.1650054

2. UNESCO. (2014). *Statement of Outstanding Universal Value Trang An Landscape Complex*. World Heritage Centre. http://world-heritage-datasheets.unep-wcmc.org/datasheet/output/site/trang-an-landscape-complex/

3. Trần Nhật Lam Duyên, Trần Thúc Hân, Hoàng Hà Anh, Nguyễn Văn Hiếu, Nguyễn Cẩm Chi, Nguyễn Đình Tiến, & Nguyễn Thị Tuyết Trinh. (2026). Place oriented human settlement value assessment in the world heritage Trang An landscape complex. *Discover Sustainability*, 7(1), 1-26. DOI: 10.1007/s43621-026-02714-y

4. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15. https://doi.org/10.1177/002224299505900201

5. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. DOI:10.1007/s11747-015-0456-3

6. Pike, S. (2008). *Destination marketing: An integrated marketing communication approach*. Routledge.

7. Chhabra, D. (2010). *Sustainable marketing of cultural and heritage tourism*. Routledge. DOI:10.4324/9780203855416

8. Phạm Trần Thăng Long, Phạm Thị Hạnh, & Phan Hồng Đức. (2025). Co-creation processes in community-based tourism destination: A multidimensional approach for research and practice. Trong *Proceedings of the International Conference 2025 on Economic and Business Development in the New Era*: 1739-1759. ISBN: 978-604-489-842-1.

9. Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14. https://doi.org/10.1002/dir.20015

10. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage publications.

11. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

12. Bùi Xuân Tùng. (2024). Nâng cao năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch tỉnh Ninh Bình trong điều kiện mới. *Tạp chí Quản lý nhà nước*, 341, 45.

13. Ngô Ánh Hồng. (2024). Phát triển du lịch cộng đồng ở Ninh Bình từ nguồn tài nguyên di sản văn hóa. *Tạp chí Văn hóa Nghệ thuật*, 584, 61.

14. Phạm Giang. (2020). *Sở Du lịch tỉnh Ninh Bình tổ chức Hội nghị tổng kết công tác du lịch năm 2020 và triển khai nhiệm vụ năm 2021*.Trang thông tin điện tử Trung tâm thông tin Xúc tiến du lịch - Sở Du lịch Ninh Bình, https://dulichninhbinh.com.vn/item/1251

15. Minh Hải. (2026). *Du lịch Ninh Bình thu hơn 21.000 tỷ đồng năm 2025*. Cổng thông tin điện tử Sở Du lịch tỉnh Ninh Bình, truy cập tại https://sodulich.ninhbinh.gov.vn/vi/tin-tuc-su-kien/du-lich-ninh-binh-thu-hon-21000-ty-dong-nam-2025-2537.html

Positioning the “Millennium Heritage City” Brand Through Utilizing the Uniqueness of Trang An’s Resource System

Pham Tran Thang Long, Nguyen Thi Hong Hoan
Thang Long University, Ha Noi City, Viet Nam
longptt@thanglong.edu.vn; nguyenhonghoan1207@gmail.com

Abstract
In global tourism competition, destination branding increasingly relies on its core heritage values and sustainable development. This paper analyzes how unique heritage resources become brand equity, using the Trang An Landscape Complex in Ninh Binh Province as a case study. The study combines resource-advantage theory with service-dominant logic to qualitatively analyze secondary data from UNESCO records, local planning documents, and tourism statistics from 2019 to 2025. The results identify three interactive mechanisms, including capitalizing on mixed resources (geological, aesthetic, and archaeological); formalizing governance through a public-private partnership model to turn comparative advantages into competitive ones; and co-creating value with local communities based on the DART framework (Dialogue, Access, Risk assessment, and Transparency). The paper also objectively discusses institutional risks within the current public-private partnership model and its impact on community livelihoods. Ultimately, the research provides theoretical insights for destination positioning and suggests practical solutions for sustainable "heritage economy" management in a "millennial heritage city."
Keywords: Brand positioning, Heritage city, Resource characteristics, Public-Private Partnership, Trang An.